



Martine D'Amours
Louise Briand
Guy Bellemare
Frédéric Hanin
Leticia Pogliaghi

De l'entreprise à la configuration productive

Travail, emploi, régulations



De l'entreprise à la configuration productive

Travail, emploi, régulations



Sociologie contemporaine
Dirigée par Daniel Mercure

La collection Sociologie contemporaine rassemble des ouvrages de nature empirique ou théorique destinés à approfondir nos connaissances des sociétés humaines et à faire avancer la discipline de la sociologie. Ouverte aux diverses perspectives d'analyse, « Sociologie contemporaine » s'intéresse plus particulièrement à l'étude des faits de société émergents.

(Liste des titres parus à la fin de l'ouvrage)

De l'entreprise à la configuration productive

Travail, emploi, régulations

**Martine D'Amours, Louise Briand,
Guy Bellemare, Frédéric Hanin
et Leticia Pogliaghi**



**Presses de
l'Université Laval**

Financé par le gouvernement du Canada
Funded by the Government of Canada

Canada

Nous remercions le Conseil des arts du Canada de son soutien.
We acknowledge the support of the Canada Council for the Arts.



Conseil des arts
du Canada

Canada Council
for the Arts

Les Presses de l'Université Laval reçoivent chaque année de la Société de développement des entreprises culturelles du Québec une aide financière pour l'ensemble de leur programme de publication.

SODEC

Québec



Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives nationales du Québec et Bibliothèque et Archives Canada

Titre: De l'entreprise à la configuration productive : travail, emploi, régulations / Martine D'Amours, Louise Briand, Guy Bellemare, Frédéric Hanin et Leticia Pogliaghi.

Noms: D'Amours, Martine, 1958- auteur. | Briand, Louise, 1959- auteur. | Bellemare, Guy, 1956- auteur. | Hanin, Frédéric, 1975- auteur. | Pogliaghi, Leticia, auteur.

Collections: Collection Sociologie contemporaine.

Description: Mention de collection: Sociologie contemporaine | Comprend des références bibliographiques.

Identifiants: Canadiana (livre imprimé) 20230053688 | Canadiana (livre numérique) 20230053696 | ISBN 9782763757483 | ISBN 9782763757490 (PDF)

Vedettes-matière: RVM: Relations industrielles. | RVM: Sociologie industrielle. | RVM: Équipes de travail multinationales. | RVM: Plateformisation. | RVM: Sous-traitance. | RVM: Design organisationnel.

Classification: LCC HD6971.D45 2023 | CDD 306.3/4—dc23

Révision linguistique: Marie-Hélène Lavoie

Mise en pages: Diane Trottier

Maquette de couverture: Laurie Patry

Graphisme des tableaux: Luc Boivin

© Presses de l'Université Laval 2023

Tous droits réservés

Imprimé au Canada

Dépôt légal 2^e trimestre 2023

ISBN : 978-2-7637-5748-3

ISBN PDF : 9782763757490

Les Presses de l'Université Laval

www.pulaval.com

De l'entreprise à la configuration productive : travail, emploi, régulations de Martine D'Amours, Louise Briand, Guy Bellemare, Frédéric Hanin et Leticia Pogliaghi © Les Presses de l'Université Laval est mis à disposition selon les termes de la [licence Creative Commons Attribution – Pas d'utilisation commerciale – Pas de modification 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).



Table des matières

Liste des figures.....	XIII
Liste des tableaux.....	XV
Introduction.....	1
1. Les effets sur le travail, l'emploi et l'action collective	1
2. Un renouveau du niveau d'analyse et des catégories conceptuelles	3
3. La stratégie de recherche.....	6
4. Vers de nouvelles avenues de protection et de représentation des travailleurs.....	8
5. Le plan de l'ouvrage.....	8

PARTIE I

REGARDS CROISÉS SUR LES FORMES ORGANISATIONNELLES DÉRIVÉES DE L'EXTERNALISATION

CHAPITRE I

L'externalisation : un état des lieux.....	17
<i>Martine D'Amours</i>	
1. Les nouveaux visages de l'externalisation.....	18
2. Les approches théoriques.....	22
2.1 La théorie des coûts de transaction.....	22
2.2 Les apports de Rubery <i>et al.</i>	23
2.3 Les chaînes d'approvisionnement, les chaînes de valeur mondiales et les réseaux de production mondiaux.....	27
2.4 GVC et GPN à l'épreuve du travail et de l'emploi.....	32
2.5 <i>Labor process theory</i>	37
2.6 La LPT appliquée à l'analyse des réseaux mondiaux.....	39
Conclusion.....	43

CHAPITRE 2

**Une présentation synthétique des formes organisationnelles
étudiées dans le cadre du projet 45***Martine D'Amours*

1. La chaîne de valeur du poulet	46
1.1 Le segment de la production	48
1.2 Le segment de la transformation	51
2. Les services informatiques à l'entreprise	54
2.1 Le projet Solution	55
2.2 Le projet d'implantation d'un logiciel de reconnaissance vocale	57
3. Les services de transport individuel de personnes	60
3.1 Le cas de la ville de Mexico	61
3.2 Le cas du Québec	63
4. Les services de garde à l'enfance	67
Conclusion	70

CHAPITRE 3

Les blocages au travail décent et à l'action collective 71*Leticia Pogliaghi*

1. Les limites à l'exercice du droit à un travail décent	72
2. De l'inégale répartition du travail non décent	73
2.1 Le rôle de la position au sein de la forme productive	75
2.2 Le rôle du statut migratoire	77
2.3 Le rôle de l'État	78
3. Les obstacles à l'organisation et à l'action collective	80
3.1 Les obstacles découlant de l'externalisation	82
3.2 Un défi aux stratégies syndicales traditionnelles	84
3.3 Des acteurs collectifs aux intérêts diversifiés	89
4. Les stratégies pour l'exercice du travail décent et de l'action collective	91
Conclusion	96

PARTIE II
LA RELATION D'EMPLOI: NIVEAU D'ANALYSE
ET DÉVELOPPEMENTS CONCEPTUELS

CHAPITRE 4	
De l'entreprise à la configuration productive	101
<i>Louise Briand</i>	
1. De l'entreprise à la configuration productive.....	101
2. La configuration productive : défis et questions d'ordre méthodologique	102
2.1 La définition et les caractéristiques de la configuration productive.....	103
2.2 Les composantes de la configuration productive.....	104
3. Les configurations productives de nos études de cas.....	106
Conclusion.....	110
CHAPITRE 5	
Du rapport salarial au rapport social de travail	113
<i>Martine D'Amours et Leticia Pogliaghi</i>	
1. Un double élargissement.....	114
2. Du concept de rapport salarial à celui de rapport social de travail	116
3. Le rapport social de travail : définition et dimensions constitutives ...	119
4. Les figures du rapport social de travail	121
4.1 La transformation du poulet	122
4.2 Les services informatiques à l'entreprise	128
4.3 Le transport par taxi.....	132
4.4 Les services de garde à l'enfance	139
Conclusion.....	145
CHAPITRE 6	
De la subordination au contrôle	149
<i>Louise Briand</i>	
1. Le contrôle : critique et reconceptualisation	150
1.1 Le contrôle dans le champ des sciences de la gestion	150
1.2 Le contrôle dans le champ des relations industrielles	151
1.3 Le contrôle dans une perspective structurationniste : des pratiques d'intégration structurées par l'action d'acteurs compétents.....	153

2.	Le contrôle et l'analyse du rapport social de travail	153
2.1	La dualité du structurel, le fonctionnement de l'entreprise et le RST	153
2.2	L'analyse du RST en contexte d'externalisation	156
3.	Les figures du contrôle.....	158
3.1	La structuration du RST des travailleurs d'une usine sous-traitante dans la chaîne de valeur du poulet.....	159
3.2	La structuration du RST des professionnels dans le cadre de la gestion de projet	163
3.3	La structuration du RST des chauffeurs d'Uber	168
3.4	La structuration du RST des éducatrices syndiquées des CPE ...	171
	Conclusion.....	175

PARTIE III

VERS UN CADRE ÉLARGI D'ANALYSE DES RÉGULATIONS

CHAPITRE 7

La fragmentation et la déstabilisation de la régulation moderne de l'emploi	181
--	------------

Frédéric Hanin

1.	L'analyse moderne de la régulation de la relation d'emploi.....	184
1.1	Le concept de régulation.....	185
1.2	Pas de régulation sans institution	186
1.3	Les postulats de la régulation	189
2.	Les modèles modernes de la régulation des formes d'emploi	190
2.1	La diversité des modèles de régulation.....	190
2.2	Les deux apories de la régulation moderne	193
3.	La fragmentation de la régulation de la relation d'emploi	194
3.1	La multiplication des régimes de rapports collectifs.....	194
3.2	La multiplication des statuts d'emploi.....	196
3.3	La multiplication des niveaux de la qualité des emplois.....	198
3.4	La multiplication des sources de régulation	199
3.5	Éléments de synthèse sur la fragmentation de la régulation de l'emploi.....	200
4.	La déstabilisation du modèle moderne de la régulation de l'emploi...	201
4.1	La remise en cause de la responsabilité patronale.....	201
4.2	La remise en cause du concept d'unité de négociation.....	202
4.3	La remise en cause des deux modèles types de la protection sociale.....	204
4.4	La remise en cause de l'identité sociale du salariat	206

5. Une synthèse : la remise en cause des hypothèses implicites.....	208
Conclusion.....	209
CHAPITRE 8	
De la régulation de l'emploi à la reconnaissance de la diversité des régulations influençant le travail et l'emploi	211
<i>Guy Bellemare</i>	
1. Les limites du droit positif du travail	212
1.1 L'État n'est pas le seul acteur de la régulation du travail.....	212
1.2 L'effectivité de la régulation des rapports de travail.....	213
2. Les types de régulations : formelles ou superficielles ; informelles ou profondes	215
2.1 La force des règles dites informelles.....	216
2.2 Les distinctions entre règles formelles/superficielles et règles informelles/profondes	217
3. De la régulation aux régulations : éléments d'un modèle d'analyse ...	221
3.1 La multiplicité des acteurs de la régulation.....	221
3.2 La multiplicité des objets et de la nature des règles.....	223
3.3 La multiplicité des espaces de la régulation.....	223
4. Les figures de la régulation diversifiée	225
4.1 La régulation dans la chaîne de valeur du poulet	226
4.2 La régulation dans la gestion de projet des services informatiques aux entreprises	236
4.3 La régulation dans l'industrie du taxi par suite de l'arrivée d'Uber	240
4.4 La régulation dans le réseau des services de garde	246
Conclusion.....	254
CHAPITRE 9	
Des modalités émergentes de régulation du travail et de l'emploi	257
<i>Guy Bellemare</i>	
1. Des possibilités limitées de régulation par des évolutions législatives et jurisprudentielles	258
1.1 Les évolutions législatives et jurisprudentielles possibles	258
1.2 Les ententes de libre-échange	264
2. Les propositions de régulation relevant de la sphère publique	265
2.1 Les régimes particuliers de relations de travail	265
2.2 La responsabilité sociale de l'entreprise.....	267

3.	Les propositions de régulation relevant de la sphère privée	269
3.1	La <i>soft law</i>	270
3.2	Le développement de stratégies de négociation collective adaptées aux entreprises réseau	276
4.	Les approches de régulation du produit/service passant par les initiatives publiques: le cas des <i>public procurements</i>	278
5.	Les approches mixtes public-privé de régulation du produit/service ou des conditions de travail	280
5.1	Une proposition de réforme globale des lois du travail aux États-Unis: le cas de Clean Slate for Worker Power	287
	Conclusion.....	288
	Conclusion générale	293
1.	Les principales contributions	294
2.	La démarche de recherche: quelle place pour l'activité normative? ...	300
2.1	Identifier et décrire.....	301
2.2	Comprendre et expliquer	301
2.3	Critiquer et proposer	301
3.	Les pistes d'action et de régulation pour améliorer les conditions de travail et d'emploi dans les configurations productives dérivées de l'externalisation.....	302
3.1	Propositions concernant les normes du travail édictées par l'État	303
3.2	Propositions concernant l'élargissement des modalités de représentation collective	305
3.3	Règles relatives au produit ou au service	307
3.4	Propositions concernant la surveillance de l'application des règles.....	310
	Notices biographiques.....	317
	Bibliographie.....	319

Liste des figures

Figure 4.1	Configuration de la filière du poulet.....	107
Figure 4.2	Configuration des services informatiques à l'entreprise (cas Solution)	107
Figure 4.3	Configuration des services de transport de personnes.....	108
Figure 4.4	Configuration du secteur des services de garde à l'enfance ...	109
Figure 5.1	Modèle descriptif du rapport social de travail	121
Figure 6.1	Modèle d'analyse structurationniste de l'entreprise	156
Figure 6.2	Modèle d'analyse structurationniste du RST dans une configuration productive.....	157
Figure 7.1	Les institutions de la relation d'emploi	188

Liste des tableaux

Tableau 2.1	Évolution des places selon le type de service de garde, Québec, 2005-2018	68
Tableau 5.1	Dimensions du RST : divers groupes de salariés de la firme de tête A <i>vs</i> salariés de la firme sous-traitante B	125
Tableau 5.2	Dimensions du RST : professionnels d'Intégrateur.....	128
Tableau 5.3	Dimensions du RST : taxi traditionnel <i>vs</i> Uber.....	136
Tableau 5.4	Dimensions du RST : éducatrices salariées des CPE <i>vs</i> RSG....	143
Tableau 6.1	La structuration du RST des travailleurs de l'entreprise sous-traitante B	162
Tableau 6.2	La structuration du RST des professionnels d'Intégrateur...	167
Tableau 6.3	La structuration du RST des chauffeurs d'Uber.....	170
Tableau 6.4	La structuration du RST des éducatrices des centres de la petite enfance	174
Tableau 7.1	Les modèles de régulation, à partir du cas du Québec.....	191
Tableau 7.2	Diverses modalités de négociation selon le modèle du <i>Code du travail</i>	192
Tableau 7.3	Couverture potentielle des régimes de rapports collectifs pour l'ensemble des emplois au Québec	195
Tableau 7.4	Les formes de remise en cause de la responsabilité patronale...	201
Tableau 7.5	Les formes de la négociation collective au Québec	203
Tableau 8.1	Grille d'analyse de la nature, de l'objet et de la source des régulations.....	225
Tableau 8.2	La régulation diversifiée : le cas de la chaîne de valeur du poulet.....	227
Tableau 8.3	La régulation diversifiée : le cas de la gestion de projet dans les SSII	237
Tableau 8.4	La régulation diversifiée : le cas d'Uber	241
Tableau 8.5	La régulation diversifiée : le cas des services de garde (CPE seulement)	247

Introduction

De manière croissante, le travail contemporain est effectué non plus dans le cadre de la relation d'emploi classique entre un salarié et un employeur, mais au sein de formes organisationnelles dérivées de l'externalisation, impliquant le recours à la sous-traitance, au travail obtenu par l'entremise d'une agence de placement ainsi qu'au travail indépendant exercé pour des entreprises clientes. L'Organisation internationale du travail (OIT) estime qu'un emploi sur cinq est exercé au sein d'une chaîne de valeur mondiale (ILO, 2015), ce qui ne tient pas compte des chaînes ou entreprises réseau limitées aux frontières nationales.

1. LES EFFETS SUR LE TRAVAIL, L'EMPLOI ET L'ACTION COLLECTIVE

Les formes organisationnelles dérivées de l'externalisation affectent le travail (l'organisation, les horaires et la charge de travail), l'emploi (sa stabilité, sa rémunération et la protection sociale qui lui est associée) de même que la possibilité pour les travailleurs et travailleuses d'agir collectivement pour améliorer leur condition.

Ces formes ont d'abord pour effet d'accroître la division de la production et du travail: les tâches requises pour la production d'un bien ou d'un service sont réparties entre plusieurs entités, lieux de travail et groupes de travailleurs et travailleuses.

Ensuite, elles bouleversent le cadre de la relation d'emploi, et cela, de deux manières. D'une part, la relation d'emploi est encadrée dans une relation de type commercial, ce qui conduit à une remarchandisation du travail (Frade et Darmon, 2005). D'autre part, alors que la relation

d'emploi classique était caractérisée par un échange entre subordination et sécurité (Supiot, 2004), il est fréquent dans ces formes organisationnelles que les travailleurs et travailleuses, qu'ils soient salariés ou indépendants, subissent les effets du contrôle d'une organisation qui n'a pas à leur égard le statut juridique et les responsabilités de l'employeur (Rubery *et al.*, 2002 ; Grimshaw et Rubery, 2005). On assiste dès lors à la fragmentation de la figure de l'employeur entre employeur *de jure* et employeur *de facto* : l'entreprise qui exerce un contrôle, ou dont les décisions ont une influence sur le contenu et les conditions de travail, n'est plus nécessairement l'employeur juridique, de qui relève la responsabilité de la formation, de la protection sociale et qui tient le rôle d'interlocuteur patronal dans le contexte de la négociation de conventions collectives.

Enfin, ces formes organisationnelles dérivées de l'externalisation entraînent le fractionnement des collectifs de travail, réels ou potentiels, puisque les tâches sont réalisées par des groupes de travailleurs et de travailleuses ayant des statuts et des conditions de travail différents, et elles font obstacle aux perspectives de représentation et d'action collective (Bich, 2001 ; Notebaert, 2006 ; Papinot, 2009 ; Hanin, 2012 ; Durousset-Tillet, 2012). En effet, la segmentation des collectifs de travail s'accompagne de nouvelles formes de concurrence (Papinot, 2009) et de hiérarchies (Rubery *et al.* 2009) qui font obstacle à la création d'identités collectives et rendent aléatoire la possibilité même d'une action collective (Béroud et Bouffartigue, 2009 ; Hanin, 2013). Au surplus, l'externalisation brise la dépendance mutuelle entre employeur et employés, qui est une condition préalable à la négociation collective des conditions de travail et d'emploi (Wills, 2009).

Le projet de recherche servant de base à la rédaction de cet ouvrage avait pour objectif général de comprendre, dans une perspective historique et comparative, le fonctionnement de ces formes organisationnelles et leurs effets sur les conditions de travail, l'emploi et la représentation et la capacité d'action collective des travailleurs et travailleuses. L'une des limites des travaux réalisés à ce jour réside précisément dans le fait qu'ils ont porté sur des formes organisationnelles particulières (les chaînes de valeur par exemple) ou sur certaines dimensions d'analyse (soit le travail, soit l'emploi, soit l'action collective), sans la perspective globale qui caractérise le présent projet. La valeur ajoutée de l'ouvrage réside dans l'étude comparative des réalités du travail et de l'emploi de divers groupes de main-d'œuvre (manœuvres peu spécialisés, professionnels chevronnés,

etc.), dans un ensemble de formes organisationnelles qui divergent de l'entreprise classique et qui sont illustrées ici par sept études de cas dans quatre secteurs d'activité.

2. UN RENOUVEAU DU NIVEAU D'ANALYSE ET DES CATÉGORIES CONCEPTUELLES

Au-delà des résultats empiriques, l'ouvrage cherche à dépasser les obstacles que posent les cadres traditionnels d'analyse du travail et de l'emploi lorsqu'il s'agit d'étudier les formes organisationnelles dérivées de l'externalisation. Ce faisant, il souhaite contribuer au renouvellement conceptuel dans les champs des relations industrielles, de la sociologie du travail et de l'emploi ainsi que des sciences de la gestion. Si, depuis une vingtaine d'années, de nombreux observateurs parlent d'une crise dans le champ des relations industrielles – champ auquel sont rattachés trois des cinq auteurs et autrices –, c'est non seulement en raison du déclin de l'influence du syndicalisme et de la perte d'efficacité des dispositifs institutionnels de protection des travailleurs et travailleuses, mais également en référence au déficit de pertinence de ses niveaux et de ses modèles d'analyse pour comprendre les réalités contemporaines du travail et de l'emploi.

L'étude de la relation d'emploi qui s'établit entre un salarié et un employeur est en effet incapable de rendre compte de la structuration des conditions de travail et d'emploi lorsque des entreprises se partagent la production d'un bien ou d'un service. Ainsi, dans les formes organisationnelles contemporaines, ces relations dépassent les frontières juridiques de l'entreprise et il devient difficile de circonscrire les rapports sociaux de travail, les acteurs en présence, et même les lieux de leur action. Ces difficultés font apparaître un important paradoxe : alors que les rapports sociaux de travail dépassent les frontières de l'entreprise, les dispositifs de protection et de représentation des travailleurs et travailleuses et la majeure partie des travaux scientifiques sur le travail et l'emploi continuent de prendre l'entreprise et ses frontières pour unité d'analyse et d'action.

L'étude de ces formes organisationnelles exige donc de considérer l'action d'acteurs sociaux déjà connus (l'employeur, le syndicat, l'État), mais surtout de reconnaître celle de nouveaux acteurs, comme le client (Legault et Bellemare, 2008), le donneur d'ouvrage de la travailleuse ou du travailleur juridiquement indépendant (D'Amours, 2013, 2014), les

mouvements sociaux (Riordan et Kowalski, 2021), l'agence d'intérim (Papinot, 2013a, 2013b) ou le groupe financier (Hanin, 2012). Les formes organisationnelles dérivées de l'externalisation requièrent aussi de prendre en compte les relations interentreprises qui, au-delà des environnements, stratégies et dynamiques internes propres à chaque entreprise, façonnent le travail et l'emploi, comme l'ont d'ailleurs illustré de nombreux travaux scientifiques (Kinnie *et al.*, 2008 ; Ramioul, 2008 ; Dahlmann et Huws, 2009 ; Flecker *et al.*, 2009 ; Flecker et Meil, 2010 ; Lakhani, Kuruvilla et Avgar, 2013 ; Grimshaw *et al.*, 2019 ; Anner *et al.* 2020).

La résolution de ce paradoxe et la prise en compte de ces exigences nous semblent requérir un déplacement du niveau d'analyse, le faisant passer des frontières juridiques de l'entreprise, ou des frontières géographiques de l'établissement, aux contours sociologiques et économiques de la **configuration productive**. Nous définissons la configuration productive comme l'ensemble des entités¹ intervenant dans la production d'un bien ou d'un service ; ces entités, par leurs relations, forment deux systèmes sociaux distincts mais en interaction : le système social de division de la production et le système social de coordination du travail.

Pour le dire autrement, une configuration productive : 1) représente l'extension de la division du travail hors des frontières juridiques de l'entreprise ; 2) exprime les possibilités de coordonner le travail au-delà de ces frontières ; 3) entraîne une mise en relation de travailleurs et travailleuses aux statuts et conditions de travail et d'emploi diversifiés, dans un périmètre dont les frontières et les éléments constitutifs ne sont pas déterminés *a priori*. Le repérage des contours de la configuration productive et de ses acteurs a d'ailleurs constitué la première tâche des membres de l'équipe de recherche.

L'analyse à l'échelle de la configuration productive permet de prendre en compte la nature des relations qui se nouent entre les entreprises, et celle des relations que les entreprises entretiennent avec leurs différents types de main-d'œuvre, internes et externes. Elle permet en outre d'analyser un ensemble de pratiques d'externalisation en conservant une certaine homogénéité quant au contenu du travail et aux caractéristiques économiques des organisations. Finalement, comme nous le verrons au chapitre 9, c'est également souvent au niveau méso (chaîne de valeur,

1. Dans cet ouvrage, les termes « entité », « entreprise » et « organisation » sont considérés comme des synonymes.

entreprise réseau, secteur) que se développent les innovations en matière de protection sociale et de dialogue social.

Outre le déplacement du niveau d'analyse, nos travaux empiriques nous ont amenés à proposer des contributions conceptuelles sur trois autres dimensions transversales complémentaires. Ces dernières constituent un élargissement des concepts traditionnels en relations industrielles, en sociologie du travail et dans les autres disciplines connexes, car elles concernent le passage : 1) du rapport salarial au rapport social de travail ; 2) de la subordination au contrôle ; 3) de la régulation salariale à la régulation fragmentée et à la régulation diversifiée.

La notion de **rapport social de travail** permet de dépasser le concept de rapport salarial pour inclure d'autres types de relations d'emploi que le salariat. Elle suppose de prendre en compte d'autres types de travailleurs (par exemple, des travailleurs formellement indépendants) ainsi que des acteurs qui n'ont pas le statut juridique d'employeur mais sont néanmoins susceptibles d'organiser ou de structurer les conditions de travail et d'emploi. Le rapport social de travail (RST) est défini comme la relation entre un groupe donné de travailleurs et de travailleuses et les entreprises ou organisations susceptibles de structurer leurs conditions de travail et d'emploi, que nous désignons comme des entités de contrôle.

Ce déplacement suppose en corollaire le passage de la notion de subordination à celle de **contrôle**. La notion de contrôle permet de reconnaître que la subordination d'un travailleur n'est pas limitée à son employeur juridique (Haiven, 2006 ; Kinnie *et al.*, 2008 ; Baudry et Chassagnon, 2012). L'adoption de cette notion facilite de plus l'analyse des mécanismes qui agissent sur les conditions de travail et d'emploi, même s'ils ne résultent pas de la direction d'un employeur juridique. Dans cet ouvrage, la notion de contrôle se réfère à toute procédure, méthode, etc., qui, d'une part, rend possible la coordination entre les acteurs et qui, d'autre part, vise à structurer le travail et l'emploi dans une configuration productive.

Enfin, nous avançons que le travail et l'emploi sont encadrés non pas seulement par la régulation salariale (lois du travail, encadrement des rapports collectifs de travail), qui semble d'ailleurs de moins en moins opérante, mais aussi par d'autres systèmes de règles qui visent à réguler les produits, les services, les processus de production. Nous proposons donc les notions complémentaires suivantes : **régulation fragmentée**, pour référer à la diversité des modes de régulation de l'emploi, en

particulier la multiplication des régimes de rapports collectifs de travail ; **régulation diversifiée**, pour désigner ces diverses règles, publiques et privées, officielles ou tacites, qui habilitent et contraignent tant la prestation de travail que la production du bien/prestation du service, et ce, à diverses échelles – locale, sectorielle, nationale et supranationale.

3. LA STRATÉGIE DE RECHERCHE

Pour analyser les relations d'emploi à l'échelle des formes organisationnelles issues de l'externalisation, nous avons procédé à l'étude comparée de cas multiples (Yin, 1989 ; Eisenhardt, 1989). Quatre secteurs, qui se distinguent par la nature du produit ou du service, par la stratégie de la firme pivot et par le degré de qualification des travailleuses et travailleurs concernés, ont été ciblés pour l'analyse, à savoir : les services de transport des personnes (taxi), la production et la transformation agroalimentaires, les services informatiques à l'entreprise et les services de garde à l'enfance.

Pour chacun des secteurs, nous avons réalisé en 2017-2018 une ou plusieurs études de cas synchroniques et diachroniques portant sur une ou quelques entreprises pivots, ses/leurs sous-traitants, leurs travailleurs d'agence et travailleurs indépendants, le cas échéant. Dans chacun des secteurs, il s'est agi non seulement de documenter les conditions de travail, d'emploi et les modalités d'action collective, mais aussi de tracer un portrait des relations entre les firmes : division/organisation du travail et de l'emploi ; mécanismes de contrôle entre les entreprises ; transfert du risque de l'entreprise pivot vers les maillons suivants de la chaîne, que ce maillon soit une entreprise sous-traitante, un travailleur indépendant ou un intermédiaire.

Notre projet de recherche a donc porté sur diverses formes organisationnelles, impliquant différents types de produits ou services et de clients finaux. La chaîne de valeur traditionnelle, verticale, impliquant des travailleurs peu qualifiés est illustrée par le cas de la filière aviaire. Les services informatiques à l'entreprise constituent un bel exemple d'entreprise réseau fonctionnant par projet, impliquant des travailleurs très qualifiés, alors que les services de garde à l'enfance sont illustratifs d'une entreprise réseau de services. Finalement, l'externalisation ouverte (*crowdsourcing*), rendue possible par les technologies et impliquant des travailleurs peu qualifiés est illustrée par le cas d'Uber.

Puisqu'en contexte de mondialisation, les chaînes de sous-traitance se déploient dans plusieurs pays, certaines études de cas (comme l'industrie du taxi avant et après l'arrivée d'Uber) ont inclus des comparaisons avec les secteurs et entreprises comparables en France et au Mexique.

Chaque étude de cas s'est appuyée sur une diversité de sources permettant la triangulation : sources documentaires incluant l'analyse des conventions collectives ; entretiens semi-directifs avec des informateurs clés (comités sectoriels de main-d'œuvre, associations d'employeurs, organisations syndicales) pour reconstituer le portrait sectoriel dans une perspective historique ; entretiens semi-directifs à l'échelle locale avec les représentants des employeurs, des syndicats et d'autres associations, ainsi que de divers sous-groupes de travailleurs (salariés typiques et atypiques de l'entreprise pivot, salariés des sous-traitants, travailleurs d'agence, travailleurs indépendants, travailleurs informels), etc.

Pour chacun des cas, les données provenant de ces différentes sources ont été codées dans une base de données qualitative unique, gérée à l'aide du logiciel NVivo. Le codage a été effectué selon les neuf dimensions d'une grille d'analyse élaborée par l'équipe de recherche, l'étude de la filière du poulet ayant servi de cas-test. La synthèse thématique et l'analyse des données empiriques ont conduit à la rédaction d'un rapport préliminaire du cas. Ce rapport a été soumis à des informateurs clés et aux répondantes et répondants, ce qui a constitué une étape supplémentaire de validation.

Nous avons ensuite procédé à l'analyse intercas et en avons dégagé les modèles et concepts exposés dans la suite de l'ouvrage. L'étude de cas « ancrée » ou « située » (*extensive case method*, développée par Burawoy, 2009) permet en effet quatre types d'élargissement : prise en compte de la trajectoire de l'acteur ; sensibilité aux facteurs temporels et spatiaux, articulation entre processus locaux et forces macrosociales ; enrichissement de la théorie.

Des monographies tirées de ces études de cas, accompagnées de résumés en trois langues (français, anglais, espagnol) sont disponibles sur le site web du projet (<https://www.nouvellesconfigurations.rlt.ulaval.ca/>). Nous en présentons des versions écourtées dans cet ouvrage (partie 1) afin de donner image et chair aux finalités que nous poursuivons, à savoir mettre en lumière les contributions conceptuelles et méthodologiques de

nos travaux ainsi que des propositions normatives qui en découlent (parties 2 et 3).

4. VERS DE NOUVELLES AVENUES DE PROTECTION ET DE REPRÉSENTATION DES TRAVAILLEURS

La pertinence du projet consiste donc à proposer une analyse des relations d'emploi contemporaines à l'échelle méso, de manière à prendre en compte la nature des relations qui se nouent entre les entreprises, et celle des relations que les entreprises entretiennent avec leurs différents types de main-d'œuvre, internes et externes. Une telle compréhension est essentielle pour repenser les catégories juridiques et statistiques qui reflètent bien imparfaitement ces nouveaux phénomènes (Hyde, 2012), et pour créer de nouvelles avenues de protection et de représentation des travailleurs.

La recherche de telles avenues est en effet partie intégrante de notre projet. Nous concevons que l'activité de recherche ne doit pas se limiter à décrire et à analyser les réalités contemporaines du travail et de l'emploi, mais qu'elle doit se prolonger dans la critique sociale et par l'introduction, dans le débat public, de propositions visant à promouvoir le développement d'une démocratie économique et d'une société plus juste et équitable. C'est pour cela que la dernière partie de l'ouvrage reprend ou développe des propositions de politiques publiques permettant de favoriser la redéfinition des responsabilités face aux risques ainsi que l'identification de nouvelles avenues pertinentes pour le dialogue social.

5. LE PLAN DE L'OUVRAGE

L'ouvrage est organisé en trois parties, dont les chapitres sont interdépendants. Il ne s'agit pas d'un ouvrage collectif, mais bien de l'ouvrage d'un collectif, émanant d'un programme de recherche² commun et d'un véritable travail d'équipe. Chaque chapitre a été alimenté, revu et critiqué par l'ensemble des membres de l'équipe, avant la production d'une version finale par son ou ses auteurs. Toutefois, chaque auteur et autrice a eu la liberté de conserver sa sensibilité théorique propre ainsi que ses schèmes

2. Projet intitulé *Les nouvelles configurations de la relation d'emploi et leurs impacts sur le travail, l'emploi et l'action collective*, Subvention Savoir CRSH, n° 435-2014-1404.

d'interprétation, ce qui explique le recours à un nombre restreint de perspectives théoriques ou analytiques, pas si éloignées les unes des autres.

La première partie de l'ouvrage vise à fournir au lecteur et à la lectrice l'information de cadrage et l'essentiel des matériaux empiriques nécessaires pour apprécier les contributions conceptuelles et leurs illustrations. Le chapitre 1 recense la documentation scientifique sur l'externalisation ainsi que les approches théoriques les plus fréquemment utilisées pour l'analyse de ce phénomène. L'analyse sociohistorique des formes prises par l'externalisation dans chacune des études de cas fait l'objet du chapitre 2. Pour sa part, le chapitre 3 illustre en quoi l'externalisation fait obstacle au travail décent et à l'action collective des travailleurs et travailleuses et recense, tant dans la littérature que dans les études de cas, des pistes d'action permettant d'élargir l'accès à la représentation collective.

La deuxième partie expose et illustre, à partir de matériaux empiriques tirés des terrains de recherche, les contributions conceptuelles qui, conjuguées, nous amènent à reconceptualiser la relation d'emploi en contexte d'externalisation. Ces contributions concernent respectivement : le changement du niveau d'analyse, lequel passe des frontières juridiques de l'entreprise aux contours, *a priori* indéterminés, de la configuration productive (chapitre 4) ; le dépassement du concept de rapport salarial par celui de rapport social de travail, capable de prendre en compte toutes les formes de mobilisation du travail, qui sont structurées par des rapports de contrôle sur l'organisation du travail et par des règles de répartition des revenus et des risques (chapitre 5) ; et finalement, la substitution de la notion de subordination par celle de contrôle, lequel peut être partagé entre les différentes entreprises d'une configuration productive (chapitre 6).

La troisième partie regroupe les contributions, théoriques et empiriques, concernant la régulation du travail et de l'emploi. Le chapitre 7 est consacré à l'analyse de la fragmentation et de la déstabilisation des régulations traditionnelles, notamment celles prévues au *Code du travail*. Complémentaire au précédent, le chapitre 8 propose une définition élargie de la régulation affectant le travail et l'emploi (régulation diversifiée), prenant en compte les notions de règles profondes et règles superficielles ainsi que la diversité des auteurs, objets et échelles des régulations. Finalement, à partir de l'analyse de la littérature et de la jurisprudence, le chapitre 9 recense les modalités émergentes de régulation, susceptibles de contribuer au renouvellement des institutions de

protection sociale et de représentation collective dans les configurations productives contemporaines.

En plus de rendre compte de la démarche et des principaux résultats de la recherche, la conclusion générale reprend certains éléments présentés lors d'un colloque tenu en novembre 2021, auquel ont participé des acteurs sociaux intéressés par ces thématiques. L'objectif du colloque était de soumettre au débat les résultats de recherche ainsi que certaines des propositions exposées au chapitre 9, afin d'arrimer recherche et pratique.

En terminant, nous souhaitons remercier toutes les personnes ayant contribué, directement ou indirectement, à la réalisation de cet ouvrage :

- Cathy Belzile et Marie-Hélène Deshaies, alors doctorantes, aujourd'hui diplômées de l'Université Laval et, pour la seconde, professeure dans ce même établissement, qui ont travaillé avec Martine D'Amours, respectivement aux monographies portant sur la transformation et sur la production du poulet; Cathy Belzile a également élaboré, à partir des discussions en équipe, la grille de codage des données dans NVivo;
- Tarik Amachki, doctorant à l'Université du Québec en Outaouais, qui a collaboré avec Louise Briand aux études de cas portant sur les services informatiques à l'entreprise;
- Émilie Aunis et Evelyn Dionne, respectivement chercheuse postdoctorale et doctorante à l'Université Laval, qui ont travaillé avec Frédéric Hanin aux monographies portant sur l'industrie du taxi, en France et au Québec;
- Martine Lauzon et Milène Lokrou, doctorantes respectivement à l'Université du Québec en Outaouais et à l'Université Laval, qui ont travaillé à diverses étapes de la revue de la littérature;
- Luc Boivin, graphiste, pour le graphisme des tableaux et des figures;
- Samuel Diné, alors étudiant à la maîtrise à l'Université Laval, pour la mise en page des monographies et le design du site web du projet.

Nous remercions aussi notre collègue Christian Papinot, enseignant-chercheur à l'Université de Poitiers, qui a travaillé au sein de l'équipe entre 2014 et 2018 et qui, pour des raisons personnelles, a dû quitter le projet avant son terme.

Quatre des cinq autrices et auteurs de cet ouvrage sont membres du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES), qui leur a fourni diverses formes d'appui et de soutien logistique. Qu'il reçoive ici l'expression de notre gratitude.

Finalement, nous adressons nos sincères remerciements à Marie-Hélène Lavoie, réviseuse, à Diane Trottier et Laurie Patry, graphistes, ainsi qu'à Cynthia Boutillier, éditrice aux Presses de l'Université Laval, pour le soin qu'elles ont apporté à la révision linguistique ainsi qu'à l'édition de l'ouvrage.

Martine D'Amours, Université Laval
Louise Briand, Université du Québec en Outaouais
Guy Bellemare, Université du Québec en Outaouais
Frédéric Hanin, Université Laval
Leticia Pogliaghi, Universidad Nacional Autónoma de México

PARTIE I

**REGARDS CROISÉS
SUR LES FORMES
ORGANISATIONNELLES
DÉRIVÉES DE
L'EXTERNALISATION**

Cette première partie regroupe trois chapitres qui posent les bases permettant de comprendre les contributions conceptuelles des chapitres subséquents ainsi que leurs illustrations empiriques.

Le chapitre 1 effectue une recension des écrits scientifiques sur l'externalisation. Après avoir défini le phénomène et ses diverses manifestations, il s'organise autour d'une revue chronologique des approches théoriques ou analytiques utilisées pour l'étudier. Nous passons tour à tour en revue : la théorie économique des coûts de transaction ; le cadre d'analyse pionnier proposé par Rubery et ses collègues, plaidant la nécessité d'encadrer l'étude de la relation d'emploi dans celle des relations interorganisations ; la variété des approches ayant en commun l'analyse des systèmes de production transnationaux ; et finalement la théorie du procès de travail (*labor process theory*), tout à la fois critique des précédentes et critiquée par elles.

Si les approches théoriques centrées sur la relation d'emploi et celles mettant l'accent sur les organisations ont longtemps vécu dans l'ignorance l'une de l'autre, force est de reconnaître que quantité de travaux récents ont cherché à les réconcilier. Pour notre part, nous avons choisi de construire sur l'apport pionnier de Rubery et collègues, puisqu'en effet, ces auteurs ont joué un rôle précurseur dans la recherche d'articulations entre la relation d'emploi et les relations interentreprises. Nous avons repris la méthodologie des études de cas, pour analyser diverses formes organisationnelles ayant en commun l'exercice du contrôle au-delà des frontières de l'entreprise, donc au-delà de la responsabilité d'employeur.

Notre projet de recherche a porté sur quatre secteurs d'activité et sur les formes organisationnelles typiques à chacun. Nous avons étudié la chaîne de valeur dans le cas de la production et de la transformation du poulet (deux études de cas), l'entreprise réseau dans le secteur des services de garde à l'enfance (une étude de cas), l'organisation en équipe de projet pour le cas des services informatiques à l'entreprise (deux études de cas) et l'économie des plateformes numériques pour celui des services de transport par des particuliers (deux études de cas). Le chapitre 2 présente

une description sommaire, ainsi qu'une mise en perspective sociohistorique, des formes d'externalisation dans chacun des cas étudiés¹.

Entre autres éléments, ces études de cas ont mis en évidence tant les limitations à l'exercice du droit à un travail décent que les obstacles à l'organisation et à l'action collective des travailleurs et travailleuses. Ces limitations se retrouvent dans les différentes relations d'emploi présentes dans les configurations organisationnelles que nous avons étudiées, mais à des degrés différents en fonction de certaines variables, dont, au premier chef, la nature du contrat de travail. En fait, ce sont les collectifs de travail pour lesquels il n'existe pas de relation de travail salarié formellement enregistrée qui présentent le plus de limites et d'obstacles. À partir de la littérature spécialisée et des études de cas, le chapitre 3 aborde les limites de la garantie d'un travail décent à l'échelle universelle et les obstacles à l'action collective des travailleurs et travailleuses, de même que des stratégies novatrices d'organisation et d'action collective repérées dans les études de cas.

1. Le lecteur ou la lectrice désirant en savoir davantage peut consulter les monographies complètes sur le site web du projet: <https://www.nouvellesconfigurations.rlt.ulaval.ca/>.

CHAPITRE 1

L'externalisation : un état des lieux

MARTINE D'AMOURS

Une part croissante de la production est aujourd'hui réalisée sous des formes organisationnelles qui fragmentent la réalisation du produit ou du service entre diverses entités, par exemple au sein de chaînes de valeur ou d'entreprises réseau, tout en étendant le contrôle au-delà des frontières juridiques de l'entreprise pivot. Lafuente-Hernandez et ses collègues parlent à ce propos de « dissociation entre les espaces organisationnels de l'activité productive et les contours juridiques des entreprises. Les entreprises qui forment le réseau sont alors formellement indépendantes mais liées par des relations contractuelles (pas nécessairement de capital) et par une organisation coordonnée sur laquelle repose une activité économique réelle et unifiée » (Lafuente-Hernandez *et al.*, 2015 : 28). Ce phénomène est connu sous diverses appellations, dont celles, très générales, de fragmentation productive ou de décentralisation productive.

Pour sa part, l'externalisation se réfère à la régulation de l'emploi par le droit commercial plutôt que par le droit du travail, ce qui permet d'échapper à la responsabilité d'employeur. Nous reprenons ici la définition de Huws (2008) :

L'externalisation désigne un processus de restructuration économique dans lequel l'emploi régi par un contrat de travail est remplacé par un emploi régi

par un contrat commercial. Cela peut se produire de plusieurs façons. Premièrement, l'externalisation se produit lorsqu'une personne est engagée en tant qu'entrepreneur (*contractor*) plutôt qu'employé, et que la législation du travail est par définition exclue, soit parce que la personne est travailleuse indépendante, soit parce qu'elle est considérée comme un entrepreneur dit indépendant. Deuxièmement (et surtout), il y a externalisation lorsque des travailleurs sont embauchés par un intermédiaire pour travailler pour quelqu'un d'autre, que cette personne soit appelée client ou utilisateur, et que les conditions d'emploi sont en fait déterminées par ce client ou cet utilisateur. Il en résulte une relation d'emploi dite triangulaire. L'externalisation est de plus en plus souvent réalisée par le biais du courtage de main-d'œuvre ou de l'utilisation d'une agence de travail temporaire. Troisièmement, elle se produit lorsque le travail est confié à un fournisseur externe. Parmi les autres moyens d'externalisation figurent le franchisage ou la mise en place de partenariats public-privé pour fournir des services auparavant assurés en interne par des employés directs. [Notre traduction]

Bien qu'ils soient conceptuellement distincts, l'un se référant à la division du travail entre établissements ou entreprises/organisations pour la réalisation d'un produit ou service, l'autre à l'encastrement de la relation d'emploi dans des relations de type commercial, ces deux phénomènes se recoupent fréquemment. En effet, la décentralisation productive fait souvent appel à des formes variées d'externalisation, notamment la sous-traitance, la franchise ou le travail indépendant. Toutefois, il est possible d'externaliser la relation d'emploi sans délocaliser la production, comme c'est le cas de la sous-traitance sur site ou du travail réalisé par les salariés d'une agence de placement dans l'établissement de l'entreprise cliente. Inversement, une entreprise peut décentraliser la production (par exemple dans des filiales ou des établissements périphériques) tout en conservant la responsabilité d'employeur (voir à ce propos D'Amours, 2022a).

Ce premier chapitre est consacré à un bref survol de ces deux phénomènes, ainsi qu'à la recension des principales approches théoriques utilisées pour les analyser.

1. LES NOUVEAUX VISAGES DE L'EXTERNALISATION

L'externalisation n'est pas un phénomène nouveau. Toutefois, ses formes se multiplient, les motifs pour y recourir changent et ses conséquences sur le travail et l'emploi s'aggravent. Les trois principales formes d'externalisation étudiées dans le cadre de ce projet sont la sous-traitance, le travail indépendant et le placement temporaire de main-d'œuvre.

La sous-traitance, qui existe depuis longtemps dans certaines industries, comme la construction ou les mines, a envahi de nombreux autres secteurs, mais surtout elle concerne d'autres activités et sert d'autres fins. D'abord limitée aux activités de gestion (gestion des ressources humaines, technologies de l'information) et aux activités périphériques (hors du cœur de métier), elle concerne maintenant les activités centrales de nombreuses organisations. Alors qu'elle répondait à un motif de spécialisation, elle vise aujourd'hui d'autres objectifs : la baisse des coûts de main-d'œuvre, l'évitement de la syndicalisation et le report de la responsabilité d'employeur (Weil, 2014).

Le travail indépendant est une forme séculaire de mobilisation du travail, dont la prévalence au sein de la main-d'œuvre a diminué tout au long du XX^e siècle, pour ensuite augmenter à partir du milieu des années 1970, non seulement au Canada et au Québec (Gardner, 1994 ; Lin, Yates et Picot, 1999), mais dans l'ensemble des pays occidentaux (Toinoven, 1990). Au-delà de la croissance des effectifs du travail indépendant, c'est surtout le profil des travailleurs et travailleuses qui change, la majorité d'entre eux et elles exerçant seuls, sans recours à des employés. En outre, une proportion grandissante des indépendants *solos* travaillent pour des entreprises, par exemple dans les secteurs des services aux entreprises, de l'information et de la culture, des services professionnels, scientifiques et techniques et finalement des soins de santé et d'assistance sociale (D'Amours, 2019).

Le placement temporaire de main-d'œuvre a aussi une longue histoire au Québec (Bernier, 2012, 2014) et ailleurs dans le monde (Belkacem *et al.*, 2011), mais le recours aux intermédiaires prend aujourd'hui de nombreuses autres formes, notamment la franchise (Coiquaud et Martin, 2017) et le travail de plateforme (Hauben *et al.*, 2020). La qualité du travail et de l'emploi y varie notamment selon le type d'intermédiaire et le rôle joué par celui-ci (Barrientos, 2013 ; Eurofound, 2019). Le travail de plateforme peut être analysé comme une modalité particulière de travail juridiquement indépendant, exercé par l'intermédiaire d'une plateforme numérique, laquelle assume, seule ou de manière partagée avec le client, une ou plusieurs fonctions d'employeur (Prassl et Risak, 2016).

L'externalisation à large échelle, que Weil (2014) désigne comme la fissuration du travail, est attribuable à deux causes interreliées : les transformations dans le mode de financement des entreprises et les changements technologiques. La financiarisation de l'économie s'est traduite par de

nouvelles contraintes sur la production et l'organisation du travail, avec pour effet que les pratiques d'externalisation de la main-d'œuvre se sont généralisées à la plupart des secteurs économiques (Hanin, 2012). Quant aux changements technologiques, ils permettent de surveiller le travail, en temps réel, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise.

Dans l'ouvrage qu'il consacre aux multiples facettes de la fissuration du travail, Weil (2014: 11-12) illustre comment celle-ci émane de trois stratégies d'affaires interconnectées¹ :

- une stratégie relative aux revenus : les marchés financiers et les actionnaires souhaitent investir dans ce qui crée de la valeur : des marques fortes, des produits et des services innovants, ce qui incite les entreprises à se focaliser sur leurs compétences centrales ;
- une stratégie relative aux coûts : un grand nombre d'activités naguère réalisées par les firmes sont externalisées vers d'autres organisations. Elles sont réalisées non pas dans le cadre d'une relation d'emploi directe, mais dans le cadre de relations marchandes, entre entités distinctes qui se font concurrence pour l'obtention des contrats des firmes de tête, ce qui entraîne une tendance à la baisse des salaires et des avantages sociaux et favorise la croissance des inégalités ;
- une stratégie relative aux mécanismes permettant de faire tenir tout cela ensemble : dans le but de conjuguer externalisation et contrôle, les firmes de tête formulent à l'égard de leurs fournisseurs et sous-traitants des normes de qualité explicites et très détaillées, dont la mise en œuvre est assurée par des systèmes de certification et d'audits. Des pénalités diverses, allant des amendes à la rupture du contrat, s'appliquent en cas de non-respect de ces normes.

Finalement, les entreprises n'externalisent plus seulement les compétences se situant en périphérie de leur *core business*, dont la définition évolue ; certaines externalisent la vaste majorité ou même la totalité des activités productives, pour ne conserver que la propriété intellectuelle et la gestion de la marque². Ce faisant, elles ne visent pas seulement la

1. Ces trois éléments apparaissent déjà dans *Le capitalisme financier* (Batsch, 2002). L'appartenance de Weil consiste à avoir précisé leurs effets sur le travail et l'emploi.

2. Nike est cité en exemple par Anner *et al.* (2020: 11) et les grandes entreprises hôtelières le sont par Weil (2014:145).

réduction des coûts, mais également le report du risque et l'évitement de la relation d'emploi, et donc, des responsabilités dévolues à l'employeur juridique. Comme l'exprime admirablement Lynn :

Une des attractions principales de l'outsourcing repose sur le fait que recruter d'autres firmes pour faire le difficile travail de production offre également la capacité de changer les responsabilités en termes de risques de management en direction de ces firmes [...]. Le résultat, lorsque l'outsourcing se répand suffisamment largement et profondément dans le système industriel, est que plein de responsabilités ne sont pas transférées d'une firme à une autre mais d'une firme à aucune firme [...]. Dans un système de réseau de production, personne, tout à fait naturellement, n'est finalement responsable de la sécurisation du système. (Lynn, 2005, 11, traduit et cité dans Chassagnon, 2012 : 27)

Sur un mode quelque peu différent, Anner et ses collègues (2020) décrivent les stratégies – organisationnelles, géographiques et technologiques – utilisées par les employeurs pour affaiblir le pouvoir de négociation des travailleurs et travailleuses. Les stratégies organisationnelles concernent l'externalisation de multiples activités à d'autres entités, de manière à diminuer la dépendance des grandes firmes à l'égard de la main-d'œuvre. Les stratégies géographiques renvoient à leur capacité de séparer les circuits de production, de circulation et de consommation en choisissant les sites offrant le moins de contraintes institutionnelles. Enfin, les stratégies technologiques renvoient à la gestion algorithmique et aux autres mécanismes permettant un contrôle accru, mais sans obligations de l'employeur.

Si les cas recensés par Weil (2014) portent essentiellement sur les États-Unis, il faut voir que la fissuration repose souvent sur des réseaux transnationaux, la mondialisation jouant ici un rôle clé. La firme de tête, souvent multinationale, peut d'une part « magasiner » les environnements institutionnels favorables à l'implantation de filiales ou encore aux contrats de sous-traitance, en raison du bas coût et des faibles niveaux de protection de la main-d'œuvre. Mais elle peut d'autre part « magasiner », à l'intérieur des frontières nationales ou à l'étranger, les groupes de travailleurs et de travailleuses les plus vulnérables qui, notamment en raison de leur statut migratoire précaire, n'ont pas accès aux acquis de la citoyenneté. Parmi d'autres, les travaux de Altreiter *et al.* (2015) traitent de la double mobilité – du capital et du travail – qui permet à la fissuration de fonctionner à large échelle.

2. LES APPROCHES THÉORIQUES

Cette section positionne notre approche, fortement inspirée par les travaux de Rubery et de ses collègues, par rapport à la diversité des cadres théoriques ou analytiques mobilisés pour l'étude de l'externalisation. Ces cadres sont ici présentés selon un ordre chronologique.

2.1 La théorie des coûts de transaction

L'externalisation a été étudiée traditionnellement à partir de la théorie économique des coûts de transaction (Coase, 1937 ; Williamson, 1985). Les entreprises font le choix du « *make* ou *buy* » (du marché ou de la hiérarchie ; de l'externalisation ou de l'internalisation d'une activité) de manière à minimiser les coûts de transaction.

Ces coûts de transaction dépendent de trois éléments : la spécificité des actifs soumis à la transaction, le degré d'incertitude qu'implique la transaction et la fréquence de cette transaction. « Plus les biens échangés sont standards, c'est-à-dire ayant un très faible niveau de spécificité des actifs, et d'incertitude interne, plus les transactions seront fréquentes, plus le marché sera le mode de gouvernance choisi. » (Ghertman, 2006, 196)

Sous des appellations diverses, Williamson (1985) de même que Lepak et Snell (1999) distinguent deux types d'externalisation : transactionnelle ou contractuelle (de type marchand, basée sur des contrats formels) et relationnelle ou d'alliance (de type partenarial, basée sur la confiance), qui se traduiront par des effets différenciés sur les relations d'emploi (Rubery *et al.*, 2003).

Cette approche a été critiquée par Grimshaw et Rubery (2005) en ce qu'elle conçoit l'efficacité du point de vue de la dyade, en postulant que chacune des organisations dispose d'un statut et d'un pouvoir égal, et qu'elle ne dit rien sur la manière dont les gains d'efficacité, s'il y en a, seront distribués entre les contractants (Grimshaw et Rubery, 2005 : 1039). En outre, « l'approche fondée sur les coûts de transaction présente une correspondance nette entre la forme organisationnelle et le système d'organisation du travail qui n'explique pas l'émergence (et la persistance) apparente de modes différents » (2005 : 1040) [notre traduction]. Finalement, font valoir ces auteurs, le type d'externalisation (transactionnel ou relationnel) ne prédit pas les caractéristiques de la relation d'emploi ; notamment, l'externalisation de type relationnel, basée sur la confiance

interorganisationnelle, n'est pas garante de bonnes conditions de travail et d'emploi.

Grimshaw et Rubery sont également critiques de la « théorie basée sur les ressources » (*Resource-based theory*), selon laquelle le fait d'internaliser les activités liées aux compétences clés et d'externaliser les activités périphériques améliorerait la compétitivité de l'entreprise. Selon cette approche (Lepak et Snell, 1999), les entreprises adoptent des pratiques de gestion des ressources humaines différentes selon le type de compétences (génériques ou spécialisées) des employés et la valeur qu'ils apportent à l'organisation. Rubery *et al.* (2003 : 269-270) récusent également ce modèle, pour deux motifs. D'une part, les activités externalisées ne sont pas nécessairement des activités secondaires ou réalisées par une main-d'œuvre dont les compétences existent en abondance sur le marché. D'autre part, l'externalisation peut répondre à des motifs autres que ceux relatifs à l'efficacité ou à la compétence, par exemple la réduction des coûts ou le transfert du risque. Ainsi, le pouvoir inégal entre firmes peut conduire une entreprise à opter pour l'externalisation si la firme sous-traitante accepte de réduire son profit et/ou si ses travailleurs et travailleuses acceptent des salaires plus bas ou une intensification de leur travail. La « dépendance de sentier » (*path dependency*) et le cadre institutionnel national jouent également un rôle important dans ces choix.

2.2 Les apports de Rubery *et al.*

En réponse à l'explication traditionnelle par les coûts de transaction, les chercheurs britanniques Rubery, Marchington, Grimshaw et collaborateurs ont, dès le début des années 2000, développé un cadre permettant d'analyser les répercussions des relations interentreprises sur la relation d'emploi, et réciproquement.

À notre connaissance, Jill Rubery et ses collaborateurs ont été parmi les premiers à plaider la nécessité d'encadrer l'étude de la relation d'emploi dans celle des relations interorganisations ou, pour le dire autrement, à analyser les rapports capital-travail dans le cadre des relations capital-capital. En s'intéressant aux relations interentreprises plutôt qu'à l'emploi précaire, leurs travaux ont contribué à transformer l'objet d'études, comme le soulignent Batt et Applebaum (2017).

Dès 2002, ces chercheurs s'intéressent aux liens entre la transformation des formes d'organisation de la production et les mutations de la relation

d'emploi. Ils le font d'abord empiriquement, en recensant les problèmes, ambiguïtés, contradictions et conflits présents dans les relations d'emploi inscrites dans des formes organisationnelles plus complexes, à la fois plus fragmentées et plus réseautées, que l'entreprise verticalement intégrée. Parmi ces problèmes, contradictions et ambiguïtés, ils mentionnent les suivants : qui exerce le contrôle et la discipline ? Qui porte la responsabilité légale ? Comment s'établissent les normes d'équité ? Envers qui les travailleurs et travailleuses développent-ils engagement, confiance et loyauté ? (Rubery *et al.*, 2002)

Ces auteurs proposent donc d'élargir le cadre d'analyse de la relation d'emploi selon deux axes, en passant du salarié au travailleur (axe horizontal) et de l'employeur unique à l'employeur multiple (axe vertical) (Marchington *et al.*, 2005 : 18)³. Leurs travaux subséquents ont porté sur l'étude de diverses modalités réparties le long de ces deux axes : emplois obtenus par l'intermédiaire d'agences de placement, sous-traitance, franchisage, chaînes de valeur, etc.

Dans un important article paru en 2005, Grimshaw et Rubery développent de manière plus complète la critique des modèles traditionnels d'analyse de l'externalisation (ou de son contraire : la relation d'emploi internalisée) et proposent leur propre modèle d'analyse.

La première partie de l'article est consacrée à la critique des théories de la relation d'emploi : d'une part, les théories classiques de la segmentation du marché du travail (notamment Doeringer et Piore, Mardsen), qui expliquent la relation d'emploi classique, internalisée, par l'intérêt des employeurs d'investir dans les compétences ; d'autre part, les auteurs d'obédience marxiste (notamment Braverman), qui l'expliquent par le contrôle sur la main-d'œuvre permis par l'internalisation. Ni l'une ni l'autre perspective n'aide à comprendre les tendances actuelles à l'externalisation et à la fragmentation : elles font abstraction des enjeux de résistance des travailleurs et travailleuses et ne tiennent pas compte du fait que le compromis qui faisait de l'internalisation une option intéressante pour les employeurs peut être abandonné au profit d'une option moins coûteuse, par exemple l'externalisation. En outre, contrairement à la perspective défendue par Braverman, celle de ces auteurs fait valoir que le contrôle sur le travail peut être exercé au-delà des frontières de l'entreprise.

3. Leurs études empiriques mettent surtout l'accent sur le deuxième élément.

Cet élément ressort d'ailleurs fortement des travaux menés par Rubery et collaborateurs, comme on peut le lire ici :

Loin de conclure que le développement de systèmes de production non intégrés implique la disparition de la nécessité pour la direction de contrôler et de motiver la main-d'œuvre, nous constatons au contraire que ces besoins s'étendent au-delà des frontières organisationnelles et impliquent l'intervention de non-employeurs (organisations clientes) dans les fonctions traditionnelles de l'employeur légal, à savoir le contrôle et la motivation de la main-d'œuvre interne des fournisseurs (Rubery *et al.*, 2003). (Grimshaw et Rubery, 2005 : 1036-1037) [Notre traduction]

La deuxième partie de l'article développe la critique des auteurs à l'égard de la littérature sur les organisations, à laquelle ils reprochent sa négligence à prendre en compte la relation d'emploi. D'une part, cette littérature ignore les relations d'inégalité et de pouvoir entre les entreprises ; elle fait de la confiance et de la coopération des caractéristiques clés des organisations en réseau, omettant le conflit. Pour reprendre les termes utilisés par les auteurs dans un autre article, cette littérature étend l'hypothèse unitariste au-delà des frontières de l'entreprise. D'autre part, elle fait l'impasse sur le fait que les relations interorganisations sont aussi influencées par les relations d'emploi.

Au fur et à mesure que les organisations adaptent leurs frontières, de nouvelles tensions et contradictions entre le capital (les organisations contractantes) et le travail (les différentes forces de travail) apparaissent qui, à leur tour, peuvent agir comme un frein au changement organisationnel ou une pression pour une transformation et une diffusion plus poussées. (Grimshaw et Rubery, 2005 : 1038) [Notre traduction]

Il faut donc, selon Grimshaw et Rubery, encadrer l'analyse de la relation d'emploi dans le cadre plus large de la concurrence, et des relations de production intercapitalistes. Le modèle d'analyse qu'ils proposent s'appuie sur un parallélisme entre relation d'emploi et relations interentreprises, qui sont pareillement traversées par la tension entre conflit et coopération. Le cadre proposé met en lumière divers scénarii associés à la plus ou moins grande propension des employeurs à rechercher la coopération/le contrôle, à la fois dans leurs relations avec d'autres organisations et dans leurs relations avec les travailleurs et travailleuses. Par ailleurs, coopération et concurrence, confiance et contrôle, peuvent être promus ou, au contraire freinés, par l'organisation sociale, notamment les institutions nationales ou infranationales. Dans tous les cas, les parts respectives de ces éléments dans les relations entre les organisations et dans les relations

de celles-ci avec leurs mains-d'œuvre peuvent se transformer au fil du temps.

Cette dialectique entre relations interentreprises et relations d'emploi peut se traduire tant par des stratégies de « *high road* » que par des stratégies de « *low road* ». Les relations capital-capital et capital-travail ne sont donc pas prédictibles *a priori* :

Parce que cette dynamique est un processus « institué » (Harvey, 2003) ou encasté, et parce que les systèmes productifs sont constitués d'intérêts à la fois mutuels et conflictuels (Wilkinson, 1993, 2003), il ne peut y avoir d'équation prédéterminée qui associe une forme particulière de contrat à une forme particulière de relations capital-travail. (Grimshaw et Rubery, 2005) [Notre traduction]

Cette posture non déterministe est d'ailleurs considérée par Batt et Applebaum (2017) comme l'une des contributions de Rubery et ses collègues : les effets sur le travail et l'emploi dans les réseaux de production dépendent du niveau de confiance entre les organisations formant le réseau, des relations de pouvoir asymétriques entre ces organisations et des arrangements institutionnels dans lesquels elles sont encastées.

Comme le font encore valoir Batt et Applebaum (2017 : 72) :

Rubery et ses collègues ont été parmi les premiers à reconnaître que les études existantes – qui examinaient les changements dans l'organisation de la production et les changements dans la relation d'emploi de manière isolée – sont passées à côté de l'essentiel : les changements dans l'organisation de la production et l'ampleur de l'externalisation façonnent et sont façonnés par les changements dans la relation d'emploi (Grimshaw et Rubery, 2005). Ils ont été les premiers à reconnaître que les changements dans l'organisation de la production entre les entreprises se répercutent sur l'organisation du travail au sein des entreprises, avec des implications pour la gestion des ressources humaines (RH) et la qualité des emplois (Rubery *et al.*, 2002). Ils ont démontré que la combinaison des analyses de la désintégration des processus de production et de la fragmentation de la relation d'emploi permet une compréhension plus complète des deux. (Batt et Applebaum, 2017 : 72) [Notre traduction]

Plus récemment, Grimshaw et ses collègues (2017) ont pris appui sur ces divers travaux pour proposer une nouvelle approche de la segmentation des marchés du travail permettant une analyse multidimensionnelle des inégalités relatives au travail et à l'emploi. Cette approche est fondée sur les apports de trois courants théoriques : les théories de la segmentation du marché du travail, qui mettent l'accent sur le rôle des employeurs dans la

construction des inégalités; l'économie féministe (*feminist socio-economics*), qui enrichit les précédentes en analysant les inégalités de genre fondées sur l'interaction entre les sphères productive et reproductive; et finalement la théorie institutionnaliste comparative, qui étudie la construction sociale des marchés du travail par les arrangements institutionnels (relatifs à la formation, aux lois du travail, à la protection de l'emploi, à la négociation collective, à la protection sociale, aux modèles familiaux, etc.) et par les acteurs sociaux. Cette approche promeut une perspective intersectionnelle des rapports sociaux, en particulier des rapports de classe, de genre et racisés.

2.3 Les chaînes d'approvisionnement, les chaînes de valeur mondiales et les réseaux de production mondiaux

Pendant la même période, on a assisté au développement d'approches qui, bien que distinctes, ont en commun l'analyse des systèmes de production transnationaux et donc situent explicitement leur objet dans le contexte de la mondialisation. Plus précisément, elles ont en commun l'analyse du «réseau de fonctions, d'opérations et de transactions interconnectées par lesquelles un produit ou un service spécifique est produit, distribué et consommé» (Coe *et al.*, 2008 : 272) [notre traduction]. Elles diffèrent toutefois par leurs postures épistémologiques.

Le premier concept proposé pour décrire des systèmes de production fonctionnellement intégrés et géographiquement dispersés est celui de **chaîne d'approvisionnement mondiale** (*global commodity chain*, ou GCC). Dans l'introduction de l'ouvrage fondateur de ce courant, Gereffi et Kozeniewicz en donnent la définition suivante :

Une chaîne d'approvisionnement a été définie par Hopkins et Wallerstein (1986 : 159) comme «un réseau de processus de travail et de production dont le résultat final est un produit fini». Une GCC est constituée d'ensembles de réseaux interorganisationnels regroupés autour d'une marchandise ou d'un produit, reliant les ménages, les entreprises et les États entre eux au sein de l'économie mondiale. Les réseaux sont spécifiques à une situation, socialement construits et intégrés localement, soulignant l'encastrement social de l'organisation économique. (Gereffi et Kozeniewicz, 1994 : 2) [Notre traduction]

Inspirée par la théorie du système-monde, cette approche vise donc à comprendre, dans une perspective historique, comment se structurent les réseaux de production mondiaux, ainsi que les inégalités qui les traversent. L'inégale distribution de la richesse résulte de l'intensité de la

concurrence entre les différents « nœuds » du réseau, les entités exerçant le contrôle étant aussi celles qui en retirent la plus grande part des bénéfices. Dans un chapitre de l'ouvrage, Gereffi propose de distinguer les chaînes d'approvisionnement selon l'instance qui en assure le contrôle ou la gouvernance. Les chaînes pilotées par le producteur (*producer driven commodity chain*) se retrouvent surtout dans des industries à forte intensité en capital et en technologie (aéronautique, automobile) alors que les chaînes d'approvisionnement pilotées par l'acheteur (*buyer driven commodity chain*) sont surtout présentes dans des industries à forte intensité de main-d'œuvre (vêtement).

Le concept de **chaîne de valeur mondiale** (*global value chain*, ou GVC) a ensuite été proposé par Gereffi *et al.* (2005) dans le but de raffiner et préciser la première approche.

La chaîne de valeur décrit l'ensemble des activités réalisées par les entreprises et les travailleurs pour amener un produit de sa conception à son utilisation finale et au-delà. Elle comprend des activités telles que la conception, la production, le marketing, la distribution et l'assistance au consommateur final. Les activités qui composent une chaîne de valeur peuvent être contenues dans une seule entreprise ou réparties entre différentes entreprises [...]. Dans le contexte de la mondialisation, les activités qui constituent une chaîne de valeur ont généralement été réalisées dans des réseaux inter-entreprises à l'échelle mondiale. (Gereffi et Fernandez-Stark, 2011 : 4) [Notre traduction]

Cette seconde contribution s'intéresse surtout aux structures de gouvernance entre les entités qui composent la chaîne, plutôt qu'à la gouvernance de la chaîne dans son ensemble. Dans un article clé, Gereffi *et al.* (2005) proposent un cadre analytique inspiré de l'économie des coûts de transaction et des théories des réseaux, des théories sur les capacités technologiques et de l'apprentissage organisationnel. Ce cadre met l'accent sur la gouvernance entre les firmes pivots et leurs sous-traitants ou fournisseurs, et l'explique par trois variables : la complexité de la tâche sous-traitée ; le caractère codifiable des conditions ou exigences requises pour l'accomplir ; et les capacités (*capabilities*) des fournisseurs actuels et potentiels eu égard à ces conditions ou exigences. La combinaison de ces trois variables génère cinq configurations possibles de la chaîne de valeur : marchande, modulaire, relationnelle, captive et hiérarchique. Au fur et à mesure qu'on passe du marché à la hiérarchie, le degré de coordination explicite et d'asymétrie de pouvoir entre les entités participantes augmente.

Comme le notent Taylor *et al.* (2015), le passage de l'approche GCC à l'approche GVC signifie un rétrécissement de l'objet, qui passe de la gouvernance de la chaîne à la coordination entre deux maillons :

Comme Bair l'a observé, la gouvernance entendue comme coordination (GVC) signifie une disjonction de la gouvernance comme « conduite » (*driving*), car, dans le premier cas, l'on focalise uniquement sur les liens entre deux maillons (Bair, 2008). Gereffi *et al.* (2005) ont réduit le concept de gouvernance, le faisant passer d'une caractéristique d'une chaîne entière à une description du mode de coordination prévalant dans un lien particulier. (Taylor *et al.*, 2015 : 7) [Notre traduction]

En outre, plusieurs auteurs sont critiques face à l'hypothèse d'« *upgrading* », selon laquelle le fait pour les travailleurs et travailleuses de participer à une chaîne de valeur se traduirait par une amélioration de leurs conditions de travail. Les auteurs subséquents vont tempérer cette vision optimiste en distinguant *upgrading* économique et *upgrading* social.

Bien que reconnaissant des mérites à ces deux courants dont le potentiel, disent-ils, a été sous-exploité, les auteurs à l'origine de l'approche des **réseaux de production mondiaux** (*global production networks*, ou GPN) les critiquent sous trois aspects fondamentaux : le caractère vertical et linéaire de la chaîne, le fait de ne pas considérer les acteurs autres que la firme, et la non-prise en compte des institutions. Autour de la métaphore du réseau, ces auteurs proposent un cadre relationnel beaucoup plus vaste, incluant d'autres acteurs que les entreprises (États, syndicats, organisations non gouvernementales [ONG]), et mettant l'accent sur les relations de pouvoir entre ces multiples acteurs. Comme le précisent Dicken *et al.* (2001), cette approche accorde également de l'importance aux institutions et aux normes sociales qui ont une incidence sur la dynamique des systèmes productifs, et considère les multiples échelles, géographiques et organisationnelles, dans lesquelles les réseaux se manifestent.

Notre position est que les réseaux sont à la fois des *structures sociales* et des *processus continus*, qui sont constitués, transformés et reproduits par des relations de pouvoir asymétriques et évolutives par des acteurs sociaux intentionnels et leurs intermédiaires. Cette vision relationnelle des réseaux met l'accent sur le rôle de l'agentivité humaine (*agency*) et sur la formation continue des réseaux qui produisent des résultats empiriques. (Dicken *et al.*, 2001 : 105) [Notre traduction]

Le réseau de production mondial est défini comme « un arrangement organisationnel, comprenant des acteurs économiques et non économiques interconnectés, coordonné par une entreprise chef de file mondiale, et

produisant des biens ou des services en de multiples emplacements géographiques pour des marchés mondiaux» (Coe et Yeung, 2015 : 2) [notre traduction]. Les trois dimensions clés du cadre analytique proposé par cette approche sont : la valeur (comment elle est créée et captée), le pouvoir (comment il est créé et maintenu à l'intérieur des réseaux) et la manière dont les agents et les structures sont encadrés dans des territoires particuliers (Henderson *et al.*, 2002 ; Kelly, 2002 ; Rainnie *et al.*, 2011).

Bien que ces trois approches se soient construites en interaction les unes avec les autres, elles se distinguent (surtout les deux dernières) par leur objet et leur posture épistémologique. Le courant GCC est inspiré de l'économie-monde (Wallerstein) ; selon Henderson, « la contribution de Gereffi était une tentative explicite d'opérationnaliser certaines des catégories des systèmes-monde pour l'étude empirique des transactions transfrontalières, basées sur les entreprises et leur relation avec le développement » (Henderson *et al.*, 2002 : 440) [notre traduction]. Le courant GVC, alimenté par l'approche des coûts de transaction et par les approches d'analyse des réseaux, s'intéresse à la gouvernance des entreprises qui participent à la chaîne, et donc à leur coordination. Le courant GPN, puisant à la géographie économique et à l'économie politique internationale, et inspiré également par la théorie de l'acteur-réseau, introduit une multiplicité d'acteurs, les relations de pouvoir entre ces acteurs de même que leur ancrage territorial et institutionnel.

Par ailleurs, les approches fondées sur les chaînes et les réseaux se sont fait reprocher de ne pas suffisamment tenir compte, empiriquement et théoriquement, du travail, de l'emploi et de la capacité d'action collective des travailleurs et travailleuses (Todd *et al.*, 2020 ; Delaney *et al.*, 2015). Todd *et al.* (2020) affirment que le travail (comme objet et comme sujet des transformations, c'est-à-dire d'une part les subissant, d'autre part ayant le potentiel de les influencer) a souvent été un « angle mort » de la recherche sur les chaînes de valeur et les réseaux. Cette critique est sans doute un peu sévère et il serait plus juste d'affirmer que le travail a été davantage pris en compte par le courant GPN que par le courant GVC. Ainsi, dans un article publié en 2002, Henderson *et al.* voient le travail comme une composante importante de la création de valeur, une catégorie conceptuelle clé dans cette approche.

Les questions importantes ici incluent les conditions selon lesquelles la force de travail est convertie en travail réel par le biais du procès de travail ; et les possibilités de générer diverses formes de rente. Dans le premier cas,

les questions d'emploi, de compétences, de conditions de travail et de technologie de production sont importantes de même que les circonstances dans lesquelles elles sont reproduites (reliant ainsi ces questions à des enjeux sociaux et institutionnels plus larges). (Henderson *et al.*, 2002 : 448) [Notre traduction]

Dans un article de 2008, Coe *et al.* font des travailleurs et de leurs organisations l'un des cinq types d'acteurs clés, avec les entreprises, les États, les consommateurs et les organisations de la société civile.

Toutefois, malgré leurs ambitions, les études empiriques émanant de ces divers cadres ne se distinguent pas tellement entre elles, et celles issues du courant des réseaux de production mondiaux ont en partie perdu le caractère critique de leurs origines. Jusqu'à présent, comme Levy (2008) l'observe également à juste titre, malgré leurs

nobles ambitions, la plupart des études générées jusqu'ici par le cadre GPN sont, en pratique, très similaires à celles générées par l'analyse des GCC... le cadre GCC/GPN semble converger vers des approches plus conventionnelles de la compétitivité et perdre le contact avec ses origines plus critiques. (Levy, 2008, cité dans Coe *et al.*, 2008 : 274) [Notre traduction]

En conséquence, Coe *et al.* (2008) cherchent à renouer avec le caractère critique des écrits d'origine en explorant les aspects sous-développés du cadre GPN, et parmi eux, figure le travail. Les auteurs insistent en particulier sur l'asymétrie de pouvoir entre le travail (fixe) et le capital (mobile) :

Étant donné qu'une caractéristique fondamentale du travail est qu'il est « idiosyncratique et localisé » (Storper et Walker, 1989, p. 155), il existe une asymétrie spatiale évidente entre le travail localisé et les GPN polycentriques. Ce lien étroit entre le travail et la localisation constitue une base majeure de sa différenciation (liée à l'histoire, aux cultures, à la stratification sociale, aux relations entre les sexes, aux systèmes éducatifs, etc., propres à un lieu). Au sein des localisations et entre elles, la main-d'œuvre est fortement segmentée : par compétence, par sexe, par âge, par ethnie. Bien que la migration de la main-d'œuvre, tant à l'intérieur des pays qu'entre eux, soit immense, la main-d'œuvre est globalement beaucoup moins mobile que le capital. Cela renforce sa différenciation en fonction de la localisation, mais aussi ses problèmes liés à elle. Il est donc nécessaire de lier plus explicitement le travail sur les GPN à celui sur les « géographies du travail ». (Coe *et al.*, 2008 : 284-285) [Notre traduction]

Le même texte rejoint, sans la mentionner, l'approche de Rubery *et al.*, en reconnaissant que les relations entre les acteurs sont caractérisées tant par le conflit que par la coopération.

2.4 GVC et GPN à l'épreuve du travail et de l'emploi

À titre illustratif, nous passons rapidement en revue trois types d'apports qui intègrent le travail et l'emploi dans le cadre d'analyse des chaînes de valeur mondiales ou des réseaux de production mondiaux : les travaux du projet paneuropéen WORKS (*Work Organization and Restructuring in the Knowledge Society*) ; l'apport de Lakhani *et al.* (2013) ; et diverses contributions qui tentent de considérer l'agentivité des travailleurs et travailleuses dans le cadre des réseaux mondiaux.

2.4.1 Le projet paneuropéen WORKS

Le projet paneuropéen WORKS s'inscrit dans le cadre d'analyse des chaînes de valeur, vu comme un niveau d'analyse pertinent pour comprendre le lien entre les restructurations qui se produisent à l'échelle de l'économie mondiale et celles qui ont lieu dans les milieux de travail. Le projet WORKS procède par comparaison des mêmes fonctions opérationnelles (*business functions*) entre divers pays européens. Loin de se limiter à la gouvernance, ses membres portent une attention particulière au rôle joué par les institutions et les intermédiaires du marché du travail ainsi qu'aux changements dans la formation et l'usage des compétences et connaissances de la main-d'œuvre.

Leurs travaux documentent une forte tendance à la standardisation et à la formalisation comme préalables à l'externalisation (Ramioul, 2008 ; Dahlmann et Huws, 2009 ; Flecker *et al.*, 2009). L'organisation du travail semble affectée dans tous les cas, alors que les situations varient au chapitre des conditions de travail, sauf pour l'intensification du travail et la flexibilité temporelle qui semblent largement répandues (Ramioul, 2008 ; Dahlmann et Huws, 2009 ; Flecker *et al.*, 2009 ; Flecker et Meil, 2010). En outre, les entreprises ou organisations évoluent vers une diminution des pratiques facilitant l'acquisition et le partage de connaissances. Ces tendances constituent des freins à la flexibilité fonctionnelle, alors que la flexibilité contractuelle et la flexibilité temporelle semblent au contraire facilitées par les restructurations, ce qui conduit à des inégalités croissantes en matière de sécurité d'emploi et de conditions de travail. La flexibilité

et l'insécurité sont par ailleurs très inégalement compensées par des institutions protectrices.

Les travaux du projet WORKS concluent au rôle déterminant joué par la configuration de la chaîne de valeur et par les relations de pouvoir interentreprises (Ramioul, 2008 ; Dahlmann et Huws, 2009 ; Flecker *et al.*, 2009 ; Flecker et Meil, 2010). Le niveau de compétence de la main-d'œuvre, le degré de complexité des activités externalisées ainsi que le rôle joué par l'entité externalisée par rapport à la firme pivot sont cités comme facteurs de différenciation. Les chercheurs notent finalement une grande variabilité selon les secteurs et les pays, en raison du contexte institutionnel, sans qu'on puisse discerner de typologie claire.

Cela laisse croire que les systèmes nationaux européens s'adaptent de manière imprévisible et que les théories actuelles n'ont malheureusement pas permis de les identifier. Les gagnants et les perdants varient selon les pays. Cependant, la conclusion selon laquelle ces changements présentent de nombreuses variantes et contradictions ne doit pas être interprétée de manière déterministe ; elle indique plutôt qu'il existe des options et des choix à faire et qu'il y a de la place pour l'intervention, le politique, la gouvernance et le contrôle. (Ramioul, 2008 : 17)

2.4.2 Lakhani *et al.* (2013)

Dans un article publié en 2013, Lakhani, Kuruvilla et Avgar appliquent la typologie des chaînes de valeur de Gereffi, Humphrey et Sturgeon à l'analyse de la relation d'emploi. Ces auteurs arguent que la configuration de la chaîne de valeur, ou plus précisément la nature des relations entre les firmes pivots et les firmes sous-traitantes, est prédictive des caractéristiques des relations d'emploi au sein de la firme sous-traitante. En d'autres termes, chacune des cinq configurations de la typologie (marchande, modulaire, relationnelle, captive et hiérarchique) générerait des systèmes d'emploi distincts chez le sous-traitant.

Ces systèmes d'emploi sont définis par quatre variables : le degré d'influence de la firme pivot sur le système d'emploi de la firme sous-traitante (ou, en d'autres termes, le degré d'autonomie de la firme sous-traitante) ; le niveau de connaissances et de compétences des employés du sous-traitant (lié au degré de complexité des tâches sous-traitées) ; la stabilité de l'emploi chez le sous-traitant ; et l'influence des institutions nationales (tant celles de la firme pivot que celles de la firme sous-traitante) sur les relations d'emploi au sein de la firme sous-traitante. Ainsi, Lakhani *et al.*

incluent dans leur modèle les choix stratégiques des firmes (modèle de Kochan, Katz et McKersie) et les institutions nationales. « En fait, les effets des institutions nationales et des choix stratégiques des acteurs peuvent être au cœur des choix de localisation et de configuration de la chaîne de valeur. » (2013 : 9) [Notre traduction]

En général, concluent-ils, les configurations impliquant des tâches hautement complexes et non codifiables, et donc des niveaux modérés à élevés de coordination explicite et d'asymétrie de pouvoir, généreront chez le sous-traitant des systèmes de relations d'emploi comportant des niveaux élevés de compétence de la main-d'œuvre, une grande stabilité de l'emploi et des niveaux élevés d'influence des institutions nationales de la firme pivot. Inversement, les configurations impliquant des tâches relativement simples et codifiables, et donc de faibles niveaux de coordination explicite et d'asymétrie de pouvoir, généreront chez le sous-traitant des systèmes de relations d'emploi caractérisés par des niveaux relativement faibles d'influence de l'entreprise principale, des niveaux de compétence de la main-d'œuvre et une stabilité de l'emploi plus faibles ainsi qu'un niveau plus faible d'influence des institutions nationales de la firme pivot (Lakhani *et al.*, 2013 : 17-18).

Au moins trois critiques peuvent être formulées à l'égard de cette approche. D'abord, conformément au cadre d'analyse GVC, les auteurs tiennent pour acquis que la firme pivot externalise les activités périphériques et conserve les activités centrales en interne, ce qui les amène à supposer que la qualité des conditions d'emploi dans la firme pivot n'est pas affectée par la participation à une chaîne de valeur. Ce présupposé est contredit par d'autres travaux, notamment ceux du projet WORKS, qui révèlent que les travailleurs et travailleuses qui réalisent les activités centrales de la firme ne sont pas épargnés par les transformations en cours, notamment parce qu'ils sont mis en concurrence avec ceux des firmes sous-traitantes. Ensuite, mise à part la stabilité de l'emploi, les variables associées au système d'emploi ne permettent pas de comprendre la qualité de l'emploi. Ici encore, on fait une adéquation entre le niveau de compétences de la main-d'œuvre et la stabilité de l'emploi. Finalement, il s'agit d'une approche déterministe qui, en dépit de ses prétentions, laisse très peu de place au rôle des acteurs.

2.4.3 GPN et agentivité des travailleurs

Nous mettons finalement en évidence un certain nombre de travaux qui, en s'inspirant des approches par les chaînes de valeur ou par les réseaux de production mondiaux, ont mis l'accent sur l'agentivité des acteurs, qu'il s'agisse des intermédiaires du marché du travail, des travailleurs et travailleuses ou de leurs organisations.

Barrientos (2013) illustre la dynamique commerciale dans les chaînes de valeur du secteur agroalimentaire, qui sont dominées par la grande distribution. Celle-ci met de la pression sur les producteurs pour les approvisionner à des prix qu'elle détermine, selon des délais et en respectant des normes qu'elle fixe. Pour répondre aux exigences des firmes clientes, les fournisseurs font appel à divers types de main-d'œuvre, plus ou moins flexibles. Les intermédiaires (*labour contractors*) contribuent à fournir cette main-d'œuvre flexible, en assumant un triple rôle : de coordination (de divers types de main-d'œuvre pour répondre aux fluctuations), d'information (permettant l'appariement des travailleurs et des tâches à accomplir), et d'efficacité (réduction des coûts de transaction et externalisation du risque). L'autrice avance que la qualité des conditions de travail et d'emploi varie selon le rôle joué par l'intermédiaire, depuis la simple fourniture de main-d'œuvre jusqu'à la rémunération et la direction du travailleur ou de la travailleuse.

Les relations entre les travailleurs et les intermédiaires varient. Dans le meilleur des cas, ces derniers ont souvent une relation paternaliste avec les travailleurs qu'ils recrutent, créant un sentiment d'appartenance, même si ces travailleurs n'ont généralement pas accès aux droits formels en matière d'emploi [...]. Cependant, à mesure que l'on se déplace vers l'autre extrémité du continuum, les conditions des travailleurs contractuels se dégradent progressivement, allant de niveaux d'exploitation plus élevés à une coercition manifeste et à un travail forcé ou non libre. (Barrientos, 2013 : 1064)
[Notre traduction]

S'inspirant du cadre des réseaux de production mondiaux tout en en critiquant les limites, Todd *et al.* (2020) de même que Delaney *et al.* (2015) se sont intéressés à l'agentivité des travailleurs et travailleuses, que ces derniers soient syndiqués ou non. Ce faisant, ils cherchent à dépasser la critique selon laquelle les approches GVC et GPN considéreraient les travailleurs comme des victimes passives des transformations en cours. En d'autres termes, ils cherchent à répondre à la question de savoir si le pouvoir

structurel ou associatif des travailleurs est susceptible de contribuer à la structuration des chaînes de valeur et des réseaux de production.

Étudiant, dans une perspective sociohistorique, le cas des services d'ingénierie dans le secteur minier en Australie, Todd *et al.* illustrent le changement survenu dans les relations (jusqu'à de partenariat stratégique) entre les mines et leurs sous-traitants fournisseurs d'équipements spécialisés. La dépendance des sous-traitants, que les mines mettent en concurrence pour réduire leurs coûts, se traduit, avec des variations interrégionales, par des pertes d'emplois, par le recours à des contrats précaires ainsi que par la hausse des contrôles de performance, les travailleurs moins performants étant mis à pied. La transformation du cadre législatif des relations industrielles en Australie, caractérisée par le passage du secteur à l'entreprise comme niveau des négociations collectives et par de nombreuses limitations au droit de grève et à l'action militante mises en œuvre par les gouvernements conservateurs successifs, est un élément clé pour expliquer la faiblesse de la réaction syndicale face à ces transformations. Selon les auteurs, l'agentivité des syndicats est également contrainte par plusieurs autres facteurs : leur fragmentation selon le secteur extraction/services et selon les territoires ; la fragilisation de la structure syndicale par les nombreuses mises à pied ; l'état du marché du travail (surplus de main-d'œuvre) ; le fait que les stratégies des entreprises privilégient l'embauche de travailleurs étrangers temporaires alors que des travailleurs locaux sont mis à pied. En plus de fragiliser la structure syndicale dans les milieux de travail, les mises à pied massives ont entraîné une perte de loyauté des membres à l'égard des syndicats, avec pour conséquence que les réponses des travailleurs sont essentiellement individuelles, oscillant entre l'acquiescement et la résilience.

Delaney *et al.* (2015) s'intéressent pour leur part à l'agentivité des travailleuses à domicile en Inde, dont l'activité (couture et broderies pour des chaussures de luxe) est essentielle dans les réseaux de sous-traitance ; pourtant ce travail est sous-évalué, non reconnu et pauvrement rémunéré. De surcroît, ces femmes appartiennent aux castes inférieures et leur condition est bien plus défavorable que celle des hommes travaillant dans les usines : elles ne bénéficient d'aucun droit et n'ont pas d'autre option de travail. L'étude menée par les autrices met en lumière le rôle joué par les ONG, un acteur rarement pris en compte dans les analyses des courants GVC et GPN. L'article illustre comment des travailleuses précaires non organisées en syndicats ont augmenté leur capacité d'action

et leur pouvoir, en créant des liens avec certains autres acteurs de la chaîne, sur les plans local et international. Les autrices tirent deux importantes leçons de cette étude :

Premièrement, les ONG qui veulent construire des réseaux coopératifs pouvant faciliter et promouvoir la capacité d'action (*agency*) des travailleuses à domicile doivent développer des stratégies pour surmonter les inégalités sociétales, dans cet exemple, le genre et la caste [...]. La deuxième conclusion est que la construction d'un réseau coopératif entre les acteurs des ONG pour développer la capacité d'action des travailleuses à domicile nécessite des relations qui relient les échelles locales et internationales, car cette combinaison a plus de potentiel pour aborder les asymétries de pouvoir dans les réseaux de production globaux [...]. » (Delaney *et al.*, 2015 : 656) [Notre traduction]

2.5 Labor process theory

Centrée sur le processus de transformation de la capacité de travail en travail réel, la **théorie du procès de travail** (*labor process theory*, ou LPT) analyse la dynamique entre contrôle, consentement et résistance au point de production (donc sur le lieu de travail), à partir de certains postulats sur la nature de la relation d'emploi : l'exploitation (l'appropriation d'un surplus), l'indétermination (la transformation de la capacité de travail en travail réel suppose l'exercice du contrôle) et l'antagonisme structuré entre capital et travail (qui justifie l'accent mis sur l'autonomie, le consentement et la résistance des travailleurs). Considérée comme l'une des principales sources de critique des courants GVC et GPN, cette approche a été elle-même largement critiquée du fait que, avant de tenter la prise en compte des analyses méso permises par ces approches, elle se concentrait exclusivement sur le lieu de production au détriment des relations interentreprises.

D'une part, la critique que les tenants de la LPT font de la littérature sur les GVC et GPN concerne non seulement l'insuffisante prise en compte du travail, de l'emploi et même de la capacité d'action collective des travailleurs et des travailleuses, mais, plus précisément, la non-prise en compte du procès de travail, soit la transformation de la capacité de travail en travail réel. Parmi les questions pertinentes soulevées par ce courant, Taylor *et al.* (2015 : 14) ont formulé les suivantes :

Dans quelle mesure les différents mécanismes de contrôle sont-ils appropriés pour, et utilisés par, les entreprises chefs de file et/ou les fournisseurs aux différentes étapes d'une chaîne de valeur/d'un réseau de production ? [...]

Quels sont les mécanismes de contrôle adoptés par les entreprises chefs de file pour assurer la transformation de la force de travail dans et à travers les lieux de travail géographiquement éloignés? [Notre traduction]

En d'autres termes, comment les mécanismes de contrôle et de résistance s'articulent-ils à diverses échelles?

Ces divers éléments fondent le pouvoir structurel des travailleurs (pouvoir découlant de leur position dans le processus de production), un élément souvent négligé dans les analyses du courant GPN, au profit du pouvoir associatif et de l'agentivité.

D'autre part, la LPT a été contestée pour son accent exclusif sur les milieux de travail salarié, autour de l'archétype de l'usine, et pour sa lenteur à prendre en compte la diversité des formes d'emploi ainsi que, de manière plus générale, d'autres rapports sociaux qui s'articulent avec le travail⁴. L'un des auteurs clés de ce courant écrit à ce propos :

Les aspects de la contestation ont tourné autour des limites de la LPT dans sa capacité à expliquer les développements au sein des points de production, plus particulièrement en ce qui concerne le genre et la race, ainsi que les questions se situant en dehors du lieu de travail, comme le travail non salarié, l'idéologie familiale et l'informalité. (Taylor *et al.*, 2015 : 4) [Notre traduction]

Les tenants de la LPT vont tenter de dépasser ces limites notamment dans l'ouvrage collectif *Working Life: Renewing Labour Process Analysis*, qui inclut des contributions sur l'articulation de multiples axes d'oppression selon une perspective intersectionnelle, à partir de travaux sur le travail émotionnel, sur le contrôle de l'apparence corporelle et, plus largement, sur l'instrumentalisation des corps au travail

En réponse à la critique qui est adressée à la LPT du fait qu'elle se concentre exclusivement sur le lieu de travail, certains auteurs de ce courant vont développer une perspective d'articulation ou de « connectivité » multiniveaux (Thompson, 2003, 2013). Dans l'ouvrage collectif déjà cité, Thompson et Vincent (2010) proposent ainsi d'articuler les concepts de

4. Notamment par Rubery *et al.* qui notent que « [l]es travaux antérieurs des auteurs actuels et d'autres ont montré que la focalisation exclusive sur les relations capital-travail dans la théorie du procès de travail et dans les modèles de segmentation du marché du travail fournit un cadre étroit et trompeur pour comprendre le pouvoir de négociation des travailleurs et leur capacité à créer des segments abrités et protégés [...] » (dans Grimshaw et Rubery, 2005 : 1028).

base de la LPT avec des concepts issus d'autres approches théoriques, chacun selon son objet et/ou son niveau d'analyse particulier. Dans cette tentative d'articulation, la LPT est privilégiée pour l'analyse du lieu de travail (*workplace*), mais d'autres approches sont jugées utiles pour analyser les mécanismes causaux qui influencent le procès de travail (et expliquent ses transformations) à l'échelle locale. Ainsi, la théorie de la régulation est jugée utile pour appréhender, au niveau macro, les transformations du régime d'accumulation, alors que les approches GVC/GPN sont convoquées pour rendre compte des mécanismes de gouvernance et de capture de la valeur au niveau méso des relations interentreprises. Le courant des «variétés du capitalisme» est, quant à lui, jugé intéressant pour comprendre les modèles institutionnels nationaux.

Quelques chapitres du même ouvrage tentent, à travers des études empiriques, d'articuler le procès de travail à ses dynamiques temporelles et territoriales. À titre d'exemple, mentionnons le chapitre de Taylor, qui utilise les approches GVC et GPN pour l'analyse de la délocalisation (*offshoring*), en Inde, des centres d'appel des grandes firmes britanniques, ou encore celui de Smith, qui s'intéresse à la double mobilité du capital et du travail, le pouvoir de mobilité (*mobility power*) de certains travailleurs devenant une source d'incertitude pour le capital. Finalement, un ouvrage publié en 2015, faisant suite à une édition de l'International Labour process Conference (Newsome *et al.*, 2015 : 1), s'est donné précisément pour objectif

[d']explorer les interrelations – théoriques et empiriques – entre le procès de travail et la théorie du procès de travail (LPT), d'une part, et les chaînes de valeur mondiales (GVC) et les cadres connexes, tels que les chaînes d'approvisionnement mondiales (GCC) et les réseaux de production mondiaux (GPN), d'autre part [notre traduction].

2.6 La LPT appliquée à l'analyse des réseaux mondiaux

Dans cette section, nous rendons compte de quelques contributions qui appliquent la LPT à l'analyse du travail dans les chaînes ou réseaux de production mondiaux.

Ainsi, Newsome (2015 : 29-44) adapte l'analyse classique de la valeur travail en introduisant la notion de «valeur en mouvement» (*value in motion*) à travers les sphères de production, de distribution et d'échange, et en l'appliquant à l'étude de la fonction logistique (notamment transport et entreposage) au Royaume-Uni. Cette notion est nécessaire puisque,

dans l'analyse marxiste classique, le secteur de la vente et de la distribution était considéré comme improductif. La notion de valeur en mouvement permet à l'autrice de centrer l'analyse sur la lutte entre les gros détaillants et les entreprises de logistique, pour capturer la plus grande part de la plus-value. Elle explique comment un nombre réduit de détaillants sont devenus le pôle dominant de la chaîne de valeur, notamment parce qu'ils monopolisent la relation avec le consommateur, tout en mettant leurs fournisseurs en concurrence pour la production et la livraison de biens au plus bas coût possible, dans les délais les plus courts possible. Cette lutte s'exerce au détriment des entreprises de logistique, par la nature des contrats (au forfait, pour la livraison de la marchandise), par leur courte durée et l'épée de Damoclès de leur possible non-renouvellement, ainsi que par les indicateurs de performance définis et imposés par les détaillants, qui en assurent la surveillance par le biais des technologies.

Elle a des effets importants sur le procès de travail dans les entreprises de logistique, celles étudiées étant pourtant de grandes entreprises syndiquées, y générant une dégradation des conditions de travail et d'emploi. Cette dégradation se manifeste par l'embauche croissante de travailleurs et travailleuses flexibles (salariés temporaires, salariés embauchés par l'intermédiaire d'agences de placement), par une réduction des zones d'autonomie des salariés et une intensification du travail permises par les technologies, sans contrepartie sur le plan de la rémunération. Le contrôle exercé par les employeurs des firmes de logistique se décline en trois modalités principales : les études de temps et mouvements ; des techniques visant à rendre la performance plus visible et à responsabiliser les travailleurs ; et finalement une accentuation de la discipline. L'autrice explique que cette détérioration s'exerce sous la pression des détaillants, mais qu'elle est le fait des firmes de logistique, qui sont les employeurs juridiques de ces travailleurs. Son analyse s'en tient donc aux notions classiques de salariat et de subordination juridique, cette dernière étant ancrée dans le contrat capitaliste de travail. L'effet de la chaîne de valeur y est analysé comme externe à l'entreprise productrice et les règles pertinentes sont celles du contrat de travail.

Pour leur part, Hammer et Plugor (2019) analysent comment les exigences des firmes clientes, acteurs dominants de la chaîne de valeur de la mode rapide (*fast fashion*) en Angleterre, se traduisent dans le procès de travail de divers groupes de travailleurs et travailleuses, au sein des entreprises participant à la chaîne. La production assimilée au *fast fashion*,

qui connaît une forte croissance en Angleterre, est basée sur de petits lots rendus disponibles dans de très courts délais et à des prix très abordables pour les consommateurs, qui les achètent en ligne. En contexte de forte concurrence internationale, les entreprises chefs de file misent sur une production extrêmement flexible, en matière de quantité comme de qualité, de coût et de délais, qui se traduit par une sous-traitance en cascade impliquant, souvent à l'insu des chefs de file, le recours à des entreprises informelles. Sur le plan analytique, les auteurs de l'article proposent de distinguer et d'articuler deux circuits de capital : l'un à l'échelle de la chaîne de valeur, qui coordonne les différentes fonctions et étapes de la production, et l'autre à l'échelle de chacune des entreprises, en concurrence entre elles pour une position dans la division fonctionnelle au sein de la chaîne. Les pressions exercées à l'échelle de la chaîne se répercutent sur le procès de travail au sein des entreprises participantes. Elles se manifestent par une intensité accrue et par une informalisation du travail (absence de contrat de travail, travail à la demande, non-déclaration et non-paiement de toutes les heures travaillées) pour une portion croissante des travailleurs et travailleuses, de même que par une segmentation des entités participant à la chaîne ainsi que de leur main-d'œuvre.

L'article met en évidence plusieurs éléments intéressants, notamment le fait que le revenu est en partie composé du (faible) salaire, qui peut être déclaré ou non, complété par diverses prestations sociales réservées aux travailleurs et travailleuses pauvres, voire aux sans-emplois.

L'informalisation de l'emploi s'est accompagnée du passage d'un marchandage salaire-effort à un marchandage revenu-effort, avec un accent particulier sur le salaire social. Paradoxalement, les espaces de dé-marchandisation (accès à certaines prestations sociales publiques) ont permis aux employeurs d'accroître plus facilement la marchandisation du travail, en intensifiant le procès de travail et en déplaçant la relation d'emploi hors du champ de la réglementation. (Hammer et Plugor, 2019 : 923) [Notre traduction]

L'article illustre également comment la pression des firmes clientes a pour effet de restructurer cette chaîne de valeur selon une hiérarchie d'entreprises manufacturières, dans laquelle la segmentation des conditions de travail et d'emploi recoupe la segmentation, genrée et racisée, de la main-d'œuvre. Dans les maillons supérieurs, les gestionnaires et superviseurs et quelques travailleurs qualifiés sont embauchés sur des contrats formels et bénéficient d'avantages sociaux. Un second segment est composé d'immigrantes du Sud-Est asiatique qui reçoivent des salaires et avantages inférieurs à ceux du premier maillon. Les troisième et quatrième niveaux

de la hiérarchie sont constitués de travailleurs et travailleuses étrangers ayant un droit limité, voire inexistant, de travailler sur le sol britannique, qui travaillent à des salaires très bas ou sans salaire, et assument le gros de la flexibilité temporelle. Lorsque les entreprises rencontrent des difficultés, les travailleuses du deuxième rang sont remplacées par ceux des rangs inférieurs. Finalement, les auteurs concluent que les manufacturiers ne peuvent satisfaire aux normes économiques et opérationnelles des entreprises chefs de file que s'ils « déconnectent » la main-d'œuvre des normes « éthiques » (respect des normes minimales du travail et des codes de conduite) adoptées par ces mêmes entreprises, un paradoxe que les auteurs traduisent sous le terme de « déconnexion stratégique ».

La contribution de Gandini (2019) fait valoir en quoi la LPT possède les outils pertinents pour l'analyse du travail réalisé par l'intermédiaire d'une plateforme numérique. Cet auteur développe l'idée que la plateforme peut être considérée comme le point de production, puisque c'est là que la relation entre le travailleur et le client ou consommateur devient une relation de production. Pour le dire autrement, c'est par l'intermédiaire de la plateforme que la capacité de travail est transformée en marchandise.

Comme dans un lieu de travail traditionnel où les travailleurs pointent avec leur carte de temps, les travailleurs de plateforme se connectent à une application et, ce faisant, en viennent à être soumis à une autorité externe qui : a) traduit la demande des consommateurs ou des clients en ordres qu'ils doivent exécuter, et qu'ils reçoivent sous forme de consignes numériques ; b) détermine les tâches qu'ils doivent exécuter, où et quand ; c) détermine directement ou indirectement combien ils seront payés pour l'exécution de ces tâches ; d) contrôle directement ou indirectement l'exécution du travail et la performance du travailleur au travail. (Gandini, 2019 : 1045) [Notre traduction]

L'auteur analyse ensuite les mécanismes d'évaluation par le client comme une forme de travail émotionnel entraînant une « intensification qualitative » du procès de travail. Ainsi, parallèlement à la réalisation de la tâche, le travailleur ou la travailleuse s'engage dans « une relation relationnelle stratégique », dans le but d'obtenir de bonnes évaluations, aptes à lui garantir une meilleure position dans la plateforme. Ce travail émotionnel était déjà fortement présent dans les emplois de services hors plateforme, mais il est maintenant traduit en score réputationnel et rendu visible aux utilisateurs par les algorithmes. Finalement, les systèmes d'évaluation intégrés à la plateforme constituent aussi un mécanisme particulièrement efficace de contrôle, puisqu'ils entraînent des conséquences

directes sur l'employabilité du travailleur ou de la travailleuse. L'article mentionne également d'autres mécanismes de contrôle, comme les techniques de ludification (*gamification*) ou autres modalités de « contrôle doux » (*soft control*), qui incitent le travailleur à travailler plus longtemps ou, dans le cas d'Uber, dans des zones géographiques particulières. Finalement, et contrairement aux formes de contrôle exercées dans un milieu de travail traditionnel, les travailleurs et travailleuses de plateformes ne peuvent pas échapper aux modalités de contrôle incorporées aux algorithmes. Gandini conclut que la plateforme joue, de manière différenciée selon les cas, à la fois le rôle d'intermédiaire et d'employeur fantôme (*shadow employer*).

CONCLUSION

Si les approches théoriques centrées sur la relation d'emploi et celles mettant l'accent sur les organisations ont longtemps vécu dans l'ignorance l'une de l'autre, force est de reconnaître que quantité de travaux récents cherchent à les réconcilier. Toutefois, en dépit d'un tel dialogue, chacun des courants demeure marqué par le prisme ayant caractérisé ses origines : le travail, dans le cas de la théorie du procès de travail ; les relations inter-entreprises, dans le cas de la chaîne mondiale d'approvisionnement, de la chaîne de valeur mondiale, et des réseaux de production mondiaux.

À notre connaissance, Rubery, Marchington, Grimshaw et leurs collaborateurs ont été parmi les premiers à plaider, dès 2002, la nécessité d'élargir le cadre d'analyse de la relation d'emploi, en passant du salarié au travailleur et de l'employeur unique à l'employeur multiple. Ils ont proposé d'encadrer l'étude de la relation d'emploi dans celle des relations interorganisations, en explorant le niveau méso, intermédiaire entre le rapport salarial (niveau macro) et les relations sur le site de production (niveau micro). Ils ont finalement fait valoir la nécessité d'encadrer l'analyse de cette relation d'emploi et des relations interentreprises, qui l'influencent et sont influencées par elle, dans celle des institutions.

Nous avons construit notre analyse sur cet apport, car nous jugeons qu'il est pionnier. En effet, ces auteurs ont joué un rôle précurseur à l'égard des tendances récentes marquées par la recherche d'articulations entre les cadres analytiques axés sur la relation d'emploi et ceux axés sur les relations interentreprises.

En outre, leurs études ne se sont pas limitées à l'examen d'une forme organisationnelle particulière. Elles se sont plutôt intéressées aux formes organisationnelles ayant en commun l'exercice du contrôle au-delà des frontières de l'entreprise, donc au-delà de la responsabilité d'employeur. Il nous a semblé pertinent de poursuivre dans cette veine, en étudiant de manière comparative diverses formes productives dérivées de l'externalisation (chaîne de valeur, entreprise réseau, équipe projet, travail par l'intermédiaire d'une plateforme) et en développant un cadre d'analyse qui puisse les englober toutes.

Dans plusieurs approches que nous avons passées en revue, la méthodologie des études de cas a été largement utilisée pour éclairer ces phénomènes. C'est aussi la méthodologie que nous avons adoptée, non pas dans une perspective de généralisation, mais à partir d'un échantillon diversifié de cas qui se distinguent par la nature du produit/du service, par la stratégie de la firme pivot et par le degré de qualification des travailleurs. Notre objectif était de contribuer, tant sur le plan empirique que conceptuel, à la compréhension des effets de ces formes organisationnelles sur la relation d'emploi, des entités qui les fabriquent, et des régulations qui les contraignent.

Dans leur travail de recherche et d'analyse, de nombreux auteurs, notamment Grimshaw et Rubery (2005) et Lakhani *et al.*, (2013) ont mis de l'avant l'importance des dimensions temporelle et comparative. De manière similaire, sur chacun des terrains étudiés, nous avons analysé les transformations des relations interentreprises et des relations d'emploi sur un horizon d'une quinzaine d'années. Puisqu'en contexte de mondialisation, les chaînes de sous-traitance se déploient dans plusieurs pays, certaines études de cas ont inclus des comparaisons avec les secteurs ou entreprises comparables en France et au Mexique.

Finalement, prenant nos distances face au caractère déterministe de l'approche de Lakhani *et al.*, nous nous inscrivons résolument dans l'approche non déterministe de Rubery et collaborateurs. Comme nous l'illustrerons plus loin dans cet ouvrage, tant les frontières de la forme organisationnelle que la nature des relations interentreprises et les caractéristiques du travail et de l'emploi de divers groupes de travailleurs sont imprédictibles *a priori*. Elles dépendent de l'action des acteurs et elles varient aussi selon le cadre institutionnel qui s'applique, lequel concerne plusieurs objets et touche plusieurs échelles. Cette réflexion nous amènera, dans la dernière partie de l'ouvrage, à formuler des propositions visant à réformer ce cadre, dans le contexte québécois.

CHAPITRE 2

Une présentation synthétique des formes organisationnelles étudiées dans le cadre du projet

MARTINE D'AMOURS

Notre projet de recherche a porté sur quatre secteurs d'activité et sur les formes organisationnelles typiques de chacun. Ainsi, nous avons étudié la chaîne de valeur du poulet (deux études de cas), l'entreprise réseau dans le secteur des services de garde à l'enfance (une étude de cas), l'organisation en équipe de projet pour le cas des services informatiques à l'entreprise (deux études de cas) et l'économie des plateformes numériques pour celui des services de transport par des particuliers (deux études de cas). En résumant ou en reprenant des extraits des sept monographies, nous présentons dans ce chapitre une description sommaire¹ et une mise en perspective sociohistorique des formes d'externalisation à l'œuvre dans chacun des cas étudiés.

1. Les sept monographies complètes sont disponibles sur <https://www.nouvellesconfigurations.rtl.ulaval.ca/>.

1. LA CHAÎNE DE VALEUR DU POULET

La chaîne de valeur est définie par Quinlan (2011) comme un ensemble élaboré d'arrangements contractuels successifs destinés à fournir un bien ou un service à une organisation principale, par exemple des produits agricoles à une grande chaîne de supermarchés. La succession de contrats n'est pas simplement le résultat d'une sous-traitance incontrôlée; une chaîne d'approvisionnement est plutôt un réseau, avec des conditions contractuelles et une supervision permettant à l'organisation principale de garder le contrôle de la qualité et de la ponctualité des biens fournis. (Quinlan, 2011 : 1) [Notre traduction]

Comme nous le verrons, la configuration de la production et de la transformation du poulet est principalement dominée par les firmes clientes.

Au Québec et au Canada, la production de poulet est en croissance depuis plusieurs années. En 2017, la production québécoise a connu une hausse de 5 % comparativement à l'année 2016. Avec un taux de croissance annuel moyen de 3 % entre 2013 et 2017, la production est passée de 290 514 à 324 619 milliers de kilos (poids éviscéré) (MAPAQ, 2019 : 4). Il s'agit d'une production de masse très standardisée, où l'animal est élevé dans un minimum de temps en consommant un minimum de nourriture, qui vise à produire le poulet ayant le plus de chair. La production s'effectue en flux tendu, enchaînant les étapes entre le couvoir et l'abattoir, qui assume la planification des étapes en amont. Le même principe est reproduit en aval, pour la livraison aux firmes clientes.

La chaîne de production avicole au Québec est constituée de trois segments : production, transformation et distribution. Les segments de la production et de la transformation s'appuient sur des entités de propriété québécoise (ou à tout le moins canadienne), alors que le segment de la distribution est en partie occupé par des firmes multinationales, comme Costco et Walmart. Son caractère supranational est renforcé par le fait qu'une portion grandissante de la main-d'œuvre est composée d'immigrants récents, permanents ou temporaires. Contrairement à la situation qui prévaut aux États-Unis, la chaîne avicole québécoise est l'objet d'une intégration fonctionnelle², mais non d'une intégration par la propriété,

2. Dupont parle d'«une forme de coordination, d'intégration des pratiques, depuis l'incubation jusqu'à l'abattoir, qui s'établit à partir des années 1940» (2009 : 97). Royer et Vézina (2012) estiment que la filière est intégrée à 26 %,

en raison du cadre institutionnel de gestion de l'offre, qui permet aux aviculteurs de conserver une part relativement importante d'autonomie individuelle et de pouvoir collectif.

L'étude diachronique révèle que le design de la chaîne a profondément changé depuis 15 ans. Deux phénomènes attirent ici notre attention : la concentration accrue au sein de chaque segment et le déplacement du pôle de pouvoir, des transformateurs vers les distributeurs. Comme l'explique Dupont (2009), le pouvoir au sein des filières agroalimentaires est désormais détenu par les grands distributeurs, qui exercent une influence prépondérante sur les agriculteurs et sur les transformateurs.

Quatre grands phénomènes expliquent ce renversement : la demande s'est diversifiée, mais, surtout, les entreprises de distribution se sont concentrées par fusions et acquisitions ; cette concentration de la propriété et du pouvoir d'achat leur permet de dicter leurs conditions aux acteurs en amont de la chaîne. Ajoutons à cela l'organisation centralisée de la distribution, par des politiques centralisées d'achat, d'entreposage et de livraison aux détaillants, ayant pour effet de réduire les canaux d'accès aux tablettes des épiceries et des supermarchés. Cette position dominante permet à la grande distribution de faire pression sur les transformateurs pour obtenir les produits désirés, selon la qualité, la quantité et le prix désirés, et de leur imposer la concurrence des marques maison, qui sont souvent fabriquées par des sous-traitants (Dupont, 2009 : 151-159). La même logique s'applique aux chaînes de pâtisseries et de restauration rapide, qui dominent le segment hôtellerie-restauration-institutions (HRI).

Ce constat d'une domination par le segment de la distribution³ doit toutefois être nuancé concernant les productions sous gestion de l'offre, un cadre institutionnel particulier qui s'applique au Canada à trois productions agricoles, dont le poulet et le dindon. Le système de gestion de l'offre repose sur trois piliers : 1) planification de la production (contingentement) ; 2) contrôle des importations (contingent tarifaire) ; 3) fixation des prix payés aux producteurs par le biais de la négociation collective des

incluant l'intégration par la propriété et le travail à forfait, soit beaucoup moins que d'autres productions, notamment le veau de lait (100%), les œufs d'incubation de poulet à chair (74% intégrée par les couvoirs, et le reste par des producteurs indépendants) et le porc (57% intégré). Ce pourcentage pourrait être plus élevé, selon certains répondeurs.

3. En effet, l'analyse de Dupont ne se limite pas à la volaille, mais s'applique de manière plus générale aux filières agroalimentaires.

prix minimaux. Résultant de l'action collective des producteurs avicoles, le système de gestion de l'offre leur procure un important pouvoir individuel et collectif, qui se traduit par des conditions d'exercice de l'activité beaucoup plus favorables que chez leur contrepartie états-unienne⁴, notamment en matière de rémunération (basée sur les coûts de production et négociée entre associations de producteurs et associations de transformateurs) et de gestion des risques (puisque le producteur a la garantie de vendre toute sa production, minimalement aux prix négociés collectivement). Pour ces raisons, il serait donc plus juste de parler de deux pôles de pouvoir dans la filière du poulet plutôt que d'un seul, bien que le pôle de la distribution demeure dominant.

Dans le cadre du projet, nous avons étudié les segments de la production et de la transformation du poulet.

1.1 Le segment de la production⁵

Le segment de la production s'étend du couvoir jusqu'à l'arrivée du poulet à l'usine. Diverses configurations de la relation d'emploi y coexistent : le travail indépendant chez les producteurs, le salariat chez les ouvriers agricoles, et la sous-traitance pour l'activité de vidage des poulaillers.

Dupont (2009) parle, pour la période 1940-1973, de la naissance d'une agriculture de type fordiste⁶, se manifestant par une baisse du nombre de fermes et une augmentation de leur taille, par une baisse de la proportion de main-d'œuvre agricole, par une intensification de la production ainsi que par une spécialisation accrue. Le secteur de la volaille n'échappe pas à ce constat.

Le Québec comptait, en 2017, 744 producteurs de poulets à griller, détenteurs de quotas (droits de produire). Le nombre de ces détenteurs

-
4. Aux États-Unis, la filière avicole est presque totalement intégrée verticalement. Les grandes entreprises intégratrices, souvent multinationales, possèdent les couvoirs, les meuneries, les entreprises de transport et d'attrapage, et imposent des contrats à forfait aux producteurs avicoles, dont les marges de manœuvre sont très restreintes et dont les revenus sont faibles.
 5. Pour plus de détails, voir D'Amours, avec la collaboration de Deshaies (2019). Nous résumons ou reprenons dans cette section des extraits de cette monographie.
 6. Le mode de production fordiste articule production de masse, le plus souvent au sein de grandes entreprises intégrées verticalement, et consommation de masse.

est demeuré stable depuis le début des années 1980 (oscillant autour de 750), mais il a fortement chuté par rapport aux années 1960. Une proportion pour le moment inconnue des quotas est possédée par des acteurs de l'industrie : meuneries, couvoirs, abattoirs.

En amont et en aval de l'élevage proprement dit gravitent un certain nombre d'autres entités. On dénombre actuellement au Québec quatre ou cinq couvoirs de type chair, qui incubent et font éclore les œufs puis transportent les poussins chez les producteurs. On compte aussi quelque 37 à 40 meuneries, regroupées sous plusieurs grosses bannières. Les meuneries fournissent l'alimentation des poussins ainsi que des services techniques et de conseil sur l'élevage et le soin des troupeaux. Un petit nombre d'entreprises spécialisées dans l'attrapage et le transport des poulets assurent ces activités, qui leur sont sous-traitées par les abattoirs.

Les producteurs (ou éleveurs) de poulets ont la qualification juridique de travailleurs indépendants. Selon les données du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ) (2009), en 2007, la main-d'œuvre dans le secteur de la volaille (incluant poulet et dindon) était composée pour 52,9 % de membres de la famille (propriétaires d'exploitations, conjoint/es non propriétaires et autres membres de la famille non propriétaires) et pour 47,1 % de main-d'œuvre embauchée à l'extérieur de la famille⁷. Dans ce dernier segment, la main-d'œuvre était composée pour 48,8 % d'employés à temps plein sur une base annuelle, pour 24,7 % d'employés à temps partiel sur une base annuelle et pour 26,5 % d'employés saisonniers ou occasionnels.

Même si les conditions d'exercice de l'activité des aviculteurs québécois comportent des éléments d'hétéronomie, leur zone d'autonomie demeure importante. Ils peuvent négocier relativement d'égal à égal avec les couvoirs et les meuneries pour l'achat des principaux intrants (poussins et alimentation), sauf dans les cas de la production à forfait⁸ et dans ceux

7. Cette configuration peut varier selon la taille des fermes. Dans nos entrevues, chez les plus petits producteurs, la main-d'œuvre est essentiellement familiale (ou sur le mode de l'entraide avec d'autres membres de la famille qui sont aussi des producteurs) mais ils peuvent embaucher de manière occasionnelle, pour laver et désinfecter les poulaillers entre deux lots. Les plus gros producteurs embauchent quant à eux des employés sur une base annuelle.

8. « Les contrats de production à forfait sont des arrangements où le producteur fournit la main-d'œuvre et les immobilisations alors que le contractant fournit la plupart des intrants (animaux, moulée, services vétérinaires, gestion et transport).

où un autre acteur, comme un couvoir ou une meunerie, leur loue une part de quota ou les finance pour l'achat de quota. Leurs sources de dépendance sont beaucoup moins grandes que ne le sont celles que connaissent les producteurs américains qui travaillent à forfait pour de grandes firmes intégratrices.

Les prix minimaux sont négociés entre les acteurs collectifs représentant d'une part les éleveurs, et d'autre part les transformateurs. Fait important à noter, le prix négocié est basé sur le calcul des coûts de production ; il rémunère le capital physique (machinerie, bâtiments) ainsi que le travail d'un employé spécialisé. À ces prix minimaux peuvent s'ajouter des primes si le producteur remplit certaines conditions. Selon les données de Statistique Canada, le niveau de revenu et le bénéfice net des éleveurs de poulets et des producteurs d'œufs sont nettement plus élevés que ceux de la moyenne des producteurs agricoles canadiens (D'Amours, avec la collaboration de Deshaies, 2019).

Le risque économique du producteur avicole est considérablement restreint par le cadre institutionnel de gestion de l'offre, qui assure un débouché pour l'ensemble de la production qui lui est allouée par quota. Dans la mesure où perdure cet encadrement institutionnel, le revenu de l'aviculteur québécois est donc prévisible et quasi assuré. On peut parler d'un rapport social de travail quasi fordiste, par la sécurité qu'il procure et le niveau de consommation qu'il permet. Par contre, les bénéfices de ce système se répercutent très peu sur les travailleurs et travailleuses des autres maillons de la chaîne, par exemple les ouvriers des usines ou encore les attrapeurs de poulets, lesquels supportent les pires conditions de travail et d'emploi du secteur.

En effet, l'activité d'attrapage de poulets est associée à une très faible marge d'autonomie ; il s'agit d'un travail très dur physiquement, comportant de nombreux risques en matière de santé et de sécurité, et qui est exercé selon des horaires atypiques et imprévisibles, le plus souvent de nuit. Les attrapeurs de poulets sont payés parfois au forfait et parfois à l'heure, mais dans les deux cas le temps de transport entre deux fermes n'est pas toujours rémunéré, ce qui peut avoir pour effet de faire chuter

Le producteur ne possède donc pas de droits de propriété sur les produits agricoles qu'il cultive ou élève. Le producteur est peu ou pas impliqué dans les décisions de production et dans les décisions d'investissement, il est habituellement payé à l'unité.» (Royer et Vézina, 2012 : 11)

la rémunération en deçà du salaire minimum. À titre de salariés, ils cotisent aux divers régimes de protection sociale, mais, dans les faits, ils ne peuvent guère en retirer les bénéfices, en raison de leur statut de migrants temporaires (D'Amours, 2022b).

Parce que les conditions rendent difficile le recrutement de la main-d'œuvre, les entreprises d'attrapage font appel au Programme fédéral des travailleurs étrangers temporaires (PTET). Or plusieurs travaux scientifiques récents ont mis en évidence les vulnérabilités que ce programme entraîne pour les travailleurs, principalement parce que leur permis de travail est nominatif, c'est-à-dire restreint à un seul employeur. La crainte de rupture du lien d'emploi (le principal risque économique dans leur cas), qui signifierait le renvoi dans le pays d'origine, et celle de ne pas être rappelé au travail l'année suivante font en sorte que ces migrants temporaires ne se plaignent guère en cas d'accident du travail ou de non-respect de leurs droits (D'Amours, 2021).

Les conditions déplorables de travail et d'emploi des attrapeurs de poulets sont en partie attribuables au régime d'exception créé par le PTET. Mais elles s'expliquent aussi par les relations de sous-traitance qui ont pour effet de répercuter sur tous les acteurs en amont de la chaîne, et surtout sur les plus vulnérables, diverses exigences de quantité et de qualité, aux plus bas coûts possibles, et également de limiter leur capacité d'action collective. À titre d'exemple, les firmes employeuses des attrapeurs de poulet sont les sous-traitantes des entreprises d'abattage et de première transformation, qui leur dictent, directement ou indirectement, un bon nombre de conditions, notamment les horaires, le niveau et les modalités de rémunération, la formation et les critères d'évaluation. Nous y reviendrons.

1.2 Le segment de la transformation⁹

Le design du segment transformation a lui aussi beaucoup changé depuis une quinzaine d'années. Le Québec compte une vingtaine d'entreprises de transformation de poulet, mais plus de 90 % de l'abattage est attribuable à deux grandes entreprises (Gouvernement du Québec,

9. Pour plus de détails, voir D'Amours et Belzile (2019). Nous résumons ou reprenons dans cette section des extraits de cette monographie.

2019: 2)¹⁰. Chacune de ces entreprises pivots¹¹ est possédée en totalité ou pour la majeure partie par une coopérative agricole.

Après plusieurs opérations de fusions/acquisitions, le segment s'est structuré autour de ces deux grandes firmes pivots qui possèdent, contrôlent ou fournissent la plus grande partie de la matière première à une hiérarchie d'établissements qui sont associés à des conditions de travail et d'emploi différenciées. Chacune des deux firmes pivots fait appel à plusieurs types de sous-traitance, dont: une sous-traitance de spécialité (pour le camionnage, l'entretien ou le nettoyage des équipements); une sous-traitance de coût, certaines activités de production (désossage et surtransformation) ayant été retirées des usines d'abattage pour être externalisées chez des sous-traitants ou d'autres entreprises occupant un rang inférieur dans la chaîne de valeur.

Cette division du travail est relativement récente, car auparavant les firmes de tête assumaient les différentes fonctions menant à la production d'un produit relativement peu transformé (poulet frais, complet ou en découpe simple) et à sa vente à une diversité de clients. Deux éléments sont importants à considérer pour expliquer cette réorganisation du segment transformation :

1. La concentration du côté des firmes clientes, qui souhaitent sécuriser leur approvisionnement par le biais d'ententes formelles, signifie que pour avoir accès aux tablettes des épiceries ou aux tables des chaînes de restaurants, les transformateurs doivent être en mesure de répondre aux exigences de quantité/délai/qualité de l'un ou plusieurs des cinq grands détaillants (Loblaw, Metro, Sobeys, Walmart et Cotsco) et de l'une ou plusieurs des grandes chaînes de pâtisseries et de restauration rapide.
2. La demande accrue pour des produits désossés, assaisonnés, panés, etc., a amené les entreprises de tête à développer, bien que dans des mesures différentes, le créneau très lucratif de la « surtransformation », soit dans une ou des usines qu'elles possèdent (directement ou par le biais d'une filiale) ou chez un sous-traitant

10. Gouvernement du Québec (2019). *Portrait-diagnostic sectoriel de l'industrie de la volaille au Québec*. Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec, Direction des politiques commerciales et intergouvernementales, 34 p.

11. Nous utilisons indifféremment les termes « entreprise (ou firme) pivot » et « entreprise (ou firme) de tête ».

qu'elles contrôlent. En outre, une partie de la production des usines des firmes pivots est vendue à des entreprises spécialisées dans la surtransformation, juridiquement indépendantes des premières, qui réalisent des produits (les marques maison) pour le compte des grands distributeurs. C'est dire que si deux entreprises pivots assument au-delà de 90 % de l'abattage de poulet au Québec, la surtransformation est pour sa part éclatée, puisqu'un plus grand nombre de joueurs y évoluent¹².

Comme nous l'avons déjà mentionné, depuis deux décennies, les firmes clientes (cinq grands distributeurs et un nombre équivalent de chaînes de rôtisseries et de restauration rapide) constituent le pôle dominant du pouvoir dans cette filière. Par l'importance de son pouvoir d'achat, chacun de ces gros clients est en position d'imposer ses exigences en matière de quantité, de qualité, de prix et de délais ainsi que de conformité aux normes publiques et privées¹³, à la fois aux transformateurs et aux producteurs. Les distributeurs imposent aussi la présence des usines de surtransformation du bas de la chaîne par les prix, d'une part, et, d'autre part, parce qu'ils peuvent exiger par contrat d'acheter le produit des usines du bas de la chaîne, en garantissant leur approvisionnement en matière première par les usines d'abattage¹⁴. Pour leur part, les directions des grandes entreprises de transformation ont adapté leurs stratégies et leurs pratiques pour obtenir les contrats des firmes clientes, ce qui a eu des effets sur les conditions de travail et d'emploi dans les usines. Ne mentionnons ici que le choix de recentrer l'activité principale des usines de tête autour de l'abattage et de la première découpe, et d'envoyer une partie du travail de surtransformation, de désossage et d'emballage dans des établissements où les conditions de travail et d'emploi sont moins bonnes.

Comme nous le verrons dans la suite de l'ouvrage, ces deux types d'acteurs, les distributeurs et les firmes de tête, structurent les conditions de travail et d'emploi de travailleurs qui ne sont pas leurs employés,

12. Le MAPAQ recensait, en 2011, quelque 140 établissements impliqués dans la surtransformation de la volaille (Gouvernement du Québec, 2011).

13. Notons que l'ensemble de l'activité de production et de transformation du poulet s'inscrit dans le cadre d'une régulation publique et privée (les certifications) qui concerne d'abord et avant tout le produit (gestion de l'offre, salubrité des aliments, bien-être animal), mais qui a certains effets « collatéraux » sur le travail. Nous y reviendrons au chapitre 8.

14. Voir le chapitre 3, section 2.1, et le chapitre 5, section 4.1, pour plus de détails.

conditions qui varient fortement selon la position des autres entreprises dans la chaîne. Ils structurent aussi les conditions de travail et d'emploi chez les sous-traitants en amont, comme les firmes spécialisées dans l'attrapage des poulets.

2. LES SERVICES INFORMATIQUES À L'ENTREPRISE

L'industrie canadienne des technologies de l'information et de la communication (TIC) regroupe des entreprises qui offrent des produits ou des services technologiques de communication et de traitement de l'information (TECHNOCompétences, 2008). L'industrie peut aussi être présentée à partir des cinq secteurs qui la constituent, soit les télécommunications, la fabrication, l'édition de logiciels, les grossistes et les services informatiques.

Pour les fins de notre étude, nous avons choisi de nous concentrer sur les services informatiques à l'entreprise. Ce sous-secteur représente la locomotive du secteur des TIC au Québec. On y retrouve en effet un grand nombre d'entreprises (78 % en 2015) et la majorité des très grandes entreprises de l'industrie des TIC (CGI, ACCEO, Cofomo, Fujitsu, IBM par exemple). On y compte au-delà de 90 000 travailleurs et travailleuses, dont plus de 75 % sont des professionnels, détenteurs d'un diplôme collégial ou universitaire (TECHNOCompétences, 2015).

Si la figure d'emploi la plus courante des services informatiques à l'entreprise est celle de l'employé permanent, les travailleurs qui occupent les postes dans les firmes du secteur n'échappent pas pour autant à la sous-traitance puisqu'ils sont précisément « déployés » pour offrir des services informatiques chez les entreprises clientes.

Pour les entreprises clientes de petite et moyenne taille, la décision de sous-traiter les divers services technologiques à une firme de services informatiques repose sur un besoin avéré pour une expertise particulière (gestion du parc informatique, entreposage de données, etc.) et sur l'incapacité de développer cette expertise à l'interne. La sous-traitance répond donc à un besoin d'expertise, doublé d'un souci d'efficacité. Elle prend la forme d'un contrat de service qui s'inscrit dans la continuité.

Pour les entreprises clientes de grande taille, le recours à la sous-traitance repose notamment sur une quête d'innovation qui impose une organisation de travail de type « projet » (TECHNOCompétences, 2012).

En effet, les grandes entreprises développent peu les TIC avec des équipes internes et préfèrent bénéficier des expertises de pointe qu'offrent des firmes spécialisées dans le conseil ou l'édition de logiciels (TECHNOCompétences, 2012). La sous-traitance prend alors la forme de contrats de développement et d'implantation et elle s'inscrit dans le cadre d'un projet ayant un début et une fin définis dans le temps.

2.1 Le projet Solution¹⁵

Le premier cas étudié est celui d'un projet d'implantation d'un progiciel intégré de gestion financière (« Solution » dans la suite du texte) par une entreprise (« Intégrateur ») pour le compte d'une autre entreprise (« Client »). Le progiciel appartient à une entreprise multinationale (« Développeur ») qui confie sous licence l'implantation de son produit. Le cas étudié permet d'illustrer diverses facettes de la division de la production dans le secteur des services informatiques. En outre, le cas rend compte du mode de gestion particulier que constitue la gestion de projet, à savoir le fait de réunir au sein d'une même équipe et autour d'un même objectif (en apparence du moins) des travailleurs issus de diverses entreprises.

Client est une organisation publique située au Québec et elle est le fruit de la fusion de cinq organisations qui s'est opérée en 2001. Client emploie 3 461 personnes parmi lesquelles 2 253 sont des salariés permanents, 475 sont des salariés temporaires et 733 sont occasionnels. Les travailleurs de Client sont regroupés en syndicats ou en associations.

Intégrateur est une entreprise privée qui fournit des services d'implantation, de mise à niveau et de soutien de progiciels de gestion intégrée (*enterprise resource planning* ou ERP). Intégrateur peut compter sur du personnel de direction (direction générale, chargé de compte, gestionnaire de ressources humaines) et une quarantaine de travailleurs professionnels salariés (chargés de projets, architectes de bases de données, analystes fonctionnels, etc.). Intégrateur recourt à des entreprises spécialisées pour répondre à certains besoins en services de ses clients, des services qui n'entrent pas dans son cœur de métier : dans le cas étudié, les services en gestion du changement (communication et formation des usagers) ont été confiés à l'entreprise « Changement ».

15. Pour plus de détails, voir Briand, avec la collaboration d'Amachki (2019a). Nous résumons ou reprenons dans cette section des extraits de cette monographie.

Enfin, il importe de signaler que non seulement Intégrateur réalise l'implantation du progiciel chez Client, mais qu'il le fait simultanément dans deux autres entreprises (Client2 et Client3) du même secteur d'activités, et que les trois organisations entretiennent des communications soutenues au sujet du déroulement de l'implantation du progiciel en leur sein.

Le projet Solution est donc né d'une triple externalisation. Premièrement, l'externalisation qui lie Client et Intégrateur, Client ayant décidé de confier à Intégrateur l'implantation de Solution, en bonne partie parce qu'il s'agit d'une spécialité qu'il ne veut pas développer en interne. Deuxièmement, l'externalisation qui lie Intégrateur et Développeur, qui a choisi de confier à Intégrateur, par le biais d'une licence, le droit exclusif d'implanter Solution au Québec. Cette forme de sous-traitance signifie que Développeur demeure propriétaire du code source de Solution et qu'il conserve un contrôle sur la livraison du produit, mais qu'Intégrateur assume les risques d'affaires associés à l'implantation du produit chez des clients (non-respect des délais, dépassements de coûts, etc.). La troisième forme d'externalisation consiste en la sous-traitance, par Intégrateur à Changement, des activités d'accompagnement, d'information, de formation, etc., essentielles au bon déroulement de tout projet d'implantation de système intégré de gestion.

Ainsi, Développeur impose à Intégrateur: 1) d'accompagner Client dans de nombreuses réflexions; 2) de présenter à Client les diverses possibilités qu'offre le progiciel afin de lui permettre de prendre la meilleure décision et de devenir autonome. L'implantation de Solution exige également une participation importante de la part du personnel de Client, en raison des spécificités du secteur d'activité de Client et de son statut d'organisation publique. Ainsi, Client est assujéti à plusieurs exigences en matière de reddition des comptes et de délégation de pouvoirs (pour le module budget notamment), qu'Intégrateur doit s'assurer d'inscrire dans les paramètres des applications du système.

En outre, afin que soient exploitées les particularités de Solution et que soit respectée la méthodologie d'implantation prescrite par Développeur, le contrat qui lie Client et Intégrateur prévoit que l'implantation sera réalisée par une équipe de projet formée de deux groupes: «groupe Client» et «groupe Intégrateur». Le contrat prévoit des tâches distinctes pour chacun des groupes. Toutefois, la responsabilité de la gestion du projet (planification des activités, pilotage des risques, information aux

parties prenantes, suivi des enjeux opérationnels et financiers importants, organisation d'avenants et de demandes de modification) est assumée conjointement par les deux personnes ayant le titre de chargé de projet.

En fin de compte, si la participation au projet « Solution » n'affecte en rien les conditions de travail et d'emploi des salariés de Client, il en va autrement pour les professionnels embauchés par Intégrateur. Comme on le verra dans la suite de cet ouvrage, les conditions d'emploi de ces derniers sont en bonne partie déterminées par leur employeur juridique. Toutefois, leurs conditions de travail (notamment les lieux, les horaires et l'organisation du travail ainsi que l'autonomie professionnelle) sont grandement influencées par Développeur et par Client.

2.2 Le projet d'implantation d'un logiciel de reconnaissance vocale¹⁶

Notre deuxième étude de cas concerne l'implantation d'un logiciel de reconnaissance vocale (« Engin ») dans une organisation publique œuvrant dans le secteur de la santé et des services sociaux (« Client »).

Outil de génération et de gestion de rapports et de dossiers pour les professionnels de la santé, Engin présente trois grandes fonctions : l'enregistrement de la voix, la production de rapports écrits et leur distribution. La fonction distribution permet d'acheminer les rapports aux médecins référents dans les meilleurs délais. Ce logiciel a été développé par une firme québécoise de haute technologie (« Développeur »).

L'implantation et le soutien technique d'Engin ont été confiés par Client à une entreprise spécialisée (« Intégrateur ») dans la vente, le service et l'installation de solutions d'enregistrement professionnelles (systèmes de dictée, de transcription, d'enregistreurs numériques de communication, etc.). Client acquiert des licences d'Engin (une pour chaque utilisateur) auprès d'Intégrateur. L'implantation d'Engin requiert l'installation du logiciel sur des postes de travail spécifiques et un entraînement qui s'élabore au gré des interactions entre chacun des utilisateurs (des médecins) et le logiciel. Le contrat intervenu entre Client et Intégrateur couvre le prix de

16. Pour plus de détails, voir Briand, avec la collaboration d'Amachki (2019b). Nous résumons ou reprenons dans cette section des extraits de cette monographie. Nous ne revenons pas sur ce cas dans le reste de l'ouvrage.

vente du logiciel, le soutien (configurations et interfaces notamment) et les mises à jour.

Le projet est né d'une double externalisation : d'abord, l'externalisation qui lie Client et Intégrateur, pour l'implantation d'Engin ; ensuite, l'externalisation qui réunit Intégrateur et Développeur, ce dernier ayant choisi de confier à des revendeurs, tels qu'Intégrateur, le soin d'accompagner les clients dans l'implantation de ses logiciels. De fait, Développeur et Intégrateur sont partenaires depuis 2011.

L'implantation d'Engin prend la forme d'un accompagnement personnalisé auprès de médecins (des radiologues dans l'étude de cas) et de la production de procédés et gabarits (ou modèles de rapport) prescrits par Développeur et mis en œuvre par Intégrateur.

Les gabarits ont été développés par une secrétaire médicale d'expérience affectée au projet et ils ont été intégrés au logiciel par Développeur. L'accompagnement est assumé par trois secrétaires médicales, salariées permanentes à temps plein et syndiquées à l'emploi de Client, et affectées par lui au projet. Leur travail est primordial pour la formation des médecins, mais il constitue aussi une source importante d'informations pour améliorer le logiciel.

Afin de tenir compte de la nature particulière d'Engin (logiciel personnalisé apprenant) et pour assurer le succès de son fonctionnement, l'implantation est réalisée par une équipe de projet formée de deux groupes ayant des statuts différents : des salariés de Client (secrétaires, professionnels, gestionnaires) qui composent le groupe Accompagnement, d'une part, et des travailleurs indépendants (médecins), d'autre part. À cette équipe se greffent, quoiqu'à distance, les techniciens et professionnels d'Intégrateur et de Développeur.

L'affectation des secrétaires médicales au projet ne modifie en rien leurs conditions générales d'emploi (salaire, avantages sociaux) et la stabilité de leur emploi. Ces conditions sont régies par des conventions collectives nationales auxquelles s'ajoutent des dispositions négociées localement. Toutefois, alors que leur travail de transcription est normalement réalisé depuis leur domicile, leur participation au projet les a forcées à renoncer au télétravail et aux avantages qu'il procure, à savoir ceux de gérer leur horaire, d'épargner temps et coût de déplacement, de bénéficier de plus de temps pour la famille et d'effectuer des heures supplémentaires.

En outre, l'accompagnement suppose une relation soutenue entre les médecins et les secrétaires médicales, dans laquelle les secrétaires doivent amener les médecins à améliorer leur dictée. C'est une tâche dont elles s'acquittent avec tact, d'abord parce que les médecins sont des volontaires, mais aussi, et peut-être même surtout, parce que ce sont des *médecins*. Autrement dit, le statut de médecin, jumelé à l'importance que revêt le projet pour Client, confère aux médecins participants le pouvoir d'être traités avec un soin particulier.

Par ailleurs, le cas révèle un paradoxe : celui de mener un projet dans une organisation fonctionnant de manière hiérarchique. Signalons qu'en dépit de leur affectation au projet, les secrétaires médicales continuent à faire de la transcription numérique pour aider à résorber le retard qu'accumule Client. Elles demeurent assujetties à la surveillance soutenue de leur superviseuse et à des normes de productivité (60 minutes d'enregistrement par jour) même si leurs journées de travail sont amputées des heures qu'elles doivent consacrer au projet Engin.

Bref, les secrétaires médicales à l'emploi de Client subissent les effets de la cohabitation des divers statuts d'emploi au sein du projet (les travailleurs indépendants que sont les médecins et les techniciens salariés qui sont à l'emploi des sous-traitants) ainsi que la supervision induite par l'organisation hiérarchique. Leur participation au projet est donc source de stress et d'insatisfaction. Enfin, signalons qu'elles devront à terme renoncer à leurs standards de qualité (rapports exempts d'erreurs d'orthographe, de grammaire ou de syntaxe ou dont le formatage est impeccable) puisqu'il appartiendra aux médecins qu'elles auront formés à la reconnaissance vocale de prendre en charge ces dimensions.

En résumé, et de manière contrastée avec le cas de Solution, l'étude du cas d'Engin montre que les conditions d'emploi des salariés de Client continuent de dépendre de l'employeur légal, notamment par le biais de la négociation de ces conditions avec les organisations syndicales présentes chez Client. En revanche, les conditions de travail – notamment celles des secrétaires médicales – sont largement influencées par des organisations et personnes qui ne sont pas leurs employeurs juridiques.

3. LES SERVICES DE TRANSPORT INDIVIDUEL DE PERSONNES

Tant au Québec qu'au Mexique, les services de transport individuel de personnes étaient traditionnellement assurés en grande partie par des propriétaires-artisans, propriétaires d'un permis de taxi et d'un véhicule, et par des chauffeurs locataires à la journée, à la semaine ou au mois. Il s'agit donc d'une activité historiquement dominée par le travail indépendant, sur des marchés en partie structurés par des intermédiaires (notamment pour la répartition des courses), et dont les formes d'encadrement et les conditions de travail et d'emploi ont été modifiées par l'apparition de plateformes numériques de mise en relation des chauffeurs et des clients.

L'industrie du taxi est considérée ici comme un cas type pour analyser les enjeux reliés au travail à l'ère numérique (*digital labor*) et à l'économie de plateformes. Cette économie favorise l'externalisation ouverte (*crowdsourcing*) et le travail à la demande, qui sont vus comme des modalités permettant de réduire les coûts directs et les investissements nécessaires au développement des activités, tout en conservant le contrôle sur la prestation du travail et du service. Ainsi, la numérisation des activités dans le secteur des transports transforme la relation d'emploi en favorisant de nouvelles formes de contrôle du travail et de report du risque sur les travailleurs.

Les deux études de cas, l'une réalisée au Québec et l'autre dans la ville de Mexico, illustrent les transformations du travail et de l'emploi entraînées par la mise en service de la plateforme Uber. Cette entreprise prétend ne pas fournir de service de transport, mais simplement une application technologique qu'elle rend disponible à des prestataires indépendants qui, eux, offrent ce service¹⁷. Pourtant, grâce à un algorithme incorporé dans un logiciel, Uber assigne les trajets, établit la rémunération et gère l'évaluation par le client, qui peut se traduire par la déconnexion du travailleur. Finalement, la plateforme joue un rôle clé sur le niveau et la modalité de rémunération, tout en reproduisant la prise en charge des risques par le travailleur qui existait déjà dans l'industrie traditionnelle.

17. L'entreprise indique d'ailleurs clairement dans ses « Conditions générales », lorsqu'elle décrit le service qu'elle fournit : « VOUS RECONNAISSEZ QU'UBER NE FOURNIT PAS DE SERVICES DE TRANSPORT OU DE LOGISTIQUE ET QU'ELLE N'AGIT PAS EN QUALITÉ DE TRANSPORTEUR ET QUE L'ENSEMBLE DESDITS SERVICES DE TRANSPORT OU DE LOGISTIQUE SONT FOURNIS PAR DES PRESTATAIRES TIERS INDÉPENDANTS QUI NE SONT PAS EMPLOYÉS PAR UBER OU L'UN OU L'AUTRE DE SES AFFILIÉS. » [En majuscules dans le document original] (Uber B.V., 2018)

Le modèle d'affaires d'Uber est le même partout dans le monde, mais ses effets peuvent varier selon le contexte économique, social et institutionnel des territoires où l'entreprise est implantée, d'où l'intérêt de la comparaison internationale.

3.1 Le cas de la ville de Mexico¹⁸

Au Mexique, le taxi est considéré comme un service de transport public. En conséquence, la responsabilité de sa prestation incombe à l'État, qui accorde une concession à des personnes physiques qui rendent effectivement le service. L'externalisation s'effectue ici sur deux plans : l'externalisation par le gouvernement d'un service public (le transport de passagers) à des individus¹⁹, et l'externalisation par une entreprise (Uber) qui fait réaliser l'activité de transport des passagers par des « associés ».

Un obstacle juridique empêche les entreprises de fournir un service de taxi traditionnel ; celui-ci doit en effet être rendu par des personnes physiques, qui ne peuvent détenir plus de cinq concessions²⁰ chacune. Ce cadre législatif encourage donc la prestation du service par des travailleurs indépendants ou par le truchement d'un accord commercial, par lequel le concessionnaire loue le véhicule ou la concession au chauffeur qui fournira le service. Par conséquent, la structure de l'activité limite la possibilité d'y développer des relations de salariat.

Il existe différents services de taxi – taxis itinérants, stations de taxis ou *sitios*, radio-taxis et taxis touristiques – qui répondent aux différents besoins des clients. Ces services, de même que les règles qui régissent la manière dont chacun exerce son activité, sont définis par le gouvernement. Cependant, tout ne se passe pas conformément à la réglementation. En effet, la prestation du service et le travail acquièrent des caractéristiques qui vont au-delà de l'ordre public et parfois le contredisent, en raison des interactions entre les sujets engagés dans la relation de travail : les chauffeurs de taxi et leurs organisations, les agents publics et les passagers.

18. Pour plus de détails, voir Pogliaghi (2019). Nous résumons ou reprenons dans cette section des extraits de cette monographie.

19. À Mexico, le service de transport individuel de passagers est divisé entre un segment public et un segment privé. Le service public, représenté par le taxi, est fourni par des personnes auxquelles le gouvernement accorde une concession pour la prestation du service. Dans le secteur privé, on retrouve des entreprises telles qu'Uber.

20. Équivalent des permis au Québec.

Travailler seuls, en contact direct avec des passagers qu'ils ne connaissent pas, transporter de l'argent liquide, parfois la nuit, dans des zones qui peuvent connaître un taux de criminalité élevé, tout cela fait des chauffeurs de taxi des victimes potentielles de la violence. En outre, les mesures de prévention contre l'insécurité sont rares. Le sentiment d'insécurité et de violence est également présent chez les passagers en raison du nombre de crimes qui se produisent quotidiennement dans la ville, de la manière dont ils sont traités dans les médias, de l'augmentation réelle de la violence, de la peur et du sentiment d'impuissance (Briceño-León et Zubillaga, 2002). En effet, dans l'exercice quotidien de l'activité, les cas de violence, de vols, de viols, de la part de certains chauffeurs de taxi à l'encontre des passagers et également de passagers à l'encontre des chauffeurs, sont fréquents. Cependant, les autorités publiques nuancent ce constat en prenant en compte le nombre de délits commis dans les taxis par rapport au nombre de véhicules et de courses quotidiennes. Il reste que le sentiment d'insécurité associé aux services de taxi traditionnels ainsi que la possibilité de payer par carte de crédit et de voyager dans des voitures plus récentes et plus luxueuses constituent des éléments ayant facilité l'insertion d'Uber et d'autres entreprises similaires sur le marché mexicain.

Dans l'industrie du taxi, le véhicule est le principal moyen de production ; il est indispensable à la réalisation de l'activité. Il peut appartenir ou non au chauffeur. Certains chauffeurs conduisent une automobile empruntée, surtout lorsque plus d'un membre de la famille travaille avec le même véhicule. Dans le cas d'Uber, « l'associé » conduit habituellement son propre véhicule, mais au Mexique, il est possible de s'inscrire sur la plateforme Uber à titre « d'associé » (possédant son véhicule) ou à titre de conducteur (qui devra louer le véhicule). Dans ce cas, la relation est similaire à celle qui existe entre propriétaire et locataire dans l'industrie traditionnelle.

L'accès à l'activité de transport individuel de passagers est relativement simple et ne nécessite pas d'investissements importants. Cette situation est caractéristique de nombreux services à la personne, comme le résume Weller :

[C]ertains services présentent les barrières à l'entrée les plus faibles de toutes les industries, en raison de la faiblesse ou de l'absence des exigences en matière de capital, de terrain, de technologie et de capital humain, et peuvent donc servir de « refuge » à une main-d'œuvre qui ne trouve pas d'emploi dans des activités plus productives et mieux rémunérées. (2004 : 162)

[Notre traduction]

Une personne qui souhaite travailler comme chauffeur n'a qu'à contacter un propriétaire de véhicule immatriculé avec une concession de taxi ou enregistré pour Uber, obtenir son permis, louer la voiture et commencer à faire des courses. Si cette personne a accès à un véhicule possédant les caractéristiques requises, elle peut s'inscrire auprès d'Uber en tant que «partenaire». Dans le cas du taxi traditionnel, il suffit de posséder le permis de type B, de peindre sa voiture aux couleurs de l'entreprise de taxi, et d'acheter ou de louer (bien que ce ne soit pas légal) la licence d'exploitation de véhicules individuels de transport public de voyageurs. En 2015, selon le Secrétariat de la mobilité, il y avait, dans la ville de Mexico, 125 300 taxis autorisés à fournir le service et 282 202 chauffeurs possédant un permis. Il y a différentes façons de fournir ce service : libre, de base ou de site, et touristique.

Uber B.V. est une société à responsabilité limitée constituée en 2009 aux Pays-Bas, ayant son siège social à Amsterdam, et immatriculée à la Chambre de commerce de cette ville sous le numéro 56317441 (Uber B.V., 2018). L'entreprise a commencé ses activités dans la ville de Mexico en août 2013 ; en 2018, elle était active dans 29 villes du Mexique. Elle se présente comme une entreprise qui cherche à favoriser la dynamique de la mobilité urbaine, en réduisant la circulation automobile, et donc la pollution environnementale, à épargner du temps dans les déplacements, à rendre les courses sécuritaires, fiables et abordables et à réduire les tarifs de transport. Uber possède un siège avec des bureaux commerciaux et six centres de services aux partenaires et/ou chauffeurs dans différents quartiers de Mexico, ainsi que deux autres centres dans la zone périphérique de la ville. Uber se réserve le droit de définir les types de services à fournir. En 2018, dans la ville de Mexico, Uber offrait les services suivants : UberX, Uber Pool, Uber XL, Uber Black et Uber SUV. Cette même année, environ 55 000 véhicules associés à Uber étaient en activité dans cette ville.

3.2 Le cas du Québec²¹

Au Québec, l'activité du taxi est une industrie²² des services de transport qui date du début du XX^e siècle et qui s'est structurée davantage dans

21. Pour plus de détails, voir Hanin et Aunis, avec la collaboration de Dionne (2019). Nous résumons ou reprenons dans cette section des extraits de cette monographie.

22. Le terme «industrie» est utilisé ici au sens de la classification SCIAN 2017 : 48531 – Services de taxi. « Cette classe comprend les établissements dont l'activité principale

les années 1960. Elle a été traditionnellement exercée par une majorité de chauffeurs propriétaires, considérés juridiquement comme des travailleurs indépendants. Nous avons décidé d'utiliser le terme *artisanat* pour qualifier la relation d'emploi du chauffeur propriétaire qui exploite lui-même son véhicule, ou qui le fait la majorité du temps. Ce terme renvoie également à deux caractéristiques de l'activité de travail qui sont fréquemment mentionnées comme fondamentales pour les personnes qui l'exercent : un processus de socialisation professionnelle (apprentissage²³) ; et des règles collectives qui régissent l'autonomie individuelle comme les contraintes collectives.

L'emploi de chauffeur de taxi regroupait en 2016 environ 12 000 personnes selon les statistiques de l'Information sur le marché du travail (IMT), dont 9 000 dans la région métropolitaine de recensement (RMR) de Montréal et 800 dans la RMR de la Capitale-Nationale. La proportion des emplois de chauffeur de taxi à temps partiel est pratiquement la même que pour l'ensemble des professions (19 % contre 20 %). L'emploi de chauffeur de taxi est ainsi un cas typique des emplois masculins de travailleurs autonomes avec un faible niveau de formation et une faible rémunération horaire.

La loi autorise les propriétaires à détenir jusqu'à 20 permis de taxi, ce qui a encouragé le développement de la location de véhicules à des chauffeurs non propriétaires. Même s'il n'existe pas de statistiques détaillées concernant les différents types de contrats au Québec, les entrevues réalisées dans le cadre de ce projet, ainsi que les données disponibles dans la littérature, laissent penser que la très grande majorité des chauffeurs-propriétaires exploitent eux-mêmes, au moins en partie, leur véhicule. La détention d'une véritable « flotte » de véhicules semble de plus en plus

consiste à fournir des services de transport de voyageurs par taxi (soient [*sic*] les automobiles, exception faite des limousines) n'ayant pas à suivre des horaires ou des itinéraires réguliers. Sont compris dans cette classe les particuliers et les sociétés propriétaires de parcs de taxis qui fournissent les services de répartition, peu importe la façon dont les chauffeurs sont rémunérés, qu'ils soient salariés ou qu'ils louent leur véhicule. Sont également compris les propriétaires-chauffeurs de taxis.» (http://www23.statcan.gc.ca/imdb/p3VD_f.pl?Function=getVD&TVD=307532&CVD=307539&CPV=48531&CST=01012017&CLV=4&MLV=5).

23. Si l'activité de taxi ne nécessite pas une formation initiale très longue, l'autonomie professionnelle repose dans une large mesure sur un réseau social de pairs suffisamment développé pour permettre l'acquisition des connaissances sur le contexte économique et social qui va influencer la réalisation de l'activité.

rare. On conçoit que, dans le cas des chauffeurs-locataires, la relation avec le propriétaire du permis se traduit par des contrôles accrus et une rémunération moindre (Coiquaud, 2009).

La régulation de la relation d'emploi dans l'industrie du taxi avant l'arrivée des plateformes numériques était construite sur le modèle de la gestion de l'offre. Ce modèle consiste à assurer un revenu décent aux propriétaires par un double encadrement. En amont de la chaîne de valeur, l'accès au travail est contrôlé par l'émission de permis. En aval, la tarification du service est déterminée à l'extérieur de la relation marchande et de la concurrence locale, soit par la négociation collective au niveau sectoriel, soit par une décision d'un organisme gouvernemental (municipal, provincial, national).

On peut parler d'ubérisation de la relation d'emploi dès lors qu'une innovation technologique – une plateforme numérique – s'accompagne d'une remise en cause des fondements de la régulation du travail et de l'emploi (Soufron, 2015; Galéron, 2016; Baudry et Chassagnon, 2016; Poizat et Durand, 2017). L'arrivée d'Uber sur le territoire québécois en 2015 a en effet amené les pouvoirs publics à repenser les modalités de la régulation du travail dans l'industrie du taxi. La *Loi concernant le transport rémunéré de personnes par automobile*, adoptée en octobre 2019 mais dont la majorité des clauses sont entrées en vigueur en octobre 2020, marque une rupture importante avec les précédentes initiatives gouvernementales concernant l'encadrement institutionnel de l'industrie du taxi au Québec dans le contexte de l'ubérisation. En effet, alors que les initiatives précédentes visaient à intégrer les plateformes dans le cadre institutionnel du modèle de régulation par la gestion de l'offre, la nouvelle loi tient pour acquise l'incompatibilité entre les deux modèles et abolit le second au profit du premier.

Plus précisément, cette loi abolit les trois fondements institutionnels de la régulation de la relation d'emploi par le modèle de la gestion de l'offre : abolition des permis de propriétaires de véhicules (assortie d'une compensation financière, jugée largement insuffisante par les détenteurs de permis); abolition des agglomérations (un chauffeur de taxi peut désormais desservir l'ensemble du territoire québécois); abolition de la tarification unique (il est possible pour les chauffeurs de taxi de moduler la tarification lorsque la course est sollicitée au moyen d'une application mobile). S'ajoutent à cela des exigences de qualification plus faibles pour tous les chauffeurs, des exigences simplifiées pour tous les véhicules et

l'introduction d'un statut de répondant pour les fournisseurs de services de répartition des demandes, tels Uber ou une coopérative de taxi.

Du point de vue de la relation d'emploi, l'ubérisation s'accompagne d'une reconfiguration du statut d'emploi. La remise en cause des statuts d'emploi dominants dans l'industrie du taxi – le chauffeur-propriétaire et le chauffeur-locataire – va de pair avec un élargissement des statuts possibles, et deux statuts nouveaux émergent : celui de travailleur autonome dépendant et celui de salarié. Dans les deux cas, l'enjeu pour le métier concerne l'augmentation du contrôle sur les conditions de travail et d'emploi.

Le salariat est la configuration de la relation d'emploi la moins souvent observée dans l'industrie du taxi. Pourtant, dans le contexte de l'ubérisation, et de manière paradoxale, le salariat a connu un mouvement de requalification des chauffeurs en tant que salariés. La nouveauté du statut de salarié dans l'industrie du taxi vient de la reconnaissance de la dépendance et de la subordination des chauffeurs vis-à-vis de la plateforme numérique, et non plus du véhicule, pour de nombreuses dimensions de l'activité. Au Québec, le salariat s'est aussi développé dans le cadre d'un projet-pilote de véhicules électriques, qui ne s'est pas pérennisé.

Le développement du statut de chauffeur-partenaire dans le cas de la plateforme Uber permet d'assimiler la relation d'emploi à celle d'un travailleur autonome dépendant, en raison des contrôles exercés par la plateforme sur un ensemble de dimensions du travail et de l'emploi. Ce statut juridique existe dans le *Code canadien du travail*²⁴ et dans sept provinces canadiennes, mais pas au Québec. En conséquence, bien que subissant un contrôle accru, sur une base comparative avec l'industrie

24. Le *Code canadien du travail* définit l'entrepreneur dépendant comme suit : « a) le propriétaire, l'acheteur ou le locataire d'un véhicule destiné au transport, sauf par voie ferrée, du bétail, de liquides ou de tous autres produits ou marchandises qui est partie à un contrat, verbal ou écrit, aux termes duquel : (i) il est tenu de fournir le véhicule servant à son exécution et de s'en servir dans les conditions qui y sont prévues, (ii) il a droit de garder pour son usage personnel le montant qui lui reste une fois déduits ses frais sur la somme qui lui est versée pour son exécution ; b) le pêcheur qui a droit, dans le cadre d'une entente à laquelle il est partie, à un pourcentage ou à une fraction du produit d'exploitation d'une entreprise commune de pêche à laquelle il participe ; c) la personne qui exécute, qu'elle soit employée ou non en vertu d'un contrat de travail, un ouvrage ou des services pour le compte d'une autre personne selon des modalités telles qu'elle est placée sous la dépendance économique de cette dernière et dans l'obligation d'accomplir des tâches pour elle. (*dependent contractor*) »

traditionnelle, les associés Uber assument tous les risques associés à leur statut d'indépendant, sans aucune possibilité de dialogue social avec l'entreprise qui contrôle leur activité et qui en tire profit.

4. LES SERVICES DE GARDE À L'ENFANCE²⁵

Les services de garde éducatifs ont connu au Québec une longue histoire, depuis la mise sur pied des premières garderies populaires (coopératives, à but non lucratif) dans les années 1970 jusqu'à l'adoption, en 1997, d'une nouvelle politique de services de garde, assortie d'investissements conséquents, qui crée le réseau des centres de la petite enfance (CPE). Cette histoire est indissociable de l'entrée massive des femmes sur le marché du travail, qui révèle les limites des formes traditionnelles de garde basées sur la famille.

Il existe actuellement cinq modes de garde, si on exclut les garderies illégales et la garde par les parents à la maison : les CPE, les garderies privées subventionnées, les milieux familiaux subventionnés (responsables de services de garde en milieu familial ou RSG), les garderies privées non subventionnées et les milieux familiaux non subventionnés. Les CPE et les garderies embauchent du personnel salarié, alors que les personnes qui exploitent un service de garde dans leur propre résidence (milieu familial) sont considérées juridiquement comme des travailleuses indépendantes. Le tableau 2.1 renseigne sur la répartition des places selon les modes de garde, mais surtout sur la croissance relative de la proportion de celles en garderies privées, au détriment de celles en CPE.

Alors qu'en 2005, le secteur privé non directement subventionné représentait 1,4 % (2 457 places) des places de garde, sa proportion passe à 34,4 % (67 246 places) en 2018. Pour la même période, la proportion des places détenues par les CPE chute, passant de 34,6 % à 26,7 %. Considérant que les CPE sont les organisations qui offrent les meilleures conditions de travail et d'emploi, l'État, par ses choix de développement du réseau des services de garde éducatifs, a fortement contribué à l'affaiblissement de ces conditions dans le réseau. À partir de 2013, l'État effectue aussi des coupes budgétaires importantes dans les services de garde éducatifs subventionnés. « Entre 2013 et 2017, le réseau public de la petite

25. Pour plus de détails, voir Bellemare (2020). Nous résumons ou reprenons dans cette section des extraits de cette monographie.

enfance a essuyé 350 millions de dollars de compression » (Gagné, 2018), ce qui a freiné son développement.

Tableau 2.1

Évolution des places selon le type de service de garde, Québec, 2005-2018

	CPE	GARDERIE PRIVÉE SUBVENTIONNÉE	MILIEU FAMILIAL SUBVENTIONNÉ	GARDERIE PRIVÉE NON SUBVENTIONNÉE	MILIEU FAMILIAL NON SUBVENTIONNÉ	TOTAL
2005	63 339	30 131	87 192	2 457	n. d.	183 119
2018	95 327	46 997	91 604	67 246	55 279* (2017)	356 453

* En 2017, le MF évalue à 13 820 le nombre de personnes non reconnues et à 55 279 les enfants sous leur garde (MF, 2017a).

Source : Données tirées de Bellemare, 2020.

Deux grands phénomènes marquent le développement des services de garde éducatifs entre 1970 et 2019.

On assiste d'abord à un mouvement émergent à l'échelle locale et qui vise à faire de la question de la garde des enfants un enjeu féministe et national. La lutte d'une large coalition de mouvements féministes, syndicaux et de parents pour des services de garde éducatifs universels, gratuits et de qualité conduira à l'adoption, en 1997, d'une nouvelle politique de services de garde éducatifs axée sur le faible coût (5 \$ par jour par enfant) dans des CPE²⁶ d'abord, puis dans des milieux familiaux reconnus (D'Amours, Bellemare, Briand, 2012a). Au cours des années 1996-2002, les règles et les normes sont coconstruites par le ministère de la Famille et de l'Enfance (MFE) et les représentantes des services de garde éducatifs (Briand *et al.*, 2009).

Se dessine ensuite un mouvement opposé de centralisation croissante de la définition de la politique des services de garde éducatifs et de ses modes d'organisation. À mesure que l'État voit augmenter sa part du financement des services de garde éducatifs, ses règles et ses directives se multiplient, ses exigences de reddition de comptes et sa surveillance sur les services de garde éducatifs s'accroissent, si bien que les relations entre les différents acteurs se transforment : d'abord organisés en réseau, les services de garde deviennent une entreprise réseau hiérarchisée, dominée par le MFE. Ce dernier en arrive à influencer de plus en plus l'évolution

26. Au début, les revendications portent seulement sur la création de places en CPE.

des organisations constitutives du réseau, leur mode de fonctionnement ainsi que les conditions d'emploi et de travail des personnes qui y œuvrent. Cela correspond bien à la définition donnée par Lafuente-Hernandez *et al.*, selon laquelle l'entreprise réseau

se caractérise par une dissociation entre les espaces organisationnels de l'activité productive et les contours juridiques des entreprises. Les entreprises qui forment le réseau sont alors formellement indépendantes mais liées par des relations contractuelles (pas nécessairement de capital) et par une organisation coordonnée sur laquelle repose une activité économique réelle et unifiée. (2015: 28)

Depuis 2003, l'orientation générale de la politique des services de garde a été marquée par trois grandes orientations générales qui ont eu des effets importants sur le travail et l'emploi dans ce secteur.

La première de ces orientations a trait à la modulation du tarif en fonction du revenu des ménages. Combinée à d'autres choix politiques, elle a conduit à un développement accéléré des places en services de garde non subventionnés dans des garderies privées et dans des milieux familiaux non régis, où les conditions de travail sont nettement moins bonnes que dans les services subventionnés.

La deuxième orientation concerne un projet visant à développer dans le réseau scolaire québécois des classes de maternelle 4 ans. Dans le contexte du fort développement de places de garde non subventionnées, ce projet a conduit les acteurs du secteur régi à craindre des fermetures de CPE et de garderies en milieu familial régi. Cumulées au resserrement du financement (diminution des subventions par rapport à l'inflation), les deux premières orientations ont pour effet de transformer la répartition du risque économique entre les acteurs.

La troisième orientation se manifeste par un renforcement des contrôles du MFE sur le réseau, devenu fortement hiérarchisé. Un des principaux outils de ce resserrement du contrôle passe par les règles budgétaires et par une reconnaissance moins grande accordée aux résultats des consultations auprès des acteurs nationaux, régionaux et locaux. Ainsi, le MFE a cessé de financer directement les regroupements de CPE et de garderies, si bien que s'en trouvent diminuées à la fois leur capacité de mobilisation et leur capacité à soutenir le développement professionnel des services de garde par la création de formations et d'outils de gestion spécifiques.

Cette hiérarchisation se manifeste dans tout le secteur subventionné par la diminution significative de l'autonomie budgétaire des acteurs locaux, par suite des compressions dans leur financement depuis 2014, et par la définition de règles budgétaires tellement précises que le ministère a pu induire des pratiques de gestion de type « juste-à-temps », selon le flux des entrées et sorties d'enfants. Cette hiérarchisation se développe aussi par la création de programmes ponctuels de financement pour des domaines particuliers (rénovation, achat de jouets et de livres, etc.), ainsi que par des règlements et des directives qui viennent préciser divers volets du rapport de travail : classification et rémunération des emplois, reconnaissance des équivalences de formations, etc.

Dans l'ensemble du secteur, on assiste à une détérioration globale des conditions d'emploi et de travail étant donné la forte croissance du nombre de places dans des services de garde non subventionnés (1 315 % entre 2008 et 2020) qui offrent des conditions de travail et d'emploi moins favorables que celles prévalant dans les services subventionnés.

CONCLUSION

Les cas étudiés, que ce chapitre a résumés, se distinguent par la nature du produit ou du service fourni, par la stratégie de la firme pivot et par le degré de qualification des travailleuses et travailleurs concernés. Ils illustrent diverses formes productives ayant en commun l'exercice du contrôle au-delà des frontières de l'entreprise : chaîne de valeur, entreprise réseau, équipe projet, travail par l'intermédiaire d'une plateforme. En nous appuyant sur ces études de cas, nous nous intéressons, dans la suite de l'ouvrage, aux effets des formes organisationnelles dérivées de l'externalisation sur le travail, l'emploi et les capacités d'action collective, aux entités qui les fabriquent, ainsi qu'aux régulations qui les contraignent.

CHAPITRE 3

Les blocages au travail décent et à l'action collective

LETICIA POGLIAGHI

Les restructurations de l'économie, de la production et des organisations qui ont eu lieu au cours des dernières décennies ont favorisé la prééminence des chaînes de valeur mondiales comme modèle économique de production, de commerce et d'investissement (Bureau international du travail, 2016; Gereffi, Posthuma et Rossi, 2021). Dans une certaine mesure en corrélation avec ce qui précède, ces restructurations ont conduit à l'émergence ou à l'expansion de relations d'emploi différentes des relations fordistes traditionnelles, à la précarité de l'emploi et à la confusion relative à l'identité de l'employeur.

La manière dont le capital s'est réorganisé a des effets tant sur la reconfiguration des processus de travail et des relations d'emploi que sur la constitution et la dynamique des collectifs de travailleurs – ou plus largement du mouvement syndical – et sur la possibilité, ou non, d'accès au travail décent pour tous les travailleurs et travailleuses.

Comme nous pourrions le constater, tant les limitations à l'exercice de ce droit que les obstacles à l'organisation et à l'action collective des travailleurs et travailleuses se retrouvent dans les différentes relations d'emploi présentes dans les configurations organisationnelles que nous

avons étudiées, mais à des degrés différents en fonction de certaines variables, dont, au premier chef, la nature du contrat de travail. En fait, ce sont les collectifs de travail pour lesquels il n'existe pas de relation de travail salarié formellement enregistrée qui présentent le plus de limites et d'obstacles à l'exercice de ces droits.

Dans ce chapitre, nous aborderons donc ces deux aspects : les limites de la garantie d'un travail décent à l'échelle universelle et les obstacles à l'action collective des travailleurs et travailleuses. Dans les sections suivantes, nous présentons quelques-unes des principales contributions de la littérature spécialisée, ainsi que les résultats des études de cas réalisées dans le cadre du projet de recherche.

1. LES LIMITES À L'EXERCICE DU DROIT À UN TRAVAIL DÉCENT

Le travail décent a été défini par l'Organisation internationale du travail (OIT) comme l'objectif et le moteur des politiques du travail, économiques et sociales des États membres et de tous les lieux de travail, face aux taux élevés de chômage et d'emplois non déclarés, précaires et informels.

À la 87^e session de la Conférence internationale du travail, le directeur général déclarait que « le but fondamental de l'OIT [...] est que chaque femme et chaque homme puissent accéder à un travail décent et productif dans des conditions de liberté, d'équité, de sécurité et de dignité » (Organisation internationale du travail, 1999). Dans cette perspective, le travail décent devait être productif, garantir la protection des droits, une rémunération adéquate et une protection sociale, en plus de s'inscrire dans le cadre de relations tripartites (employeurs, syndicats, État) et du dialogue social. Cette première définition a été modifiée et précisée au fil du temps, mais essentiellement, elle vise à reconnaître que tout travail doit être de qualité et respecter les droits individuels et collectifs des travailleurs en matière de travail et de protection sociale.

À son tour, en 2015, l'Assemblée générale des Nations Unies approuvait le Programme de développement durable à l'horizon 2030, qui établit parmi ses objectifs la promotion du travail décent pour tous, en insistant sur l'inclusion des femmes, des jeunes et des personnes handicapées, c'est-à-dire en garantissant la non-discrimination. Le Programme 2030 met également en évidence la protection des droits du travail et la promotion de milieux de travail sûrs et sécurisés pour tous, y compris les

migrants – en particulier les femmes migrantes – et les personnes ayant des emplois précaires (Assemblée générale des Nations Unies, 2015).

L'OIT et l'ONU postulent que le travail décent doit s'appliquer à toutes les formes de travail et de relations d'emploi. Elles entendent inclure non seulement le travail salarié formel, mais toutes les formes possibles de mobilisation du travail. Toutefois, l'application de ce principe est difficile et limitée, surtout à mesure que l'on s'éloigne des caractéristiques de l'emploi formel protégé par les législations nationales. Malgré les intentions de ces organisations internationales et l'adhésion des pays à leurs principes, on constate que dans les chaînes de valeur mondiales, les droits fondamentaux d'une grande partie des travailleurs et travailleuses ne sont pas garantis.

Plusieurs raisons expliquent cette situation, notamment la faiblesse des législations nationales du travail ou leur application limitée, en particulier dans les pays en développement ; l'absence d'un système juridique mondial ; l'émergence d'un système de réglementation privée volontaire sous la forme de codes de conduite des entreprises, dont l'application et les résultats varient (Locke et Romis, 2010) ; la capacité limitée des services nationaux d'inspection du travail (Bureau international du travail, 2006) et le recours à l'externalisation comme mécanisme permettant « d'appliquer des distinctions importantes dans les formes de contrat, les salaires et les conditions de travail, et comme excellent mécanisme de fragmentation des collectifs de travail » (Battistini, 2018).

2. DE L'INÉGALE RÉPARTITION DU TRAVAIL NON DÉCENT

Il faut savoir que dans les chaînes de valeur mondiales et au sein des entreprises qui les composent, ce sont certaines catégories de travailleurs qui effectuent les tâches les plus ardues, dangereuses et risquées. C'est là que la précarité d'emploi devient plus notable et profonde, précarité que Rodgers et Rodgers (1989) définissent par les caractéristiques suivantes : l'insécurité du lien d'emploi, un moindre contrôle sur les conditions de travail et de rémunération, une moindre couverture par les lois du travail et les régimes de protection sociale, une faible rémunération.

Par ailleurs, même si un niveau de compétences élevé ne garantit pas un emploi de qualité, il en augmente la probabilité, ou du moins la possibilité de bénéficier de meilleures conditions de travail que les autres travailleurs. C'est ce que l'on constate dans le cas des professionnels salariés

de l'entreprise technologique Intégrateur, que nous avons présentée au chapitre 2.

Dans leur cas, on ne peut en effet pas parler de travail non décent. Les professionnels rencontrés dans le cadre de l'étude de cas se disent bien rémunérés. Ils affirment qu'ils gagneraient davantage s'ils étaient travailleurs indépendants, mais ils ont dit préférer être partie prenante du projet d'Intégrateur (nouveau produit, nouveau marché, etc.). Leur travail est néanmoins ardu en ce sens qu'il exige d'être chez le client (ce qui implique de voyager et de séjourner à distance de la résidence), de composer avec des clients mal préparés, de suivre le rythme des clients. On comprend aussi que les clients ont une emprise importante sur la réputation des individus et plus largement sur leurs possibilités de se maintenir et de se développer dans leur secteur d'activité. À titre d'exemple, une personne affectée en tant que chargé de projet au début du processus a été démise de ses fonctions à la suite d'une demande concertée de trois clients.

En revanche, pour les travailleurs exerçant des emplois peu qualifiés et/ou routiniers, les processus de précarisation se sont accélérés et approfondis avec l'expansion mondiale de l'économie numérique, qui se caractérise par la minimisation ou l'élimination des contrats de travail, l'embauche dans des cadres non réglementés par la législation du travail ou par l'entremise de tiers, ce qui aboutit à une situation où les travailleurs ne sont plus reconnus comme tels. C'est notamment le cas pour les chauffeurs d'Uber, qui sont liés à l'entreprise par un contrat de prestation de services. Uber se défend de jouer le rôle d'employeur en insistant sur le caractère commercial de la relation, non assimilable à une relation d'emploi :

La Société **ne vous contrôle ni ne vous dirige et ne peut être considérée comme vous contrôlant ou vous dirigeant** (extrait du contrat, p. 18).

Les parties conviennent formellement de ce qui suit : (a) **le présent Contrat n'est pas un contrat de travail et ne crée pas de relation d'emploi** (p. 29).

Outre qu'il demande une faible qualification et qu'il implique une intensité des tâches, le travail de ces personnes se caractérise par les pires conditions d'emploi et le déficit de valorisation sociale. Ces travailleurs ont des salaires ou d'autres types de rémunérations très faibles et manquent d'accès à la protection sociale, laquelle est limitée ou inexistante en ce qui concerne la santé, l'invalidité ou l'avancée en âge.

Au total, ceux et celles qui ne bénéficient pas d'un travail décent sont souvent des travailleurs moins qualifiés ou moins instruits ou encore des migrants dont le statut dans le pays d'immigration est fragile, voire inexistant, et qui ont une origine ethnique particulière. En outre, les travailleurs et travailleuses à l'emploi des entités détenant le moins de pouvoir au sein des organisations productives en chaîne ou en réseau se voient souvent dénier les bénéfices associés à un travail décent, qu'il s'agisse de rémunération, de protection sociale ou de représentation collective. Nous illustrerons ces situations à partir des résultats des études de cas que nous avons réalisées dans le cadre de notre projet de recherche.

2.1 Le rôle de la position au sein de la forme productive

Dans le cas de la chaîne de valeur du poulet, on peut considérer que seuls deux groupes de travailleurs ont accès à un travail et un emploi décent : les producteurs avicoles et les salariés typiques des usines d'abattage possédées par les firmes de tête.

Les producteurs avicoles jouissent d'une relation de travail quasi fordiste, par la stabilité qu'elle procure, laquelle se répercute sur le niveau de revenu et le niveau de consommation qu'elle permet. Cela est attribuable à deux éléments institutionnels : le système de gestion de l'offre et le régime particulier de rapports collectifs des producteurs agricoles, qui datent tous deux du début des années 1970.

Les règles découlant du système de gestion de l'offre et de la mise en marché collective se répercutent aussi sur les conditions de travail et d'emploi des firmes de tête du volet transformation. Puisque le système garantit un volume d'approvisionnement aux abattoirs, à un prix déterminé, il permet aussi de garantir des heures de travail (35 heures de travail ou de rémunération) aux salariés typiques, détenteurs de postes à temps complet, dans des usines syndiquées de longue date. Tous les autres groupes de travailleurs, qu'il s'agisse des salariés typiques des sous-traitants, des salariés d'agence de placement ou des salariés atypiques à tous les maillons de la chaîne¹, ont des emplois précaires, et ce, quant à l'une ou plusieurs dimensions de la précarité.

1. La thèse de Cathy Belzile, réalisée au sein de notre projet de recherche, analyse de manière détaillée le différentiel des conditions de travail et d'emploi entre divers groupes de travailleurs du segment « transformation » de la chaîne de valeur du poulet. Voir Belzile (2018).

Dans leur cas, les obstacles au travail décent s'expliquent par le pouvoir que possèdent les grandes chaînes de distribution et de restauration de mettre en concurrence les transformateurs pour obtenir les produits souhaités, selon la qualité désirée, au prix le plus bas. Pour obtenir les contrats, les transformateurs ont adapté leurs pratiques, en créant des statuts atypiques en interne, en achetant des établissements pour faire effectuer la surtransformation à moindre coût, et en sous-traitant certaines étapes du processus à des entreprises offrant des conditions de travail et d'emploi inférieures à celles des salariés typiques des abattoirs. De plus, les grands distributeurs font réaliser les produits de marque maison par des établissements du bas de la chaîne, en s'assurant que les firmes de tête leur fournissent la matière première. Finalement, les firmes clientes influencent de manière importante l'action des autres acteurs ; c'est ainsi que la pression qu'elles exercent a réduit la marge de manœuvre des organisations syndicales présentes dans les firmes de tête, qui peinent à maintenir de bonnes conditions de travail et d'emploi, craignant de voir des pans de la production être réalisés dans des usines à plus bas coût de main-d'œuvre.

La segmentation des mains-d'œuvre, c'est-à-dire le développement de la main-d'œuvre atypique dans les usines de tête, le recours aux travailleurs d'agences tout au long de la chaîne ainsi que le recours récent aux travailleurs étrangers temporaires dans les usines de transformation, s'explique donc par les stratégies déployées par les entreprises de transformation, sous la pression des firmes clientes. Ne mentionnons ici que le choix d'envoyer une partie du travail de surtransformation, de désossage et d'emballage dans des usines où les conditions de travail et d'emploi sont moins bonnes, mais également des choix relatifs aux horaires et aux procédés de travail. *« Je pense que c'est une dizaine d'années là, bien là on a signé une convention vraiment, vraiment là, c'est quasiment, c'était quasiment des menaces là. Y fermaient l'usine puis... ou on ferme, vous acceptez ça ou on ferme. »* (Informateur travailleur²)

2. Dans le but de préserver l'anonymat des personnes répondantes, tous les extraits d'entrevues ont été attribués à des *informateurs* et à des *interviewés*, ces termes désignant tant des hommes que des femmes.

2.2 Le rôle du statut migratoire

Toujours au sein de la chaîne avicole, les conditions défavorables de travail et d'emploi des attrapeurs de poulet s'expliquent non seulement par la relation de sous-traitance, mais aussi par les caractéristiques de leur statut migratoire, celui de travailleurs étrangers temporaires (TET).

Comme le souligne D'Amours (2022b), de nombreux travaux scientifiques ont mis en lumière le caractère d'exceptionnalité de ces programmes qui génèrent une grande vulnérabilité chez les travailleurs, principalement parce que leur permis de travail est restreint à un seul employeur. La perte de l'emploi signifie donc le rapatriement dans le pays d'origine. La crainte de cette éventualité, couplée à leur isolement et leur méconnaissance des réalités québécoises, leur manque d'accès à la protection sociale et à diverses ressources, leur dépendance à l'égard d'un revenu plus élevé que celui dans le pays d'origine, tout cela fait en sorte que les travailleurs n'osent pas porter plainte en cas de non-respect des droits que les lois québécoises leur accordent pourtant en théorie.

En plus d'enfermer les travailleurs concernés dans la précarité, ces programmes se traduisent donc par un accès limité, non seulement aux droits, mais aussi à la citoyenneté³. Comme l'exposent Wright et Clibborn (2019) dans leur revue des écrits, les règles de l'immigration déterminent la capacité des individus de sortir de relations d'exploitation :

les règles d'immigration peuvent déterminer la capacité des travailleurs migrants à sortir de relations d'emploi où ils sont exploités, ou à faire entendre leur voix en cas de mauvais traitements (Anderson, 2010 ; Bach, 2010 ; Cangiano et Walsh, 2014). La résidence temporaire limite l'action des travailleurs migrants car elle restreint généralement leur capacité à trouver un autre emploi et à accéder aux droits sociaux, y compris à l'aide sociale. (Wright and Clibborn, 2019 : 165, cité dans D'Amours, 2022b : 61)

Dans le cas des attrapeurs de poulets, une autre partie du problème réside dans le fait que le travail est effectué chez une tierce partie.

Les producteurs avicoles n'ont en effet aucun lien d'emploi avec les attrapeurs mais c'est dans leurs poulaillers que l'activité d'attrapage s'effectue. Ils jouent donc un rôle important en matière de conditions d'hygiène et de sécurité des attrapeurs. On parle ici de présence ou d'absence d'accès à des installations

3. C'est le cas en particulier des programmes à l'intention des travailleurs peu qualifiés qui, sauf pour les aides domestiques résidant chez l'employeur, ne constituent pas une voie d'accès à la résidence permanente au Canada.

sanitaires, d'un lieu pour se changer ou pour manger, de la présence ou de l'absence de balcons aux étages supérieurs des poulaillers, de planchers glissants, de toitures mal déneigées, de clous qui dépassent du plafond, de mauvaises conditions de ventilation. La Loi sur la santé et la sécurité du travail (LSST) rend l'employeur légal responsable de la santé, de la sécurité et de l'intégrité physique des attrapeurs mais cet employeur légal n'a aucun pouvoir sur ces éléments, qui dépendent directement des producteurs avicoles, et indirectement des abattoirs qui achètent leur production. Les conditions de travail et d'emploi des attrapeurs découlent donc de relations multipartites que le cadre des lois de travail au Québec ne permet pas de réguler. (D'Amours, 2021 : 96-97)

2.3 Le rôle de l'État

La précarité n'est ni naturelle ni inhérente à ces emplois. Au contraire, les mauvaises conditions de travail et d'emploi sont attribuables à la grande marge de manœuvre dont disposent les employeurs ou les donneurs d'ouvrage sur les relations et sur l'organisation du processus de travail qu'ils établissent avec leurs subordonnés.

Les situations de précarité en emploi résultent en partie du fait que les législations nationales et sectorielles ne couvrent pas certains collectifs de travailleurs, que les syndicats ne les représentent pas de manière formelle ou informelle et que les États interviennent peu dans la réglementation de relations de travail et d'emploi auxquelles ils sont parties prenantes. Ainsi, l'exclusion dont sont victimes ces travailleurs les empêche d'accéder à un travail décent.

Dans notre étude, un cas paradigmatique est celui des services de garde éducatifs. Ce secteur est fortement hiérarchisé, ce qui se traduit par des différences importantes dans les conditions de travail et d'emploi selon le degré d'intervention de l'État.

Tout au long des années 1970 à 2000, l'État s'est vu pressé par divers acteurs sociaux de se reconnaître une responsabilité dans le développement de services de garde éducatifs. Pour ce faire, il a participé, avec les autres acteurs du réseau, à coconstruire une politique de services de garde éducatifs, en lui allouant un financement substantiel, lequel a permis une amélioration importante des conditions d'emploi et de travail. Depuis, l'État tend à se désengager de la responsabilité des conditions d'emploi et de travail d'une partie importante du personnel du réseau des services de garde éducatifs, en favorisant le développement majeur

de services de garde éducatifs non subventionnés directement et en laissant aux volontés des propriétaires de garderies non subventionnées le loisir de définir seuls plusieurs conditions de travail de leurs employées.

Ainsi, les règles budgétaires de 2016 posent certaines normes de travail, imposant par exemple un ajustement à la baisse de la subvention aux CPE et aux garderies subventionnées qui n'atteignent pas la norme de 2/3 d'éducatrices qualifiées, de même qu'un ajustement de la subvention si le salaire horaire moyen de la garderie est en dessous ou au-dessus du salaire moyen normé du ministère de la Famille. Une garderie subventionnée a donc moins d'intérêt à payer de faibles salaires. Les balises entourant les conditions de travail sont toutefois beaucoup plus faibles, voire absentes, dans le cas des garderies privées non subventionnées et des milieux familiaux non subventionnés. Par ailleurs, rien n'indique que l'équité salariale est maintenue dans le réseau des services de garde subventionnés et tout indique qu'elle n'est pas présente dans le secteur non directement subventionné, les propriétaires de garderies privées non subventionnées mais fortement soutenues par l'État, grâce aux crédits d'impôt accordés aux familles, avouant ne pas pouvoir payer les mêmes salaires que dans le secteur subventionné.

Il faut également tenir compte du fait que le concept juridique d'emploi est défini de manière restrictive, de telle sorte qu'à quelques exceptions près, les normes du travail et donc les droits du travail ne s'appliquent qu'aux travailleurs et travailleuses salariés. À titre d'exemple, dans l'industrie du taxi, tant au Mexique qu'au Québec, les normes du service ne garantissent pas le droit à des conditions de travail minimales pour les chauffeurs. Ainsi, ils ne sont pas assurés de bénéficier d'une limite maximale d'heures quotidiennes de travail, d'un nombre minimal de jours de travail par semaine ou d'une rémunération minimale, ce qui se traduit par des horaires de travail exténuants et flexibles qui leur permettent de gagner un revenu qui dépasse à peine les dépenses encourues par le travail.

Et vous travaillez aussi le samedi et le dimanche alors ?

Oui, je travaille le samedi et le dimanche, c'est comme ça m'arrange, comme tu t'arranges. (Informateur travailleur, Mexique)

Ici, le chauffeur fonctionne de manière flexible. Il organise ses horaires comme il veut, mais ce qu'il montre, c'est qu'il travaille 6 jours par semaine, selon un horaire coupé (de 5 h à 17 heures). Le jour de l'entrevue, il a décidé de terminer son quart de travail à midi pour reprendre des heures dans la soirée en prolongeant jusqu'à 22 heures.

Et combien de temps vous travaillez, vous travaillez tout le temps ?
Eh bien, ça dépend déjà... dépend de vous, de ce que vous voulez gagner, parce que vous pouvez vous connecter deux ou trois heures, mais ce ne sera pas rentable.
 (Informateur travailleur, Mexique)

L'élargissement de la catégorie d'emploi impliquerait de repenser les normes juridiques, en particulier les droits du travail qui ne s'appliquent pas aux non-salariés. Bien que ces derniers puissent parfois être régis par des règles complémentaires ou parallèles – qui souvent ne relèvent pas du travail – les codes nationaux du travail ne couvrent pas ou couvrent de manière limitée les droits dont jouissent les autres travailleurs, tels que la stabilité, la rémunération équitable, la prime de Noël ou les congés payés. Il peut arriver que certaines entreprises leur accordent quelques avantages, mais leur application est tributaire de la volonté de l'employeur.

Par ailleurs, l'absence de reconnaissance officielle des non-salariés comme travailleurs a des conséquences profondes sur la protection sociale. La non-reconnaissance signifie que les travailleurs non salariés doivent assumer eux-mêmes leur protection en matière de santé, d'invalidité et de vieillesse. Selon la réglementation fiscale et les régimes de sécurité sociale de chaque pays, il peut être possible de souscrire une assurance maladie ou retraite, publique ou privée, à titre individuel. Cependant, il faut considérer que la majorité des travailleurs précaires ont également un revenu instable et faible, et que, par conséquent, ce genre de contrat d'assurance n'est pas très répandu.

Cette situation est donc en contradiction avec l'intention de l'OIT qui soutient que « tous » les travailleurs doivent bénéficier d'un travail décent. L'OIT insiste sur le fait que la dimension emploi du travail décent, telle qu'elle est définie par l'OIT, doit être comprise comme la possibilité d'accéder à un travail décent tant pour les travailleurs salariés que pour les travailleurs informels (Thomas, 2002), ainsi que pour d'autres catégories de travailleurs, tels que les membres ou les associés de coopératives de travail.

3. LES OBSTACLES À L'ORGANISATION ET À L'ACTION COLLECTIVE

Historiquement, c'est par l'organisation et l'action collective que les conflits liés aux relations de travail se sont exprimés et ont été résolus, en particulier lorsque des avantages ont été obtenus pour les travailleurs et les travailleuses. Si la résistance individuelle sur les lieux de travail a

également été importante, le déséquilibre du pouvoir dans les relations de travail n'a pu être réduit – mais pas éliminé – que par la collectivité.

Le dialogue social, une autre dimension clé du travail décent, est préconisé par l'OIT comme espace privilégié d'expression des différents acteurs sociaux et économiques en vue de la résolution des conflits d'intérêts qui surgissent entre les groupes concernés. Au sens large, il suppose l'échange d'informations, des consultations et des négociations sur des questions d'intérêt commun en matière de politique économique et sociale, entre les gouvernements, les employeurs et les travailleurs (Ishikawa, 2004).

Cet espace de dialogue social s'est principalement concrétisé dans le cadre de négociations collectives entre, d'une part, les travailleurs et leurs organisations syndicales et, d'autre part, les employeurs et les associations qui les représentent. Dans ce contexte, la forme prédominante d'organisation collective a été le syndicat. En fonction des modèles de relations de travail et des caractéristiques des systèmes de production nationaux, les syndicats pouvaient représenter les travailleurs d'un secteur d'activité, d'une branche, d'un métier ou d'une entreprise ou portion d'entreprise. Ils présupposaient aussi l'existence d'un ou de plusieurs acteurs patronaux qui auraient des intérêts – avant tout de nature économique – différents et opposés à ceux des travailleurs. Il s'agissait en d'autres mots, réellement ou officiellement, d'une relation bilatérale dans laquelle les intérêts étaient définis par chacune des parties.

Cependant, nous ne devons pas oublier que cette structure « idéale » d'organisation syndicale et de négociation collective n'existait pas non plus pour tous les travailleurs. Ainsi, l'industrie du taxi, dans laquelle, tant au Québec qu'au Mexique, le statut d'emploi était généralement celui de travailleur indépendant, a limité dans le passé, et limite encore aujourd'hui, l'exercice des droits du travail. La négociation, qu'elle soit collective ou individuelle, est quasiment absente de l'industrie. Les revenus comme les coûts de l'activité sont généralement déterminés à l'extérieur de la relation de service au client. La paix industrielle provient de l'absence de possibilité de faire grève, que ce soit sous une forme individuelle ou sous une forme collective. Seuls des boycottages, dans certaines circonstances très particulières, peuvent exister. Dans la ville de Mexico, ces mesures ont parfois eu des résultats positifs pour les chauffeurs de taxi, que ce soit sous la forme d'une augmentation des tarifs entraînant une hausse des revenus ou, plus récemment, d'une taxation d'Uber – bien que celle-ci ait

finalement été répercutée sur les clients –, l'argent récolté étant versé dans un fonds destiné à améliorer le service de taxi traditionnel.

3.1 Les obstacles découlant de l'externalisation

L'externalisation et la sous-traitance rendent difficile l'organisation collective des travailleurs, car elles brouillent les frontières entre les industries, ce qui complique l'organisation par activité ou par secteur d'activité (Wial, 1993). Dans la pratique, elles ont abouti à des situations où les travailleurs d'une même chaîne de valeur sont représentés par différentes organisations syndicales, où certains travailleurs ne bénéficient d'aucune forme de représentation (Battistini 2018) ou bien où coexistent au sein d'une entreprise des représentations syndicales différentes – par exemple, pour ceux qui sont embauchés par la société mère et ceux qui sont embauchés par des agences de placement. Cet état de fait rend toute négociation collective impossible.

Ainsi, dans le secteur des services de garde, on observe un plus fort taux de syndicalisation dans les garderies coopératives et à but non lucratif subventionnées, ce qui garantit aux éducatrices de meilleures conditions de travail et d'emploi. Cependant, le développement important des garderies privées, particulièrement dans le secteur non directement subventionné, a contribué à étendre les modes de gestion hiérarchiques puisque ces garderies n'ont pas d'obligation d'ouvrir leur conseil d'administration aux parents et aux employées et sont rarement syndiquées. Près de la moitié des éducatrices dans les CPE, la totalité des RSG et 1 % des éducatrices dans les garderies privées subventionnées bénéficient d'un mode de représentation collective pour la négociation de leurs conditions de travail. Dans les services de garde non syndiqués, les conditions de travail sont fixées par des politiques de gestion des ressources, des ententes verbales ou de contrats individuels.

En outre, la diversité des catégories de travailleurs, des secteurs d'activité et de la main-d'œuvre elle-même (femmes, minorités raciales, travailleurs sans-papiers) ainsi que de l'organisation du travail (sous-traitance dans des lieux de travail plus petits et décentralisés) (Wial, 1992-1993) posent de nouveaux défis aux organisations syndicales. Celles-ci avaient principalement concentré leur action sur le secteur industriel; toutefois, depuis l'expansion du secteur des services, certaines d'entre elles ont tenté de pénétrer également celui-ci, mais sans toujours y parvenir.

Par exemple, au Québec, le secteur des technologies de l'information et des communications (TIC) se distingue par son taux de syndicalisation quasi nul. Les informateurs que nous avons rencontrés pour établir le portrait du secteur disent ne connaître aucune entreprise en TIC au sein de laquelle les professionnels sont syndiqués. Des explications sont avancées. Il y a d'abord le fait que la propension des professionnels en TIC à donner la priorité à leur carrière individuelle ne s'y prête pas. Le mode d'organisation du travail (gestion par les pairs, absence de codes, ajustement mutuel) ne s'y prête pas non plus. On signale de plus que les employés mécontents choisissent généralement de quitter l'entreprise plutôt que d'y rester et de tenter de constituer un syndicat.

Enfin, il est à noter qu'il n'existe pas d'ordre professionnel dans le secteur des TIC, exception faite de l'Ordre des ingénieurs du Québec, qui d'ailleurs peine à attirer les ingénieurs informatiques dans ses rangs. Il existe certaines organisations (Association québécoise des informaticiennes et informaticiens indépendants, ou AQIII, et Réseau Action TI), principalement axées sur le réseautage, mais elles semblent relativement peu connues des acteurs du secteur que nous avons rencontrés.

La syndicalisation est peu répandue dans le segment production de la filière du poulet, sauf dans les couvoirs. À titre d'exception, les travailleurs d'une entreprise d'attrapage de poulets ont récemment obtenu une accréditation syndicale. Toutefois, dans le cadre juridique actuel, il apparaît peu probable que la négociation collective entraîne une amélioration réelle de la condition des attrapeurs de poulets, dans tous les aspects qui génèrent de la vulnérabilité: vulnérabilité découlant de leur faible revenu, mais aussi de l'absence de garantie d'emploi et du risque de renvoi au pays d'origine, ou de non-rappel au travail l'année suivante. Cela s'explique d'une part par le fait que l'action du syndicat des attrapeurs sera fortement contrainte par les limites imposées par les autres acteurs. Dans les situations où les entreprises sous-traitantes se font concurrence pour les contrats octroyés par de gros donneurs d'ouvrage, le désir de négocier collectivement de meilleures conditions de travail peut tout simplement conduire à la perte du contrat par l'entreprise sous-traitante, ce qui signifie donc pour les travailleurs la perte de leur emploi. En d'autres termes, si l'action syndicale dans l'entreprise d'attrapage syndiquée conduit à une amélioration substantielle des conditions de travail et de rémunération, il y a toujours le risque que l'entreprise d'abattage et de première transformation choisisse de contracter avec une entreprise d'attrapage non syndiquée.

Une autre partie de l'explication réside dans le fait que plusieurs propositions vont dans le sens d'améliorer des conditions de travail (toilettes, lieux pour manger, sécurité) qui dépendent des producteurs avicoles, lesquels ne sont pas partie à la négociation.

L'Alliance des travailleurs agricoles (financée par les Travailleurs unis de l'alimentation et du commerce, affiliés à la FTQ) est une ressource dans la mesure où les travailleurs la connaissent. Tant l'Alliance que les organisations syndicales formulent des revendications susceptibles d'améliorer les conditions de travail des attrapeurs – la rémunération du temps de déplacement, la sécurité au travail et en emploi (le droit de retour), la rémunération, les pauses. Mais de manière générale, les attrapeurs de poulets, comme d'autres travailleurs vulnérables de la transformation agroalimentaire, n'osent pas se plaindre, pour les raisons déjà évoquées. Des groupes comme le Centre des travailleurs et travailleuses immigrants (CTI) et l'Association des travailleurs et travailleuses d'agence de placement (ATTAP), qui représentent des travailleurs non syndiqués, ont formulé des revendications et fait des pressions pour améliorer les conditions des groupes concernés, en particulier dans le cas des TET. Ils réclament la fin de la contrainte de l'employeur unique, le libre choix du lieu de résidence, l'accès à la résidence permanente et la régulation des agences de placement.

3.2 Un défi aux stratégies syndicales traditionnelles

Par ailleurs, les structures organisationnelles et les stratégies syndicales traditionnelles peuvent ne pas être adaptées aux emplois de services faiblement rémunérés. Dans le segment « production » de la chaîne de valeur du poulet, les conditions des travailleurs et travailleuses atypiques sont en partie attribuables aux choix de l'acteur syndical. Ce dernier est lui-même contraint par la régulation du travail, qui n'autorise la syndicalisation qu'à l'échelle de l'établissement, mais il peut faire et il a fait certains choix, comme celui d'inclure ou au contraire d'exclure les salariés d'agences, ou encore d'exiger pour eux le salaire prévu à la convention collective.

Même lorsqu'ils sont couverts par la convention (ce qui est le cas des occasionnels et surnuméraires, quoique de manière partielle), les salariés atypiques des usines de transformation du poulet sont peu présents dans les activités syndicales. Ce sont surtout les travailleurs réguliers qui, par le truchement du syndicat, négocient les conditions de travail et d'emploi

des travailleurs occasionnels, qui sont souvent dépendants de décisions prises avant leur embauche ou le début de leur affectation. On peut se demander si les intérêts des travailleurs permanents ne risquent pas à l'occasion de prévaloir sur les intérêts des travailleurs occasionnels, qui deviennent vulnérables non seulement face à leur employeur mais aussi face aux travailleurs réguliers⁴.

Ainsi, les formes adoptées par les configurations de production actuelles se répercutent, d'une part, sur les formes de contrat et les conditions de travail, en fonction de l'entité qui paie le salaire, de la manière dont le risque économique et social est réparti ainsi que des cadres juridiques dans lesquels s'inscrivent les relations sociales de travail. Elles se répercutent, d'autre part, sur les conflits qui surgissent entre les différents acteurs, tant dans le type que dans la forme de manifestation, et sur le comportement du collectif de travail. Cette situation est bien présente dans le segment de la transformation de la chaîne de valeur du poulet, que nous analysons ici. On y trouve deux types de représentation collective: celle des producteurs et celle des ouvriers. Celle des ouvriers, la représentation syndicale, est forte dans les usines d'abattage et de première découpe, mais beaucoup moins chez les surtransformateurs, et elle concerne uniquement la relation d'emploi directe, ce qui exclut les salariés d'agences.

Les salariés typiques des usines d'abattage des firmes pivots disposent d'un certain rapport de forces, en raison de leur rôle clé dans la chaîne (ils sont les seuls à pouvoir faire l'abattage), *a fortiori* en situation de rareté de main-d'œuvre. En revanche, ils sont inquiets pour leur emploi et leurs conditions de travail en raison du déplacement ou de la création de certaines activités dans les usines de rang inférieur, de la concurrence entre usines pour l'abaissement des coûts ainsi que du recours aux salariés d'agence.

Y ont dit [l'employeur]: on a pogné un beau contrat de [nom de la firme cliente]. Nous autres on se pétait les bretelles, on va avoir de l'ouvrage. Non. À mesure que le contrat rentrait, plus qu'on perdait nos jobs. Parce qu'on a deux lignes de découpe. Ils étaient supposés d'en rentrer une belle neuve. [...] Bien souvent elle est fermée. Tout ce poulet-là qu'on découpait, ils le mettent en bassins puis ils le «shippent» là-bas à du monde qui travaille à petit salaire. (Informateur syndical)

4. Ce paragraphe et les suivants sont reproduits de la monographie sur la transformation du poulet (D'Amours et Belzile, 2019).

C'est là un motif de tension, mais les syndicats représentant les salariés de ces usines ont accepté l'externalisation pour que leur établissement obtienne des contrats permettant de maintenir les emplois existants, bien que, comme on l'a vu plus haut, il arrive que ces contrats soient attribués à des usines produisant à meilleur coût.

Puis l'agence eux-mêmes, dans le fond, on avait une lettre d'entente avec l'agence, puis qu'il fallait qu'il y ait au moins 45 personnes qui manquaient. Puis deux fois par mois, on a, on avait une grosse commande avec [nom d'une firme cliente]. On pouvait les faire venir [parlant des salariés d'agence]. (Informateur syndical)

Les usines de surtransformation possédées par les firmes de tête offrent des conditions inférieures à celles offertes par les usines d'abattage possédées par ces mêmes firmes (mais tout de même supérieures à celles des sous-traitants). C'est à l'étape de la surtransformation que se crée la plus grande valeur ajoutée et pourtant les conditions de travail ne reflètent pas ce fait : les salariés qui créent le plus de valeur ajoutée pour l'entreprise n'ont pour ainsi dire aucun rapport de forces. Plusieurs sont des immigrants de fraîche date et l'emploi, même précaire, est pour eux une question de survie quotidienne. Toutefois, ils quittent ces usines lorsqu'ils trouvent un emploi moins pénible ou mieux rémunéré. Ils sont vus comme interchangeables et, en dépit d'une pénurie de main-d'œuvre et d'un taux de roulement important, les employeurs ne semblent rien faire de particulier pour éviter leur départ.

Par ailleurs, la segmentation de la main-d'œuvre selon le statut d'emploi et la position de l'usine dans la chaîne de valeur rend difficile la création de solidarités intergroupes. Ainsi, les salariés réguliers, qui constituent la plus grande partie de la main-d'œuvre, semblent peu enclins à lutter pour améliorer les conditions des salariés atypiques : « *On ne va pas se battre pour que les surnuméraires aient les mêmes conditions que nous* » (Informateur syndical). Ceux-ci, en retour, ont le sentiment de payer la cotisation syndicale à une organisation qui ne les protège pas adéquatement.

Tu sais très bien que les 45 réguliers qui sont là ne te donneront pas le mandat de grève pour 5 occasionnels. Alors tu es pogné avec la clause. Alors ces gens-là se sentent discriminés ou c'est les agences, ou c'est des occasionnels, des surnuméraires, appelons-les comme on veut. Ils se sentent discriminés parce que la masse a décidé de ne pas faire de sacrifices pour eux, alors tu es pogné avec ça ; c'est difficile de faire de l'organisation syndicale avec ces gens-là et d'aller chercher leur... c'est très difficile, ils ne se sentent pas... ils ne se sentent pas reconnus, tu sais, c'est plate. (Informateur syndical)

La préoccupation de couvrir les salariés d'agences dans les établissements syndiqués est très inégalement présente. Certains syndicats locaux ont agi pour baliser les situations dans lesquelles l'employeur peut faire appel aux salariés d'agences, pour limiter leur nombre et pour exiger pour eux les mêmes conditions salariales (au plus bas échelon) que celles des salariés en relation d'emploi directe, y compris en vérifiant qu'ils obtiennent la majoration pour les heures supplémentaires. Par contre, dans deux usines dont nous avons pu documenter les conditions, les salariés d'agences ne reçoivent pas le salaire de la convention ; ils sont régis uniquement par la *Loi sur les normes du travail*.

Certains répondants syndicaux expriment le problème posé par le fait que les travailleurs d'agences, qui craignent de ne pas être rappelés au travail, ne se laissent guère approcher par les représentants syndicaux. Ils témoignent aussi de la difficulté de créer une identité collective dans une usine où des travailleurs d'agences côtoient en permanence les travailleurs réguliers : les deux groupes effectuent les mêmes tâches et peuvent travailler côte à côte sur la même chaîne.

Et ces gens-là ne sont pas vraiment... c'est malheureux de dire ça... mais ces gens-là ne sont pas vraiment intégrés avec le reste... le reste de l'usine.

Et qu'est-ce que vous voulez dire ? Pas vraiment intégrés...

Dans le sens que... ces gens-là si on se retrouve à la cafétéria... la gang qui sont syndiqués, qui sont régis par la convention collective ignorent complètement ces gens-là, donc... c'est, c'est ça fait beaucoup de division [...]

Pourquoi pensez-vous que c'est comme ça ?

Bien... parce que les gens, ils ne veulent pas les agences, ils voudraient que ça soit nous autres qui travaillions et puis, ces gens-là, ils ont... les gens qui sont couverts par notre accréditation en veulent beaucoup aux gens d'agences parce que leurs vacances sont reconnues⁵...

Fait que c'est comme deux gangs ?

Deux gangs, effectivement, deux gangs... puis bon, ça ne s'aime pas. Les agences sont moins virulentes que ma gang à moi peut être virulente envers les agences parce que notre gang à nous a l'impression de se faire enlever beaucoup de choses. En fait, ils ne se font pas tant enlever beaucoup de choses, ce n'est pas vrai, c'est une perception qu'ils ont. Mais c'est sûr que quand on regarde les vacances... quand ces gens-là ne peuvent pas partir en vacances en plein été, deux semaines,

5. Notre compréhension de cet extrait est que les travailleurs d'agences peuvent se déclarer non disponibles pour travailler pendant certaines périodes de l'année parce qu'ils veulent prendre des vacances (non rémunérées) dans leur pays d'origine, ce que les salariés réguliers ne peuvent évidemment pas faire.

puis ils voient qu'il y en a un autre de l'agence qui, lui, peut partir. Ça... Ça met beaucoup de... d'irritants pour ma gang. À quelque part, ils n'ont pas tant tort de réfléchir de même, mais malheureusement, c'est... c'est un débat qui est vieux comme le monde là-bas, puis... c'est très difficile à régler, très difficile. (Informateur syndical)

Les travailleurs réguliers peuvent néanmoins trouver un intérêt à la présence des salariés d'agences, s'ils peuvent reporter sur eux le boulot le moins intéressant ou compter sur eux pour les remplacer pendant leurs congés ou le temps de suivre une formation :

Sinon, je vous dirais que la relation est quand même bonne parce que c'est tout comme une pyramide, une hiérarchie. De sorte que la personne qui va travailler à l'usine, qui est déjà syndiquée, que ça fait longtemps qu'elle est là, quand on lui amenait quelqu'un d'une agence ou quelque chose comme ça, savait très bien qu'elle pouvait donner ce qui était moins intéressant comme travail à cette personne-là et se garder ce qui l'était plus. Puis à la limite, les travailleurs, il y en a qui ne haïssaient pas ça du tout là. Mais tu sais, c'est ça que je trouvais spécial, dans le sens qu'ils ne levaient pas la main pour dire: « Hey! Vous leur faites faire ça. Ça n'a pas de bon sens! » C'était plus genre: « Ah! je n'ai pas besoin de le faire. » Puis ils ne poussaient pas la réflexion plus loin que ça les syndiqués. (Informateur syndical)

Finalement, certains craignent que les salariés d'agences deviennent le cheval de Troie par lequel s'insinue le nivellement vers le bas des conditions de travail. Nous avons entendu ce même type de discours à l'égard des travailleurs immigrants (il y a d'ailleurs de nombreux immigrants parmi les salariés d'agences), qui sont souvent perçus comme prêts à tout pour conserver leur emploi.

Eux, les immigrants là, une convention collective pour eux autres, pour certains là c'est correct, mais pour beaucoup, l'employeur c'est la main qui les nourrit, donc ils doivent fidélité à l'employeur, puis l'employeur peut faire ce qui veut avec eux autres.

[...] *Or on n'a pas la même vision d'un employeur là, nous oui notre employeur c'est la main qui nous nourrit, mais on est la main qui fait le travail, on est tu sais on a un partage là là-dedans. Eux autres, y en a pas de partage, eux autres y a des immigrants qui... qui ont tellement peur de déplaire au patron que... [..] Ils se cachent, ils subissent des injustices puis ils ne veulent pas qu'on intervienne, de peur...* (Informateur syndical)

Toutefois, les choses changent dans certains milieux.

Ça change parce qu'on a intégré dans notre structure syndicale, à certains postes, on a intégré des immigrants. Et puis ils font bien la job un coup qu'ils commencent à connaître le principe de fonctionnement syndical là. Fait qu'on en a encore,

on en a intégré puis on a même eu au niveau de la CSST [Commission de la santé et de la sécurité du travail] des postes assez importants. On a intégré des immigrants, donc là ils commencent à comprendre, puis là ils commencent à voir, puis là ils commencent à avoir des revendications. Mais c'est sûr que non, ils ne sont pas impliqués beaucoup parce qu'ils ne connaissaient pas ça puis y avaient peur de ça. (Informateur syndical)

3.3 Des acteurs collectifs aux intérêts diversifiés

Jusqu'ici, nous pouvons constater que la définition du conflit, des intérêts et de l'organisation collective elle-même devient plus complexe. La « multiplicité » des acteurs engagés dans le rapport social de travail – caractérisés par une diversité en matière de genre, d'ethnicité, de nationalité et ayant des identités et des intérêts particuliers – rompt avec l'idée d'homogénéité du collectif de travail (Riordan et Kowalski, 2021) et de l'exercice de la négociation collective qui, si elle peut favoriser certains, agit en même temps de manière contre-productive pour d'autres.

Ainsi, dans les conditions actuelles de production, de distribution, de consommation et d'investissement, d'autres acteurs ayant leurs propres intérêts interviennent dans la relation et le contrôle du travail, comme les clients ou les consommateurs, les intermédiaires, les entrepreneurs, les agents gouvernementaux, entre autres (Riordan et Kowalski, 2021). Cette hétérogénéité des acteurs a également des répercussions sur les formes d'organisation collective : associations civiles de travailleurs, centres d'emploi, associations de consommateurs, en plus des associations syndicales et patronales classiques. Même si toutes ces organisations ne participent pas officiellement aux négociations collectives ou à l'établissement des contrats individuels de travail, leur action et leur influence ont une incidence sur les relations de travail. Et, dans les situations où la négociation collective n'est pas possible en raison de restrictions juridiques, ces organisations peuvent soit imposer leurs intérêts, soit participer à d'autres types de négociations ou d'accords.

Ainsi, dans le segment de la production de la chaîne de valeur du poulet, si le cadre institutionnel de la gestion de l'offre a pour effet de sécuriser les débouchés et le revenu des aviculteurs, il représente un mécanisme de fermeture du marché du travail au profit des *insiders*. Ceux qui n'arrivent pas à se tailler une place dans ce système sont des petits producteurs qui voudraient produire selon une autre logique que la logique industrielle. Certains acteurs, dont l'Union paysanne, réclament des

modalités plus souples, permettant d'attribuer une part des quotas à ces exclus.

Donc c'est très difficile pour des petits producteurs qui veulent se lancer ou des producteurs qui sont peut-être dans des circuits courts, dans des produits de niche ou qui veulent vraiment agir dans ces marchés-là, de devenir producteur. Donc pour les outsiders là, excusez mon anglicisme, c'est très difficile d'accéder, c'est pour ça que l'Union paysanne dénonce les règles sur le contingentement, parce que pour les petits producteurs c'est très difficile. (Informateur expert)

Les groupes militant pour la protection des animaux constituent également des acteurs dont les pressions, si elles reçoivent un accueil favorable des gouvernements et des firmes clientes, pourraient à terme avoir des effets sur les conditions des acteurs clés de la filière.

Bien, présentement, même le pouvoir est dans les mains d'organismes comme Mercy for Animals [...] Des groupes de bien-être animal surtout, des dernières tendances que l'on voit chez nous, les dernières orientations ont été prises en fonction de ça. Parce que l'on s'est dit, demain matin, s'ils ne veulent plus acheter nos... nos produits que l'on fait en masse, exemple nos productions de poulet normal, comment va-t-on faire pour vivre? Fait que, nécessairement, la tendance est là. Fait qu'eux autres mettent beaucoup beaucoup de pression sur le consommateur aussi. Ils mettent beaucoup beaucoup de pression sur les détaillants. Puis c'est une tendance mondiale. Ça s'est fait il y a 10 ans en Europe, puis, puis on le voit, ça s'en vient ici.

[...] Oui ils ont beaucoup de pouvoir, parce que s'ils nous disent, demain matin, vos poulets on ne les veut plus dans les systèmes de logements conventionnels, bien, qui va acheter mes œufs demain matin, s'ils n'en veulent plus? Tu sais, ils créent une tendance lourde, mais cette tendance-là va avoir un effet sur tout. (Informateur producteur)

L'action collective des aviculteurs s'exprime d'une part sous une forme syndicale, et d'autre part sous une forme patronale.

La forme syndicale s'incarne dans l'Union des producteurs agricoles (UPA). Reconnue en vertu de la *Loi sur les syndicats professionnels*, l'UPA a obtenu en 1972 le monopole de représentation syndicale pour l'ensemble des producteurs agricoles dont la production destinée à la mise en marché est d'une valeur annuelle supérieure à 5 000 \$. Tout comme les organisations syndicales de salariés, l'UPA est organisée selon une double structure : par filières et par territoires. Les producteurs de poulets et de dindons sont représentés par Éleveurs de volailles du Québec (EVQ, anciennement Fédération des producteurs de volailles). Les fédérations sectorielles participent à la gestion des offices canadiens de commercialisation, administrent

les plans conjoints québécois, répartissent le contingent de production entre les producteurs, négocient les conditions de mise en marché, incluant les prix versés aux producteurs. Également, à titre d'association représentative, l'UPA participe à de nombreux forums où se prennent les décisions relatives à l'avenir de l'industrie agroalimentaire.

Organisation de type syndical lorsqu'il s'agit de défendre les conditions d'exercice de ses membres, l'UPA joue aussi le rôle d'acteur patronal dans la mesure où elle soutient et représente ses membres qui embauchent, directement ou indirectement, du personnel. Depuis 2011, le contrat maximal qu'un employeur pouvait conclure avec un travailleur étranger temporaire était de 24 mois, et la période cumulative maximale ne devait pas excéder 48 mois. L'UPA et d'autres associations (comme FERME) avaient fait des pressions pour l'abolition de ce plafond et elles ont eu gain de cause en décembre 2016.

Bien, ils se sont rendu compte que c'était problématique pour les employeurs, parce que l'homme qui connaît très bien le travail qui va... on a déjà... parce que, quand un travailleur commence, il n'est pas capable d'attraper à cage pleine, qu'on appelle, donc il n'est pas capable d'avoir le même rendement, on doit le former, il doit apprendre le travail. Tandis que le travailleur qui connaît déjà le travail, c'est moins de perte de temps pour nous. Donc c'est préférable pour nous d'avoir des travailleurs d'expérience, et la qualité du travail est meilleure.
(Informateur employeur, entreprise d'abattage)

4. LES STRATÉGIES POUR L'EXERCICE DU TRAVAIL DÉCENT ET DE L'ACTION COLLECTIVE

Dans la section précédente, nous avons énoncé les difficultés auxquelles sont confrontés les travailleurs et les syndicats pour représenter les intérêts de leurs membres et surtout de ceux qui, pour les raisons mentionnées, restent aujourd'hui en dehors de leur champ d'action. Il y a une trentaine d'années, Wial (1992-1993) soutenait déjà que si les organisations syndicales voulaient survivre, elles devaient organiser non seulement les travailleurs de l'industrie, mais aussi ceux et celles des secteurs non organisés, en particulier des services faiblement rémunérés, caractéristiques de la « nouvelle économie ».

Tout en reconnaissant les difficultés logistiques et juridiques de l'organisation des travailleurs informels, Kucera et Roncolato (2008) montrent que leur regroupement n'est pas impossible. Ils reconnaissent une série d'expériences dont il convient de souligner les activités, telles

que la négociation collective lorsqu'il y a un employeur, la représentation des intérêts auprès des autorités publiques à différents échelons, l'administration des affaires des membres, la résolution des conflits entre ceux-ci et la facilitation de l'accès à des avantages et à des services.

En ce qui concerne les actions collectives des travailleurs indépendants et de leurs organisations, elles ne suivent pas la forme d'action traditionnelle du mouvement ouvrier, qui est la grève (de la Garza Toledo, 1992). Il est fréquent que les actions collectives prennent d'autres formes plus proches de celles des mouvements sociaux (Tilly, 1978) comme les mobilisations physiques de personnes et de véhicules, les blocages de rues dans la ville, les occupations d'espaces publics.

Le fait que des travailleurs ne soient pas organisés en syndicats ne doit pas nous surprendre si, comme le dit Héctor Lucena (2006), les modes d'organisation des travailleurs découlent des moments historiques nationaux et de la manière dont le capital est organisé. Dans ce cas, si le capital n'est pas représenté dans une entreprise, il serait raisonnable de penser que la forme d'organisation s'apparente davantage à une corporation de métier, du type de celles formées il y a quelques siècles par les artisans. Mais il n'est plus surprenant de constater l'existence d'organisations de travailleurs différentes des syndicats. L'auteur que nous venons de mentionner explique que la nécessité de s'unir pour faire face à des problèmes communs a suscité l'émergence d'associations civiles, bénévoles, de coopératives ou encore d'autres formes d'organisation. Voilà toute la complexité de l'éventail d'organisations de natures différentes.

Dans le cadre de notre étude, nous avons rencontré des organisations non syndicales regroupant des travailleurs du secteur du taxi.

Au Québec, la paix industrielle provient en partie du quasi-monopole de fait que détiennent des coopératives sur un territoire donné. Il semble qu'au moins 80 % des chauffeurs soient directement ou indirectement membres des coopératives. La forme dominante de représentation dans l'industrie du taxi est donc la coopérative. Il existait cependant un regroupement de chauffeurs issu du Syndicat des Métallos (Noiseux 2014), dissout au moment d'écrire ces lignes.

Les organisations de chauffeurs de taxi de la ville de Mexico sont des groupes formels et informels rassemblant des chauffeurs ou des concessionnaires qui fournissent des services individuels de transport public de passagers. Ces groupes représentent les intérêts professionnels communs

de leurs membres, et leur rôle pourrait se résumer à celui de médiateur entre l'autorité publique et les chauffeurs de taxi. Ils ont en commun le fait de regrouper et de représenter les chauffeurs ou concessionnaires en tant que travailleurs à leur propre compte, qui exercent leur activité de manière relativement autonome et qui développent en tant que tels leur lien avec une association. C'est donc dire que ces organisations diffèrent de la représentation syndicale typique des salariés.

Il est important de mentionner que la majorité des chauffeurs de taxi, soit environ 70 %, n'appartiennent à aucun type d'organisation professionnelle. Toutefois, c'est par l'intermédiaire de ces organisations que les intérêts des chauffeurs de taxi s'agrègent et peuvent s'exprimer de diverses façons, et que l'action collective fait son apparition. En ce sens, les organisations deviennent un élément fondamental pour le développement de cette action collective. Une caractéristique particulière de l'action collective des chauffeurs de taxi, dans leur forme habituelle de protestation, est qu'elle se déroule dans l'espace public. Par conséquent, ce type de manifestation mène à des conflits avec d'autres acteurs externes qui ne sont pas impliqués directement dans le conflit à l'origine de l'action. Ainsi, l'action collective des chauffeurs de taxi a un effet direct sur la vie publique de la ville.

Dans le cas d'Uber, le fait que les chauffeurs soient considérés comme des travailleurs indépendants, tant sur le plan juridique que sur celui de l'exploitation du service, conditionne leur organisation et leur mobilisation. Cependant, en 2019, des travailleurs d'entreprises de plateformes, l'une d'elles encouragée et soutenue par la Confederación Revolucionaria de Obreros y Campesinos (CROC) (Confédération révolutionnaire des ouvriers et des paysans), ont lancé deux initiatives pour créer un syndicat. Leur objectif était de syndiquer non seulement les travailleurs d'Uber, mais aussi, et surtout, les livreurs de Rappi, UberEats et d'autres entreprises similaires. Au moment de la rédaction de ce texte, ils ne possédaient pas de registre et étaient en instance de syndicalisation.

Malgré l'absence d'une organisation collective formelle, les chauffeurs d'Uber développent une série de résistances individuelles et collectives dans la recherche quotidienne de solutions à leurs conditions précaires de travail. Cependant, des formes plus ou moins organisées d'action collective se sont développées quand l'entreprise a modifié les conditions d'exploitation du service en affectant de manière significative les chauffeurs. Elles ont été menées par des organisations qui regroupent les chauffeurs dans

le but de représenter leurs intérêts. Ces organisations exigeaient une augmentation des tarifs ou une réduction des commissions et l'élimination du service Uberpool (car il implique une baisse des revenus). En outre, elles revendiquaient la limitation du nombre de véhicules autorisés à offrir le service, car l'offre était si importante que les chauffeurs obtenaient moins de courses et, en conséquence, moins de revenus. Les actions déployées ont consisté en des manifestations, des blocages, des protestations publiques. La campagne incluait la remise d'une pétition et la diffusion de revendications et d'actions sur les réseaux sociaux sur Internet. Le résultat de ces actions a été médiocre, car aucune modification des tarifs ni aucune autre mesure visant à améliorer les revenus des conducteurs n'ont été apportées. En fait, l'association n'a pas été formalisée et, dans la pratique, elle a disparu.

En 2016, l'OIT a reconnu d'une part les déficits de travail décent dans les chaînes de valeur mondiales – appelées à cette occasion chaînes d'approvisionnement mondiales – et, d'autre part, les limites de gouvernance dans les relations de travail qui y sont intégrées. L'analyse des cas choisis dans notre étude corrobore cette affirmation.

Certains auteurs affirment que le développement d'emplois de qualité doit être soutenu par l'établissement de régimes ou d'arrangements de gouvernance du travail qui permettraient de fonctionner dans l'incertitude et dans des contextes particuliers. En ce sens, Rodrik et Sabel (2019) font la promotion, pour la définition de politiques industrielles garantissant de « bons jobs », d'un partenariat entre acteurs publics et privés, les premiers apportant leur contribution à la réglementation et les seconds aux marchés et aux entreprises. Les auteurs estiment aussi que ce modèle permet l'adhésion à des mobilisations sociales plus larges, par exemple sur les questions environnementales. Cependant, dans ce schéma, il semblerait que l'acteur syndical ou celui qui représente les travailleurs soit absent. Dans cette perspective, on pourrait comprendre le malaise que cela pourrait susciter chez les travailleurs, ou les actions menées à leur encontre. Et, en tout cas, le tripartisme promu par l'OIT, qui est encore aujourd'hui défendu dans de nombreuses législations syndicales, ne serait pas garanti.

Un modèle plus restreint de gouvernance du travail est celui qui repose sur un seul des acteurs, l'employeur. Mise à part l'incorporation de la perspective et de l'intervention d'autres acteurs, la limite de ce modèle réside dans le fait que les actions sont de nature volontaire – et peuvent donc être isolées, individuelles, modifiables à volonté – comme la mise

en œuvre de codes de conduite, d'initiatives de responsabilité sociale des entreprises ou d'audits de conformité. Et justement, une condition de l'efficacité de la gouvernance du travail et de l'amélioration sociale est la capacité d'agir des travailleurs et des travailleuses (Gereffi, Posthuma et Rossi, 2021).

Par ailleurs, des mécanismes de gouvernance transfrontalière du travail ont été créés dans le cadre d'accords commerciaux bilatéraux ou multilatéraux comme l'Accord Canada–États-Unis–Mexique (ACEUM), qui a été signé en 2018 et est entré en vigueur en 2020. Cet accord établit dans son préambule la résolution de « promouvoir la protection et le respect des droits des travailleurs, l'amélioration des conditions de travail, ainsi que le renforcement de la coopération et des capacités des Parties dans le domaine du travail » (Gouvernement du Canada, 2020). Le chapitre 23 porte précisément sur la question du travail. Il énonce les obligations minimales des pays signataires en ce qui concerne le respect des droits individuels et collectifs des travailleurs garantis par les législations nationales et établit les conditions minimales auxquelles chacun des pays doit satisfaire.

L'ACEUM cherche à éviter de compromettre la production dans les pays où les normes de travail sont plus exigeantes et donc où les coûts sont plus élevés.

Les critiques du système mexicain de relations de travail se sont concentrées sur le fait qu'il n'offre aux travailleurs aucune garantie d'exercice du droit à la liberté d'association et à la négociation collective, un aspect que les partenaires commerciaux du pays ont identifié comme un problème qui porte atteinte à la libre concurrence. (Ocampo Merlo, 2022 : 4)

Pour le Mexique, le fait que sa législation soit plus restrictive en matière de droits collectifs des travailleurs a impliqué une réforme législative – notamment de la Constitution politique des États-Unis du Mexique elle-même – et, par là même, un élargissement du droit à la liberté syndicale et à la négociation collective ainsi que la transformation du système de justice du travail, entre autres. Certaines des transformations institutionnelles ont déjà été effectuées, d'autres sont en cours. En ce qui concerne les changements de pratiques, il est encore trop tôt pour faire un diagnostic de leur efficacité, mais c'est un aspect qui reste à examiner.

Une perspective plus large et plus complète de la gouvernance du travail est présentée par Anner (2021), qui reprend certaines des expériences mentionnées dans ce chapitre. Sa proposition est que trois

mécanismes de gouvernance du travail sont susceptibles de remédier aux déficits de travail décent : à savoir, la gouvernance publique (par l'intermédiaire des acteurs étatiques), la gouvernance axée sur les travailleurs (notamment au moyen de négociations collectives de large portée) et la gouvernance multipartite (au moyen d'accords de cogouvernance transnationaux contraignants).

CONCLUSION

Ce chapitre a exposé les limites au travail décent et les obstacles à la représentation collective – et donc à la négociation collective et à l'exercice de l'action directe – auxquels est confrontée une grande partie de la population active. Si une partie des travailleurs est toujours couverte par le droit du travail et bénéficie donc de garanties et de protections, une autre partie s'en trouve partiellement ou totalement exclue.

D'une part, l'inégalité des conditions de travail et d'emploi s'explique par le fait que les cadres réglementaires ne couvrent pas toutes les formes de relations d'emploi – soit parce qu'ils n'ont pas été mis à jour en fonction de l'évolution des situations de travail réelles, soit parce que les réformes du travail n'ont pas été menées dans ce sens, soit parce qu'historiquement, ils se sont limités à réglementer les relations salariales même lorsque d'autres formes de mobilisation du travail existaient déjà, et cela, même si les réglementations et orientations internationales vont dans un sens différent. D'autre part, la prolifération des chaînes de valeur mondiales, caractérisées par le fait que les conditions de travail et d'emploi diffèrent en fonction de la taille des entreprises, de leur statut d'entreprises pivots ou de leur situation dans la chaîne de sous-traitance, du profil des emplois et de la main-d'œuvre, ainsi que l'absence ou le caractère limité de l'organisation et de la négociation collective couvrant l'ensemble de la chaîne, viennent encore creuser ces inégalités.

Les défis auxquels sont confrontés les travailleurs et travailleuses, de même que leurs organisations syndicales et autres, sont multiples. Le droit du travail consolidé au XX^e siècle ne semble pas aujourd'hui réduire les inégalités dans les relations de pouvoir entre le capital et le travail, et il serait nécessaire de penser à de nouvelles façons d'atteindre des normes justes et égalitaires dans les conditions d'emploi et de travail et la possibilité de collectivisation de la force de travail. Nous reviendrons sur ce point au chapitre 9 et en conclusion de l'ouvrage.

PARTIE II

**LA RELATION D'EMPLOI:
NIVEAU D'ANALYSE
ET DÉVELOPPEMENTS
CONCEPTUELS**

Après d'autres, nos travaux empiriques révèlent que la définition juridique de la relation d'emploi, caractérisée par la subordination à l'égard de l'employeur, à l'intérieur des frontières juridiques de l'entreprise, est un cadre trop étroit pour rendre compte de la structuration des conditions de travail et d'emploi, lorsque des entreprises se partagent la production d'un bien ou d'un service. En effet, des entreprises (donneuse d'ordre, donneuse d'ouvrage, sous-traitante, etc.), et les relations qui s'établissent entre elles, peuvent influencer les conditions d'emploi et de travail d'un travailleur ou d'une travailleuse, et ce, en dépit de l'absence d'un lien de subordination juridique.

Cette deuxième partie de l'ouvrage expose et illustre, à partir de matériaux empiriques tirés des terrains de recherche, des contributions conceptuelles qui, conjuguées, nous amènent à reconceptualiser la relation d'emploi en contexte d'externalisation. Ces contributions concernent respectivement le changement du niveau d'analyse, passant de l'entreprise à la configuration productive; le dépassement du concept de rapport salarial par celui de rapport social de travail et le remplacement du concept de subordination par celui de contrôle.

Le chapitre 4 explique et illustre le passage des frontières juridiques de l'entreprise aux contours indéterminés de la configuration productive. Cette dernière est définie comme un système social dans son acception structurationniste, constitué et constitutif de règles et de ressources qui habilitent et contraignent la structuration de pratiques d'intégration. C'est dans ce système que des acteurs se répartissent les activités de production d'un produit ou d'un service. Les configurations productives de quatre des sept cas étudiés permettront d'illustrer cette notion et le niveau d'analyse auquel elle se réfère.

Le chapitre 5 propose de reconceptualiser la relation d'emploi comme rapport social de travail, défini comme la relation entre un groupe de travailleurs et travailleuses et toute entité susceptible de contrôler leurs conditions de travail et d'emploi. Cette notion se décline en cinq dimensions analytiques: deux dimensions relatives au travail (organisation du

travail, charge, pénibilité et horaires de travail) et trois dimensions relations à l'emploi (rémunération, répartition du risque économique, répartition du risque social). Elle suppose au préalable un double élargissement : de la figure du travailleur et de celle de l'employeur. Les études de cas permettront de décrire et de comparer le rapport social de travail de divers groupes de travailleurs et travailleuses dans les quatre configurations étudiées.

Finalement, pour décrire et analyser le rôle des entreprises ou organisations qui structurent les conditions de travail et d'emploi dans les configurations productives dérivées de l'externalisation, nous proposons en outre de remplacer la notion de « subordination » par celle de « contrôle ». Le concept de contrôle nous semble plus juste parce qu'il ne dépend pas de l'existence ou de l'effectivité de liens juridiques (le droit de gérance par exemple) et qu'il permet de concevoir que le contrôle exercé sur un travailleur ou une travailleuse peut être partagé entre les différentes entreprises appartenant à une même configuration productive. Le chapitre 6 développe la transition proposée en exposant brièvement les origines du contrôle et les fondements de sa reconceptualisation, puis en présentant un modèle d'analyse reposant sur l'hypothèse que les mutations de l'emploi et du travail doivent être analysées comme les résultats et les conditions de la fragmentation et de la recomposition du contrôle. Ce modèle est également illustré à l'aide d'éléments tirés de quatre études de cas.

CHAPITRE 4

De l'entreprise à la configuration productive

LOUISE BRIAND

Le présent chapitre présente un élargissement conceptuel qui préfigure les autres transitions énumérées dans l'introduction de cette partie, soit le remplacement de la notion d'entreprise juridique par celle de « configuration productive ». Nous y exposons d'abord les fondements menant à l'adoption de cette notion et les défis méthodologiques qu'elle entraîne. Nous présentons ensuite les configurations productives identifiées dans nos études de cas.

1. DE L'ENTREPRISE À LA CONFIGURATION PRODUCTIVE

L'adoption de la notion de configuration productive trouve son inspiration dans les travaux de plusieurs auteurs (notamment Grimshaw et Rubery, 2005 ; Petit et Thévenot, 2006 ; Kinnie *et al.*, 2008 ; Legault et Bellemare, 2008 ; Ramioul, 2008 ; Dahlmann et Huws, 2009 ; Flecker *et al.*, 2009 ; Flecker et Meil, 2010 ; Grimshaw *et al.*, 2019 ; Zhang, 2020), qui ont démontré les limites des frontières juridiques de l'entreprise lorsqu'il s'agit d'analyser les conditions de travail et d'emploi dans les formes organisationnelles complexes. Pour reprendre les termes de Flecker et Meil, le travail et l'emploi

ne sont pas seulement façonnés par les organisations individuelles, leurs relations et dynamiques internes ou leur environnement commercial et

institutionnel. De plus en plus, les relations interentreprises ont un impact plus ou moins direct sur l'organisation du travail et les conditions d'emploi. (Flecker et Meil, 2010 : 680-681) [Notre traduction]

Les études de cas présentées dans cet ouvrage s'inscrivent dans ce même courant. Nous avons en effet observé que les conditions de travail et d'emploi des travailleurs et travailleuses (professionnels du secteur des services informatiques, manœuvres dans la transformation du poulet, éducatrices en service de garde, chauffeurs Uber) étaient constitutives et tributaires des relations (de collaboration, de subordination, de domination) et du partage des risques (économique, financier, opérationnel, réputationnel) qui s'établissaient entre leur employeur juridique et d'autres entreprises de la chaîne ou du réseau. Nous nous référons notamment ici à la méthodologie d'implantation prescrite par un développeur de logiciels aux firmes chargées de mener les projets d'implantation chez les clients ; aux normes de production imposées aux producteurs et aux transformateurs par les chaînes de distribution et de restauration qui s'approvisionnent en produits de volaille, ou encore aux règles budgétaires, à la réglementation et au programme éducatif du ministère responsable dans le réseau des services de garde à l'enfance. Enfin, dans le cas des chauffeurs de taxi – juridiquement indépendants –, il est impossible d'ignorer l'effet de la plateforme développée par Uber sur leur rémunération, leur organisation et leur charge de travail ainsi que sur les risques qu'ils assument.

C'est donc sur la base de ces observations que nous en sommes venus à proposer le concept de « configuration productive » que nous présentons dans la section qui suit. Si plusieurs auteurs avant nous ont plaidé la nécessité de comprendre l'évolution des conditions de travail et d'emploi à travers le prisme des relations interentreprises, ils n'ont toutefois pas, à notre connaissance, proposé de concept assez large pour englober une diversité de formes organisationnelles reposant sur l'externalisation.

2. LA CONFIGURATION PRODUCTIVE : DÉFIS ET QUESTIONS D'ORDRE MÉTHODOLOGIQUE

Bien que notre objet d'étude – les conditions de travail et d'emploi – soit bien circonscrit, l'adoption de la configuration productive soulève des questions et des défis auxquels il importe de s'attarder :

- Quelle est la définition d'une configuration productive, quelles sont ses caractéristiques ?

- Comment peut-on en reconnaître les composantes ?
- Est-ce que toutes les entreprises qui font partie d'une configuration agissent sur les conditions de travail et d'emploi et en tout temps ?

Nous répondons à ces questions dans les paragraphes qui suivent tout en signalant que les réponses offertes peuvent au mieux servir d'outils de sensibilisation. Nous affirmons en effet que la notion de « configuration productive » continuera à poser des défis dans les études futures, puisqu'il s'agit d'une notion empiriquement fondée qui trouve sa substance dans l'identification des acteurs agissant sur le rapport social de travail à un moment donné. Telle que nous la concevons, la notion de configuration productive s'inscrit dans le courant interprétatif¹ de la recherche qualitative.

2.1 La définition et les caractéristiques de la configuration productive

Considérant les limites que présente l'entreprise juridique pour expliquer les conditions de travail et d'emploi dans un contexte d'externalisation de la production des biens et services et de la fragmentation de la régulation (chapitre 7), considérant également le besoin d'appréhender les relations interentreprises pour comprendre leurs incidences sur le travail mais aussi les conditions de leur production/reproduction, nous définissons la configuration productive comme un *système social* dans son acception structurationaliste, constitué et constitutif de *règles* et de *ressources* qui habilitent et contraignent la structuration de *pratiques d'intégration* (Giddens, 1987). C'est dans ce système que des acteurs se répartissent les activités de production d'un produit ou service.

Pour le dire autrement, une configuration productive: 1) représente l'extension de la division du travail au-delà des frontières de l'entreprise; 2) exprime les possibilités de coordination du travail au-delà des frontières légales; et 3) permet aux entités dominantes de transférer le risque économique et social à des entités moins puissantes ainsi qu'à leurs travailleurs et travailleuses. Il en résulte que des travailleurs et travailleuses qui effectuent des tâches similaires se voient offrir des conditions de travail et

1. Le courant interprétatif de la recherche qualitative a pour prémisse que la réalité est perçue et interprétée par des sujets connaissant (Girod-Séville et Perret, 1999).

d'emploi différentes, en fonction de la position de leur employeur dans la configuration et de leur propre position au sein de leur entreprise.

2.2 Les composantes de la configuration productive

Puisqu'il s'agit d'un système social empiriquement fondé, l'étendue et l'identité des composantes de la configuration productive sont indéfinies *a priori* et fluctuantes. En ce sens, toute entité qui contribue à la production, soit directement (entreprise contractante, entreprise prestataire de services, etc.), soit indirectement (réglementation ou normalisation étatique ou privée des produits, services ou processus), d'un bien ou d'un service fait partie de la configuration productive de ce dernier, quelle que soit la forme juridique de l'entreprise².

L'activité d'une entreprise au sein de la configuration peut être directe (donner des ordres, fournir de l'ouvrage, concevoir/fabriquer une composante, etc.) ou indirecte (normaliser le produit ou le service, normaliser son processus, incluant le travail). Ainsi, non seulement la configuration productive se conçoit-elle comme un système social empiriquement fondé, mais elle est aussi un système «indécidé», puisqu'aucune entreprise du système (un donneur d'ordres par exemple) n'a le pouvoir de décider de l'existence de toutes les autres entreprises au sein de la configuration.

Les relations entre les entreprises de la configuration sont variées et changeantes. Certaines entreprises en dominent d'autres. Pensons par exemple à la situation de Ford et de ses sous-traitants ou encore d'Amazon et des entreprises qui utilisent ses capacités de vente ou de distribution. Des entreprises sous-traitantes peuvent être totalement dépendantes de donneurs d'ordres ou d'ouvrage tandis que d'autres conservent une certaine marge d'autonomie parce qu'elles ont d'autres clients – voire appartiennent à d'autres configurations productives –, ou encore parce qu'elles maîtrisent entièrement un sous-produit/service, comme c'est le cas des entreprises du secteur de l'aérospatiale étudiées par Baudry (2006).

2. Les entreprises peuvent prendre des formes juridiques variées (société par actions, société à but non lucratif, coopérative, entreprise individuelle [avec ou sans salariés], société de personnes, société d'État, ministère, régie, etc.). Bien que les entreprises partagent un but commun (produire un bien ou un service), leurs objets (fournir un sous-produit ou sous-service constitutif du produit ou service destiné à la consommation, défense de droits ou d'intérêts, représentation syndicale, etc.) et les secteurs économiques (public, privé, économie sociale) leur sont propres.

Par ailleurs, les relations entre les composantes de la configuration productive peuvent se modifier dans le temps. C'est le cas, par exemple, des relations au sein du secteur des services de garde dans lequel nous avons observé qu'au fil du temps la configuration est passée d'un modèle réseau de partenaires à une configuration caractérisée par une structure hiérarchique, dominée par le ministère de la Famille et de l'Enfance.

Est-ce que toutes les entreprises qui font partie d'une configuration agissent sur les conditions de travail et d'emploi? En tout temps?

L'identification d'une entreprise au sein d'une configuration productive ne signifie pas qu'elle agit à tout moment ou sur tous les aspects des conditions de travail et d'emploi. À titre d'illustration, signalons que les deux syndicats présents dans la configuration du projet Solution n'ont pas déposé de grief à la suite de l'affectation au projet d'un professionnel unilingue anglophone, et cela, en dépit des prescriptions de la *Charte de la langue française* et des conventions collectives qui garantissent à leurs membres le droit de travailler en français. Ceci illustre le fait qu'une organisation peut décider d'agir ou non pour des raisons qui lui sont propres. Plus particulièrement en ce qui a trait à l'action ainsi qu'à la motivation, nous renvoyons le lecteur aux travaux de Bellemare (2000) sur la notion d'acteur en relations industrielles.

Par ailleurs, nous postulons que toutes les entreprises qui font partie de la configuration productive n'ont pas *de facto* d'effet sur les conditions de travail et d'emploi d'un groupe donné de travailleurs ou travailleuses. Pour expliquer ce point de vue, nous signalons que le projet Solution a nécessité les services d'un traducteur pour adapter la version française du progiciel au « français québécois ». Dans la mesure où la firme de traduction n'a pas pris une part active au déroulement du projet, son incidence sur les conditions de travail et d'emploi des professionnels en informatique n'est pas plus significative que celle d'un fournisseur d'articles de bureau. Ainsi, nous suggérons que l'identification des organisations qui font partie de la configuration productive est un exercice exhaustif qui requiert aussi de considérer les différentes formes que peut prendre l'externalisation (sous-traitance, fourniture, cotraitance, commission, concession, licence et franchise) (Poitevin, 1999).

3. LES CONFIGURATIONS PRODUCTIVES DE NOS ÉTUDES DE CAS

Nous présentons ci-après les configurations productives des quatre études de cas réalisées dans le cadre de notre projet : le cas de la filière du poulet (figure 4.1), le cas Solution du secteur des services informatiques aux entreprises (figure 4.2) ; le cas des services de taxi (figure 4.3) et celui des services de garde à l'enfance (figure 4.4).

La configuration productive du poulet (figure 4.1) révèle dans un premier temps la présence des autorités publiques et leur importance en ce qui a trait à la gestion de l'offre et aux conditions sanitaires présidant à la production et à la transformation de la volaille. Surtout, la configuration témoigne de la transformation du secteur : la concentration des firmes clientes mais aussi celle des firmes transformatrices pivots ont notamment entraîné la création de sous-traitants spécialisés contrôlés par les deux principales entreprises de transformation, ou encore le développement de liens d'affaires avec des entreprises juridiquement indépendantes auxquelles les firmes pivots fournissent le poulet abattu. L'activité d'attrapage de poulets, naguère réalisée sur un mode informel, avec l'aide de membres de la famille et du voisinage, fait maintenant l'objet d'une sous-traitance à des entreprises formelles.

La configuration du cas des services informatiques aux entreprises (figure 4.2) exprime les externalisations multiples s'opérant dans ce secteur, qui témoignent de la stratégie adoptée par les entreprises (accent sur le cœur de métier) et du mode de coordination privilégié par les clients (gestion par projet) pour mener à bien l'implantation de progiciels spécialisés et d'envergure. Dans le cas étudié, les autorités gouvernementales agissent sur la forme des rapports que le progiciel devra produire ainsi que sur la langue parlée au sein de l'équipe de projet de travail et la langue des interfaces et de la documentation du progiciel.

La configuration productive du secteur du taxi (figure 4.3) expose les contours de l'industrie traditionnelle, dans laquelle s'est introduit un nouvel acteur – UBER –, et les modifications qu'il a entraînées avec lui, soit la création d'un modèle distinct de prestation de service de même que des modalités différentes d'organisation du travail et de répartition des risques. La configuration montre la cohabitation de deux modes de régulation pour un même service, le premier essentiellement public, le second privé.

Figure 4.1
Configuration de la filière du poulet

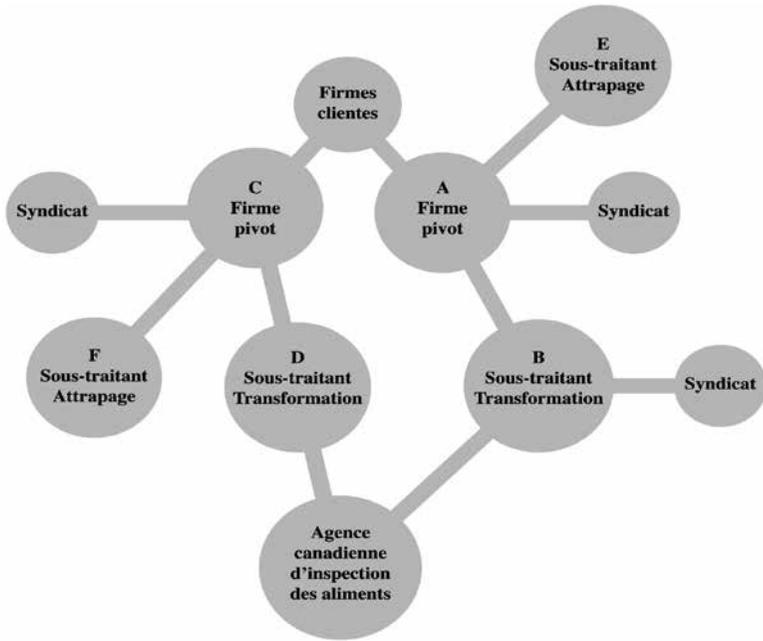


Figure 4.2
Configuration des services informatiques à l'entreprise (cas Solution)

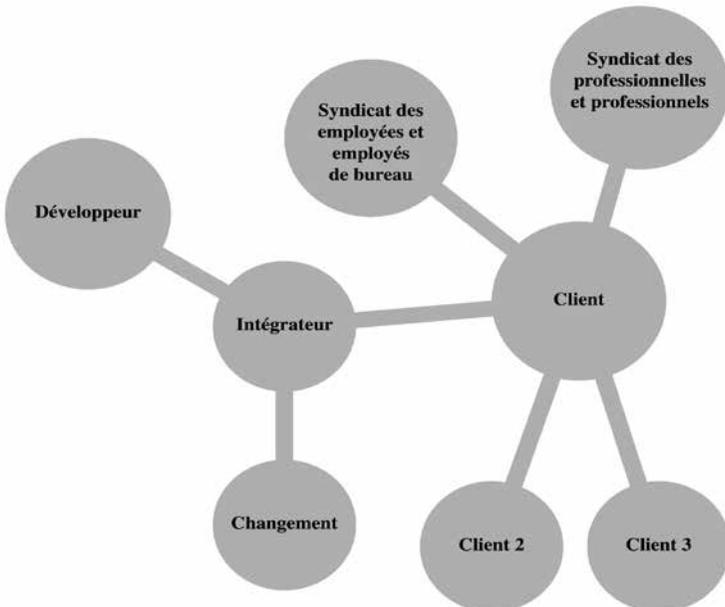
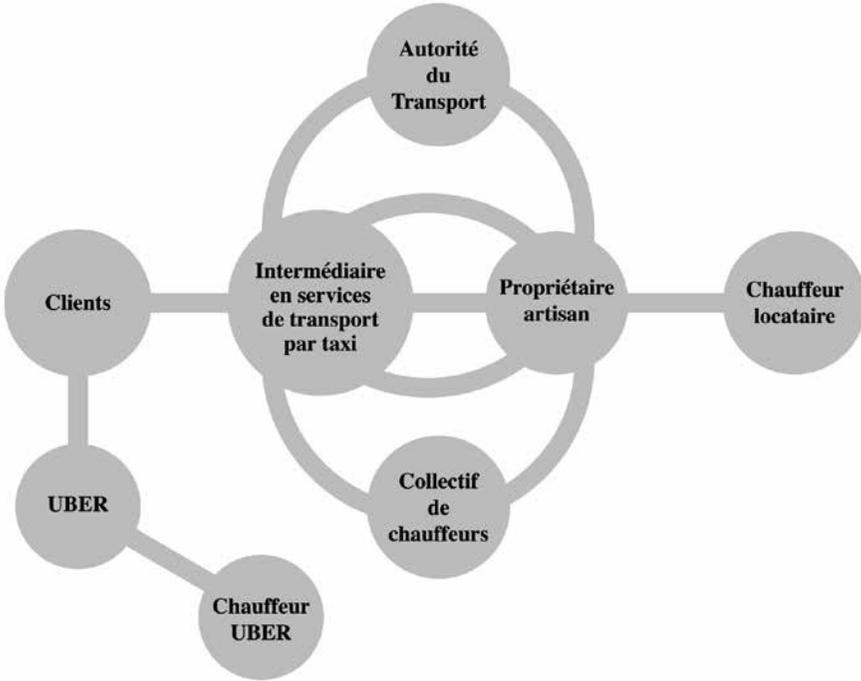
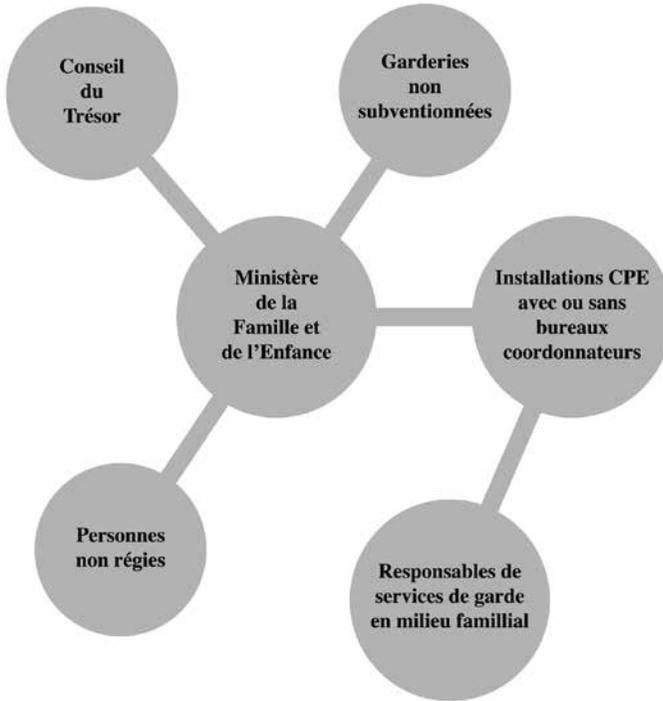


Figure 4.3
Configuration des services de transport de personnes



Enfin, la configuration du secteur des services de garde à l'enfance (figure 4.4) témoigne de la croissance du secteur mais aussi de la complexification du réseau québécois depuis sa création en 1997. Si le ministère de la Famille et de l'Enfance demeure le principal maître d'œuvre du réseau, la multiplication des formes d'entreprises qui le constituent (centres de la petite enfance, responsables de service de garde en milieu familial, garderies privées – subventionnées et non subventionnées, etc.) et la création de mécanismes de coordination (bureaux coordonnateurs) témoignent pour leur part de la diversification de l'offre de services et des visées des gouvernements qui se sont succédé depuis l'adoption de la Politique des services de garde en 1997.

Figure 4.4
Configuration du secteur des services de garde à l'enfance



Ces sous-ensembles d'entreprises représentent les relations qui s'établissent au sein des configurations productives : des relations commerciales entre un fournisseur et ses clients, des relations d'emploi entre une entreprise et ses salariées représentées par un syndicat. Ces relations peuvent aussi être de l'ordre de la régulation (c'est le cas par exemple entre le ministère de la Famille et de l'Enfance et un centre de la petite enfance ou de la plateforme Uber dans le cas du taxi) ou encore représenter une communauté d'intérêts (nous pensons notamment à l'entente qui unit les trois clients dans la configuration du cas Solution). Quelle que soit la nature des relations qu'entretiennent les entreprises entre elles, chacune de ces relations comporte potentiellement un effet sur les conditions de travail et d'emploi d'un groupe donné de travailleurs et de travailleuses. À titre d'exemple, dans le cas Solution, trois clients ont convenu d'un protocole d'échange d'informations ; c'est ainsi qu'ils en viendront à demander le remplacement du chargé de projet affecté à l'implantation du logiciel dans chacune de leurs organisations.

Les figures ne peuvent rendre compte de la *nature* des relations (de domination, de collaboration, etc.) qui s'établissent entre les entreprises ; nous reviendrons sur ce point dans les chapitres 5 et 6. Néanmoins, les configurations productives symbolisent l'idée que des dépendances plus ou moins fortes s'établissent entre les organisations. C'est d'ailleurs ce qui conduit les entreprises à travailler ensemble même si certains « partenaires » sont davantage imposés que consentis (le Conseil du trésor par exemple dans le réseau des services de garde) et que les motifs qui animent les dirigeants pour regrouper leurs efforts peuvent différer.

Une illustration de ce dernier propos est fournie par le cas Solution, dont la configuration représente des motivations très différentes pour les quatre entreprises principales partenaires du projet. Pour Client, le projet représentait une occasion d'harmoniser ses pratiques de gestion financière et d'approvisionnement et de moderniser ses processus opérationnels. Pour Intégrateur, il créait une occasion d'affaires sans précédent dans la mesure où il offrait une option de remplacement à une ligne de produits en déclin et parce que la licence exclusive que lui a accordée Développeur lui permettait de devenir la référence francophone du progiciel en Amérique du Nord. Pour Changement, le projet constituait aussi une occasion d'affaires. Enfin, pour Développeur, le projet présentait la possibilité de développer le marché nord-américain (en particulier le segment francophone), de tester son nouveau modèle d'affaires (mise en œuvre sous licence) et d'imposer sur le marché sa vision distinctive des progiciels (produits flexibles qui permettent aux organisations de choisir leurs propres processus d'affaires, rapports, etc.) ainsi que la méthodologie de mise en œuvre requise par sa vision.

CONCLUSION

Comme d'autres avant elles, nos études de cas ont démontré que le travail contemporain s'effectue de manière croissante au sein de configurations organisationnelles qui mettent en relation des travailleurs ayant divers statuts (salariés et indépendants) et des entreprises qui entretiennent entre elles des relations qui influencent les conditions de travail et d'emploi.

Le travail s'inscrit donc dans un système complexe composé d'organisations, de sous-systèmes de ces organisations et de mécanismes de régulation qui agissent sur l'organisation générale de la chaîne, du réseau, du projet ou de la plateforme et à des degrés divers sur les conditions de travail et d'emploi de divers groupes de travailleurs et travailleuses. L'étude de ces conditions de travail et d'emploi requiert notamment de déplacer l'analyse de l'entreprise juridique à la configuration productive.

L'étendue et l'identité des composantes de la configuration productive d'un produit ou d'un service donné sont indéfinies *a priori*. C'est précisément ce qui doit d'abord être établi pour analyser les conditions de travail et d'emploi d'un groupe donné de travailleurs et travailleuses. C'est au prix de ce premier effort d'identification qu'il est possible : 1) de décrire les relations entre les entreprises ; 2) d'étudier comment elles façonnent les conditions de travail et d'emploi ; et 3) d'analyser comment, en retour, ces relations sont soutenues par ces conditions.

CHAPITRE 5

Du rapport salarial au rapport social de travail

MARTINE D'AMOURS ET LETICIA POGLIAGHI

Selon la définition juridique du concept, la relation d'emploi est caractérisée par la subordination à l'égard de l'employeur, et ce, à l'intérieur des frontières juridiques de l'entreprise. Or, ce cadre est trop étroit pour rendre compte des réalités du travail et de l'emploi dans les formes productives contemporaines. Pour refléter ces réalités, il est nécessaire de trouver une notion capable de prendre en compte toutes les « formes de mobilisation du travail » structurées par des rapports de contrôle sur l'organisation du travail et par des règles (contractuelles ou non) de répartition des revenus et des risques (Dupuy et Larré, 1998).

Notre objectif dans ce chapitre est de reconceptualiser la relation d'emploi comme rapport social de travail. Le rapport social de travail est défini comme la relation entre un groupe de travailleurs et de travailleuses et toute entité susceptible de contrôler leurs conditions de travail et d'emploi. Cette notion se décline en cinq dimensions analytiques : deux dimensions relatives au travail (organisation du travail ; charge, pénibilité et horaires de travail) et trois dimensions relatives à l'emploi (rémunération, répartition du risque économique, répartition du risque social). Elle

suppose au préalable un double élargissement : élargissement de la figure du travailleur et complexification de la figure de l'employeur.

1. UN DOUBLE ÉLARGISSEMENT

La transformation de la relation d'emploi typique (*standard employment relationship*) de l'après-guerre a été largement documentée dans ses différentes manifestations. Bernstein *et al.* (2009) les présentent selon trois axes, que nous reprenons ici en y ajoutant certains cas de figure :

- diversification au sein du salariat : emploi à temps partiel plutôt qu'à temps complet, temporaire plutôt que permanent, contrats « zéro heure », contrats de stage ou de formation, contrats sans enregistrement formel ;
- diversification des modes d'acquisition de la force de travail (par le biais d'un contrat commercial plutôt que d'un contrat de travail) : travail indépendant, franchisage, statuts hybrides entre salariat et travail indépendant ;
- relations tripartites ou triangulaires, impliquant notamment le recours à la sous-traitance, aux agences de location de personnel, aux travailleurs détachés ; travail obtenu par l'intermédiaire d'une plateforme numérique.

Ces formes de mobilisation du travail sont généralement caractérisées par l'absence ou l'insuffisance d'une ou plusieurs des dimensions caractéristiques de la relation d'emploi *standard* ou typique : relation continue et de longue durée (avec un employeur unique), assortie de conditions minimales généralisées et de prestations sociales, établies par la loi et/ou négociées dans une convention collective, qui assurent la subsistance des travailleurs et protègent le travail salarié de situations de risque sur le marché du travail (Dombois, 1993 : 204). Par les droits et les protections qu'elle procure, cette relation d'emploi typique a pour effet de démarquer le travail (Lewchuck *et al.*, 2011 ; Rubery *et al.*, 2018). À l'inverse, les relations d'emploi dépourvues de tels droits et protections ont pour effet d'accroître la précarité des travailleurs, dès lors réduits à leur seule force de travail. Divers travaux empiriques tendent à accréditer l'hypothèse complémentaire d'une forte probabilité que le travail et l'emploi se précarisent lorsqu'on multiplie les entités qui interviennent dans leur définition ou leur structuration.

Pour prendre en compte l'ensemble des formes contemporaines par lesquelles le travail peut être mobilisé, il est impératif d'élargir le concept de relation d'emploi, souvent utilisé comme synonyme de rapport salarial.

Nous travaillons plutôt à partir du postulat qu'il existe toujours des modalités de régulation pour toute activité de travail intégrée dans un système productif (intégration verticale, horizontale, modulaire, chaîne de valeur, etc.) structuré par des rapports de contrôle sur la coordination du travail et par des règles de répartition des revenus et des risques. Ces modalités de régulation peuvent être diverses (droit du travail, droit civil, règles commerciales) et elles peuvent être négociées ou non. Dans cette perspective, et à titre d'exemple, on ne saurait analyser la relation entre un travailleur indépendant et son client hors du contexte économique, technologique et institutionnel et des rapports sociaux dans lesquels cette relation est encadrée. Comme l'ont illustré nos travaux antérieurs (D'Amours, 2013, 2014), un rapport social général, «qui structure et s'impose aux rapports interindividuels, préexiste à la relation contractuelle qui unit un travailleur indépendant et un donneur d'ouvrage particulier, autour d'une prestation spécifique». Il en va de même pour les salariés dans les contextes d'externalisation.

Les travaux de notre équipe nous ont donc conduits à adopter une conception élargie de la relation d'emploi qui fait appel à la codification institutionnelle des rapports sociaux en lien avec le travail et l'activité (Bentein et Guerrero, 2008; Freyssinet, 2010; Fouquet, 2011). Nous plaçons que l'emploi va bien au-delà de la relation salariale liant un travailleur et un employeur unique et que sa conceptualisation doit inclure l'ensemble des modalités de «mobilisation» (Dupuy et Larré, 1998) ou de «mise à disposition» du travail, lesquelles ont été évoquées au début de ce chapitre. Dans cette perspective, non seulement la figure du travailleur se démultiplie, mais celle de l'employeur se complexifie : des instances n'ayant pas le statut juridique d'employeur détiennent le pouvoir d'influencer, voire de déterminer, les conditions de travailleurs qui ne sont pas leurs employés, et plusieurs entités partagent, dans les faits, le rôle et la responsabilité d'employeur.

Les travaux des chercheurs Rubery, Marchington, Grimshaw et collaborateurs sont ici d'un apport inestimable. Le schéma proposé par Marchington *et al.* (2005 : 18) nous semble particulièrement intéressant en ce qu'il permet de visualiser ce double élargissement, de la figure du travailleur et de celle de l'employeur, sur un schéma à deux axes. Sur l'axe

horizontal, la figure du travailleur va du statut de salarié (à gauche) à celui de travailleur indépendant (à droite). Sur l'axe vertical, on retrouve diverses modalités possibles de la figure de l'employeur, allant de l'employeur unique à l'employeur multiple.

L'axe des abscisses décrit les variations de l'internalisation ou de la standardisation du contrat de travail et l'axe des ordonnées [illustre] la mesure dans laquelle le contrat de travail est sous l'influence d'une seule organisation employeuse ou soumis au contrôle ou à l'influence de plusieurs employeurs. (Marchington *et al.*, 2005 : 18) [Notre traduction]

Ce deuxième axe considère l'ensemble des entités (firmes clientes, partenaires, fournisseurs) qui interviennent directement ou indirectement dans la détermination des conditions de travail et d'emploi, qu'ils aient ou non la qualification juridique d'employeur.

La relation salariale typique, entre une travailleuse ou un travailleur et un employeur unique, se trouve donc à la jonction des deux axes. Plus on avance vers la droite de l'axe horizontal et/ou vers le haut de l'axe vertical, plus on retrouve des modalités relevant de la diversification des modes d'acquisition de la force de travail (par le biais d'un contrat commercial plutôt que d'un contrat de travail) ou des relations triangulaires (emploi temporaire obtenu par l'intermédiaire d'une agence de placement, sous-traitance, franchisage, travail par l'intermédiaire d'une plateforme numérique). À notre avis, le principal apport de ce schéma est de complexifier et de densifier la dimension « employeur », en tenant compte de la nature changeante des organisations et des relations interorganisations. Sa principale limite est d'appréhender la dimension du « travailleur » à partir de la qualification juridique du contrat qui lie le demandeur et le fournisseur de travail.

2. DU CONCEPT DE RAPPORT SALARIAL À CELUI DE RAPPORT SOCIAL DE TRAVAIL

Notre modèle s'en inspire directement mais il fait quelques distinctions importantes.

Dans le modèle que nous présentons ci-après (figure 5.1), l'axe des x représente les rapports sociaux de travail, au-delà de la qualification juridique du contrat. En effet, la forme du contrat ne nous dit rien des rapports sociaux, elle n'est que la codification juridique qui « donne à voir l'image que les sociétés se donnent de ce que devraient être ces rapports » (Supiot, 1996 : 666). Cette codification juridique découle de luttes d'acteurs et

d'arrangements institutionnels diversifiés, qui font qu'une activité similaire sous l'angle de l'organisation du travail et de la répartition des risques sera qualifiée de salariat dans certains pays et de travail indépendant dans d'autres. À titre d'exemple, la prestation de service de transport par l'entremise de la plateforme Uber a donné lieu à des codifications juridiques très différentes selon les pays.

Il faut donc aller au-delà de la qualification juridique pour identifier les parties à la relation d'emploi et pour cerner les rapports sociaux de pouvoir et de dépendance qui les unissent.

Mais comment et selon quelles dimensions peut-on analyser les rapports sociaux de travail? Le point de départ de notre réflexion¹ fut le concept de rapport salarial (*wage nexus*), défini dans la théorie française de la régulation « comme le rapport social fondamental » (Aglietta, 1976 : 131). Dans la perspective régulationniste, le rapport salarial désigne « la configuration des relations mutuelles entre différents types d'organisation du travail, le mode de vie et les modalités de reproduction des salariés » et il s'articule autour de cinq composantes analytiques : type de moyens de production ; forme de la division sociale et technique du travail ; modalité de mobilisation et d'attachement des salariés à l'entreprise ; déterminants du revenu salarial, direct ou indirect ; mode de vie salarié, plus ou moins lié à l'acquisition de marchandises ou à l'utilisation de services collectifs hors marché (Boyer, 1986, dans Boyer et Saillard, 1995 : 544). Dans ses formes concrètes, le rapport salarial est défini comme « l'ensemble des conditions qui régissent l'usage et la reproduction des forces de travail » (Boyer 1981, cité dans Lacroix et Mollard, 1995 : 264).

Les régulationnistes ont étudié, sur une longue période, les diverses formes successives prises par le rapport salarial :

forme concurrentielle, caractérisée en outre par une faible insertion de la consommation des travailleurs dans la production capitaliste elle-même ; taylorienne, qui institue une réorganisation considérable du travail, sans mutation équivalente du mode de vie salarié ; fordienne enfin, qui codifie un certain parallélisme entre la progression des normes de production et la diffusion de nouvelles normes de consommation (Boyer, 1986 : 50).

1. Notre réflexion a d'abord été appliquée à l'étude du « nouveau » travail indépendant, pour ensuite être développée et étendue à diverses formes de mobilisation du travail, interne et externe aux organisations (D'Amours, 2014, 2015a).

À l'origine, les auteurs de ce courant postulaient, pour la période d'après-guerre, l'uniformité du rapport salarial fordien (avec des variantes nationales) pour ensuite admettre la diversité des « relations salariales » pouvant coexister à l'échelle du secteur ou de la firme (Boyer, dans Boyer et Saillard, 1995 : 111-112). Tous ces travaux se sont toutefois limités à la relation salariale binaire classique, à l'exclusion du « nouveau » travail indépendant et de zones grises entre salariat et indépendance (Dupuy et Larré, 1998 ; Morin *et al.*, 1999), et ils ont été réalisés sans tenir compte des relations interorganisationnelles.

Un dépassement de cette importante limite a été proposé par d'autres auteurs également issus de la mouvance régulationniste. Lacroix et Mollard (1995) ont introduit la notion de « rapport social de travail » pour rendre compte du travail indépendant dans le secteur de l'agriculture. Ce travail comporte en effet de nombreuses particularités, notamment le fait que le procès de travail se combine aux ressources naturelles, que le revenu agricole sert à la consommation mais aussi à la constitution d'un patrimoine. La notion de rapport social de travail « cerne les formes spécifiques que présentent le rapport capital-travail et les institutions qui le régulent dans un secteur où domine le travail indépendant » (dans Boyer et Saillard, 1995 : 547). D'Amours (2013, 2014, 2015a) a repris et adapté le cadre de Lacroix et Mollard dans ses travaux sur le travail indépendant et les formes hybrides entre salariat et travail indépendant.

Dans le cadre de ce projet, nous avons fait l'hypothèse que le concept de rapport social de travail pouvait être adapté à l'étude de diverses configurations de la relation d'emploi, y compris celles que la relation salariale bipartite néglige de prendre en compte. Nous pensons notamment au travail indépendant, au travail en intérim et au travail au sein d'organisations sous-traitantes, mais également au travail informel qui est le lot d'une majorité de la main-d'œuvre dans les pays du Sud global.

3. LE RAPPORT SOCIAL DE TRAVAIL : DÉFINITION ET DIMENSIONS CONSTITUTIVES²

Par « rapport social de travail » (RST), nous entendons le rapport entre les travailleurs et travailleuses et les entités de contrôle, lesquelles sont définies comme toute entité susceptible de structurer les conditions de travail et d'emploi.

Alors que Dupuy et Larré (1998), et à leur suite Morin *et al.* (1999), ont suggéré que deux dimensions sont communes à tous les types de prestation de travail – l'organisation du travail et la répartition des risques associés au travail –, nous proposons pour notre part de décliner le rapport social de travail en cinq dimensions analytiques, les deux premières relevant du travail et les trois autres de l'emploi³ :

- organisation du travail, autonomie, qualification ;
- charge, pénibilité et horaires de travail ;
- principe, niveau et caractère assuré et prévisible de la rémunération ;
- répartition des risques économiques : risque d'entreprise, sécurité/stabilité du lien d'emploi, risque de désuétude des connaissances (employabilité) ;
- répartition des risques sociaux : maladie, accident, parentalité, retraite.

2. Ce modèle a été présenté notamment au Congrès de l'International Labour and Employment Relations Association (en ligne), le 23 juin 2021, au Forum de l'International Sociological Association (en ligne), le 25 février 2021, ainsi qu'à l'International Labour Process Conference (Vienne) le 24 avril 2019. Il a également fait l'objet d'un article. Voir D'Amours, Pogliaghi, Bellemare, Briand et Hanin (2022).

3. « Le travail est "l'activité de production de biens et de services, et l'ensemble des conditions d'exercice de cette activité" (Maruani et Reynaud, 2001, p. 4). Cette notion renvoie à l'organisation du travail et aux marges d'autonomie qu'elle accorde ou non au travailleur, de même qu'à la charge de travail, aux horaires, au lieu et à l'environnement de travail et, par extension, aux qualifications et compétences requises pour réaliser l'activité de travail. [...]. L'emploi est l'inscription de l'activité de travail dans un statut, un contrat, une organisation. La notion d'emploi se rapporte aux conditions contractuelles dans lesquelles s'exerce l'activité de travail, notamment la plus ou moins grande sécurité du contrat de travail, la rémunération, les congés et les autres avantages sociaux (assurances collectives, régime de retraite). » (Cet extrait est repris de D'Amours, 2015b : 3.)

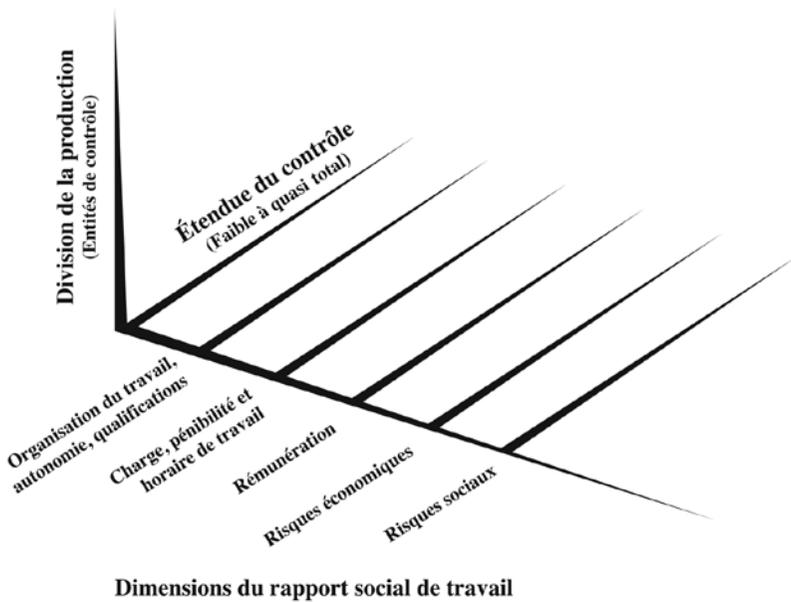
Notre contribution s'inspire des travaux de Rubery, Grimshaw, Marchington et collaborateurs (2005), mais elle va plus loin. Elle permet d'une part d'appréhender le rapport social avec les mêmes dimensions analytiques dans les diverses modalités de mise à disposition du travail, au-delà de la qualification juridique du contrat. Ce recours aux mêmes dimensions analytiques permet de comparer le rapport social de travail de divers groupes de travailleurs et travailleuses œuvrant au sein de la même configuration productive. D'autre part, notre contribution permet d'intégrer l'ensemble des entités qui, directement ou indirectement, sont susceptibles de contrôler, avec plus ou moins d'intensité, chacune ou l'une ou l'autre de ces dimensions. La prise en compte de l'intensité du contrôle constitue une autre addition au modèle de Marchington et ses collègues (2005).

Notre analyse empirique des cas a procédé en deux temps. Il s'agissait d'abord d'identifier puis de comparer les rapports sociaux de travail qui coexistent parmi les groupes de travailleurs et travailleuses d'une même configuration productive, sans égard à la qualification juridique de leur contrat ou au caractère plus ou moins formel de celui-ci, à partir des mêmes cinq composantes analytiques. Dans un deuxième temps, nous nous sommes intéressés aux diverses entités impliquées dans la « fabrication » des rapports sociaux de travail des divers groupes de travailleurs et travailleuses, aux relations qu'elles entretiennent entre elles ainsi qu'à l'intensité et aux modalités par lesquelles elles contrôlent ou structurent, à des degrés divers, les composantes du RST de divers groupes de travailleurs.

Notre modèle, représenté par la figure 5.1, peut donc être synthétisé autour de trois axes :

1. L'axe horizontal (axe 1 par la suite) définit, pour un groupe de travailleurs donné, le contenu des cinq composantes analytiques du rapport social de travail.
2. L'axe vertical (axe 2 par la suite) illustre la division du travail entre ce que nous désignons comme les « entités de contrôle », c'est-à-dire toutes les entités susceptibles de contrôler à des degrés divers, le RST.
3. L'axe diagonal (axe 3 par la suite) rend compte du degré de contrôle ou de structuration exercé par chacune des entités et acteurs de contrôle sur chacune des cinq dimensions du RST. Ce degré de contrôle s'inscrit dans un continuum, allant de faible à total.

Figure 5.1
Modèle descriptif du rapport social de travail



Source : Adapté de D'Amours *et al.*, 2022.

4. LES FIGURES DU RAPPORT SOCIAL DE TRAVAIL

Nous illustrerons notre modèle à partir de nos études de cas, qui ont permis de documenter la coexistence, à l'échelle de la configuration productive, de divers types de RST structurés par une combinaison particulière d'entités de contrôle. Nous aborderons, dans l'ordre, le segment « transformation » de la chaîne de valeur du poulet, la réalisation d'un projet de services informatiques à l'entreprise, le transport individuel de passagers, et le réseau des services de garde au Québec.

4.1 La transformation du poulet⁴

Cette section s'intéresse aux conditions de travail et d'emploi des manœuvres (ouvriers non qualifiés) selon qu'ils travaillent pour la firme de tête A, responsable de l'abattage et de la première découpe, ou pour la firme B, à laquelle A sous-traite certaines opérations de surtransformation et d'emballage.

L'entreprise B est en relation de dépendance totale à l'égard de la firme pivot A, qui est son unique client. C'est l'entreprise A qui négocie les contrats avec les grandes chaînes de distribution et de restauration (clients finaux), possède et installe les équipements chez B, fournit à B la matière première (le poulet abattu et débité) et atteste de la qualité du produit. La recherche et le développement de même que le choix des produits et des recettes sont également de son ressort. Comme c'est le nom de A qui apparaît sur les produits, elle devient garante du respect des normes publiques et de celles attachées aux certifications privées exigées par les firmes clientes, d'où le contrôle qu'elle exerce sur son sous-traitant.

Dans la suite de cette sous-section, nous comparons le RST de divers groupes de salariés de la firme d'abattage A à celui de divers groupes de salariés de sa sous-traitante B (axe 1 de notre modèle). Dans chacune des usines A et B, la majorité des travailleurs détiennent le statut de salarié typique (c'est-à-dire de détenteur de poste temps complet, à durée indéterminée), alors qu'une minorité a un statut de salarié atypique (à temps partiel, temporaire, étudiant). Ces travailleurs ne sont pas titulaires d'un poste et leurs conditions de travail et d'emploi sont moins favorables que celles de leurs collègues typiques, et cela, même s'ils effectuent les mêmes tâches que ces derniers. Finalement, dans chacune des usines, on a vu apparaître depuis 2019-2020 le statut de travailleur étranger temporaire. Créé en vertu du programme fédéral du même nom, ce statut a ceci de particulier que ses détenteurs sont titulaires d'un permis de travail temporaire (le plus souvent de 9 à 10 mois, jusqu'à

4. Le contenu de cette section est en grande partie tiré de D'Amours et Belzile (2019). Une analyse très détaillée des conditions de travail et d'emploi dans le segment de la transformation du poulet figure dans la thèse de doctorat de Cathy Belzile, réalisée dans le cadre de notre projet de recherche (voir Belzile, 2018). Le cas de la filière de production et de transformation du poulet, mis à jour notamment pour tenir compte du fait que les entreprises de transformation ont commencé, en 2019, à faire appel au Programme des travailleurs étrangers temporaires (PTET), a été en partie repris dans D'Amours *et al.* (2022).

un maximum de deux ans) qui les attache à un seul employeur, sans possibilité d'en changer. Une éventuelle rupture du lien d'emploi signifie le renvoi dans le pays d'origine (il s'agit le plus souvent du Mexique ou d'un pays d'Amérique centrale). Ce statut migratoire « précaire », que Goldring et Landholt (2015) définissent par l'absence de droits fondamentaux associés au statut légal de citoyen, se traduit aussi par des conditions de travail et d'emploi particulières.

4.1.1 Organisation du travail, autonomie, qualifications

Le travail dans l'usine d'abattage de l'entreprise A s'effectue à la chaîne et à cadence imposée : le travailleur dispose d'une faible autonomie dans la réalisation de son travail, lequel est fortement prescrit et encadré. Le même type d'organisation du travail prévaut dans la firme sous-traitante et, sauf pour les activités d'abattage et d'éviscération, les tâches et le niveau de qualification des deux groupes de travailleurs sont similaires.

Sauf pour l'activité d'éviscération, qui exige une formation de six semaines, aucune compétence particulière n'est exigée des travailleurs des deux entreprises. Toutefois, si les travailleurs réguliers à l'emploi de A doivent faire preuve d'une certaine polyvalence, par exemple pour effectuer des rotations de postes, les plus grandes exigences de flexibilité fonctionnelle reposent sur les salariés atypiques de A, qui remplacent leurs collègues en leur absence, ainsi que sur les salariés typiques et atypiques de B, qui peuvent être appelés à réaliser divers types de tâches. Dans les deux usines, les travailleurs étrangers temporaires sont affectés selon les besoins opérationnels, mais avant tout à une activité que les employeurs arrivent difficilement à doter, soit le travail de nettoyage des équipements, effectué de nuit.

Dans les deux usines, de nombreuses consignes s'appliquant aux divers groupes de travailleurs sont dictées par les firmes clientes (grandes chaînes de distribution et de restauration), qui répercutent leurs exigences en amont de la chaîne. Les firmes clientes effectuent aussi des audits aux différents maillons, pour s'assurer du respect de ces diverses spécifications.

Dans les deux cas également, c'est l'employeur qui embauche, forme (sommairement), supervise et discipline ses salariés. Toutefois, les salariés de B évoluent dans une organisation du travail déterminée par A, pour réaliser des commandes négociées par elle. La technologie, les équipements, l'organisation des postes de travail, les méthodes de travail, et donc les incidences possibles en matière de santé et de sécurité au travail, relèvent aussi de A.

4.1.2 Charge, pénibilité et horaires de travail

Les salariés typiques de la firme A travaillent selon des horaires réguliers mais sont soumis à plusieurs conditions difficiles en matière de santé et de sécurité. En contrepartie, ils ont accès à un ensemble de droits (primes, congés, etc.) garantis par la convention collective. Les salariés atypiques peuvent être appelés à travailler sur divers quarts de travail, selon les remplacements qu'ils effectuent ; ils touchent alors les primes de quart. Les travailleurs étrangers temporaires sont surtout affectés au quart de nuit, pendant lequel s'effectue la tâche de nettoyage des équipements. Ils ont droit aux mêmes primes et avantages que les salariés typiques.

Les conditions difficiles de santé et de sécurité au travail sont aussi le lot des salariés de B. Les salariés typiques de cette entreprise ont droit à des primes de quart et à des congés, mais leur nombre ou leur niveau sont moins importants que chez A. Les salariés atypiques de B ont accès aux primes de quart, mais pas aux congés ni aux assurances collectives ; ils reçoivent une prime compensatoire de 8 % (10 % après trois ans) sur leur salaire. Dans les deux usines, les travailleurs étrangers temporaires ont droit aux congés prévus à la *Loi sur les normes du travail*.

Tant le nombre d'heures travaillées que les horaires de travail fluctuent davantage chez les salariés de B que chez ceux de A, selon le volume et les délais de livraison des commandes de A.

4.1.3 Rémunération

Le tableau 5.1 permet de constater la disparité salariale entre les divers groupes de travailleurs des firmes A et B.

Cela s'explique par le fait que le salaire horaire inférieur des employés de B est une condition pour l'obtention des contrats signés entre A et les firmes clientes. L'obtention des contrats suppose en effet que la firme A soit en mesure d'offrir la qualité demandée au plus bas prix, et ce plus bas prix est atteint grâce à la compression des coûts du travail dans les usines de l'aval, dont B fait partie. On peut donc dire que les firmes clientes imposent la présence de ces usines du « bas de la chaîne », dans lesquelles les conditions sont de beaucoup inférieures à celles qui prévalent dans les usines de tête.

Tableau 5.1
Dimensions du RST : divers groupes de salariés de la firme
de tête A vs salariés de la firme sous-traitante B

DIMENSIONS DU RST	FIRME DE TÊTE A	FIRME SOUS-TRAITANTE B
Organisation du travail	<ul style="list-style-type: none"> Faible niveau d'autonomie, peu importe le statut. Les salariés typiques, détenteurs de poste, sont affectés à une tâche principale. Les salariés atypiques et les TET sont affectés selon les besoins. 	<ul style="list-style-type: none"> Faible niveau d'autonomie, peu importe le statut. Les salariés occupent plusieurs tâches au sein d'une classe d'emploi; ont une plus grande polyvalence que chez A. Les TET sont affectés selon les besoins. L'organisation du travail est en bonne partie prescrite par A.
Charge de travail, pénibilité, horaires	<ul style="list-style-type: none"> Travail pénible, problèmes de SST. Les salariés typiques ont toujours le même horaire; les atypiques sont appelés à changer de quart. Les TET travaillent surtout de nuit. Tous ont droit à 12 jours fériés. 	<ul style="list-style-type: none"> Travail pénible, problèmes de SST. Le volume de travail est beaucoup plus variable que chez A. Les salariés typiques ont toujours le même horaire, alors que les atypiques sont appelés à changer de quart. Les typiques ont droit à 10 jours fériés, et non les atypiques; ces derniers reçoivent une prime compensatoire de 8% (10% après 3 ans).
Rémunération (en 2020)	<ul style="list-style-type: none"> 16,57 \$ à l'entrée 18,64 \$ après 1 an 20,71 \$ après 2 ans Entre 65 et 75 % du taux horaire pour les étudiants 	<ul style="list-style-type: none"> Le niveau de la rémunération est tributaire du contrat signé entre A et les firmes clientes : <ul style="list-style-type: none"> – 14,54 \$-15,73 \$ à l'entrée; – 15,26 \$-16,51 \$ après 700 heures; – 16,02 \$-17,34 \$ après 4 000 heures.
Risque économique	<ul style="list-style-type: none"> Le volume d'abattement étant garanti par le système de gestion de l'offre, les salariés typiques ont une garantie de rémunération de 35 heures par semaine, après 3 ans. Les salariés atypiques n'ont pas de garantie d'heures de travail ou de rémunération. Principal risque pour les TET : rupture du contrat de travail. 	<ul style="list-style-type: none"> Aucune garantie d'heures de travail ou de rémunération, peu importe le statut d'emploi. Principal risque pour les TET : rupture du contrat de travail.
Risque social	<ul style="list-style-type: none"> Après 700 heures, droit aux avantages sociaux. Les atypiques y ont accès, sauf pour les congés de maladie et les soins dentaires. Aucun avantage pour les étudiants. Régime spécifique, moins favorable, pour les TET. Accès aux programmes publics (théorique dans le cas des TET). 	<ul style="list-style-type: none"> Le niveau de la protection est tributaire du contrat signé entre A et les firmes clientes. Les salariés typiques ont des assurances collectives (moins favorables que chez A) et les soins dentaires après 700 heures. Les atypiques, exclus de ces protections, ne reçoivent qu'une prime compensatoire (voir congés). Régime spécifique, moins favorable, pour les TET. Accès aux programmes publics (théorique dans le cas des TET).

Par ailleurs, il existe peu de disparités salariales selon le statut d'emploi, sauf pour les étudiants, qui chez A reçoivent entre 65 % et 75 % du taux horaire, selon leur expérience. Il faut remarquer qu'en raison de la courte durée de leur contrat, les travailleurs étrangers temporaires n'ont guère la possibilité d'accumuler suffisamment de jours d'ancienneté pour bénéficier des niveaux de rémunération supérieurs. Les entreprises de transformation ont adapté leur modèle d'affaires aux exigences des firmes clientes non seulement en sous-traitant des segments de la production, mais aussi en créant des statuts d'emploi moins coûteux.

4.1.4 Répartition des risques économiques

Le risque de fluctuation dans le volume des commandes des clients n'est pas reporté sur les salariés typiques de la firme A, à qui on garantit 35 heures par semaine de rémunération, après 3 ans de service continu. Par opposition, les salariés atypiques de A et l'ensemble des salariés de B jouent le rôle de variable d'ajustement : on ne leur offre aucune garantie d'heures, notamment parce que la firme A fournit du travail (incluant en heures supplémentaires) à ses propres employés avant d'en fournir à ceux de B, lesquels doivent néanmoins faire des heures supplémentaires en cas de fort volume des commandes. Pour les travailleurs étrangers temporaires, les normes fédérales du PTET prévoient 35 heures de travail par semaine, mais en pratique, ils ne bénéficient pas d'une rémunération garantie. De surcroît, dans leur cas, le principal risque économique est la rupture du contrat de travail, qui signifierait le renvoi au pays d'origine.

4.1.5 Répartition des risques sociaux

Dans le cas des salariés typiques de la firme A, le risque social est mutualisé : les travailleurs sont couverts par les régimes publics de sécurité sociale (assurance-emploi, assurance accident du travail, prestations de retraite) et l'employeur contribue au coût d'une protection sociale complémentaire (assurances collectives en cas de maladie). Les salariés atypiques de cette même firme ont droit à certains de ces bénéfices, mais les étudiants n'y ont pas du tout accès.

Les salariés typiques de B sont également couverts par les régimes publics, mais la non-garantie d'heures de travail ainsi que la faiblesse du salaire horaire se répercutent, le cas échéant, dans le faible niveau des indemnités (la même logique prévaut pour les salariés atypiques de la

firme A). Les salariés de B ont accès à un régime d'assurances collectives, mais dont les conditions sont moins favorables que celles prévues au régime des salariés de la firme A. Les salariés atypiques de B n'ont pas droit aux régimes de protection auxquels cotise leur employeur, la prime de 8 % (10 % après 3 ans) faisant office de compensation pour tous les avantages sociaux et les congés auxquels ils n'ont pas accès.

Finalement, les travailleurs étrangers temporaires cotisent à tous les régimes publics (assurance-emploi, Régime québécois d'assurance parentale, Régime de rentes du Québec) mais dans les faits, ils sont exclus des avantages procurés par ces dispositifs, sauf en ce qui a trait à l'assurance maladie : ils ont en effet accès aux soins médicaux pendant la durée de leur séjour. Finalement, il existe à l'intention des TET (et peu importe l'employeur) un régime d'assurance distinct et moins coûteux que ceux prévus pour les autres salariés de A et de B.

En résumé, dans l'industrie du poulet, la firme pivot sous-traite des activités de production qui faisaient jadis partie de son activité principale, dans le but de se conformer aux exigences de qualité, de délais et surtout de prix des firmes clientes. Sur chacune des dimensions étudiées, le RST des salariés de B est donc beaucoup moins favorable que celui des salariés de A (axe 1 de notre modèle). Par ailleurs, au sein même de chacune des firmes, la création de statuts atypiques, dont certains sont occupés par des TET, contribue également à la flexibilité et à la compression des coûts exigées par les firmes clientes.

Ce différentiel de conditions s'explique également par la relation de pouvoir inégale entre la firme de tête et sa sous-traitante. À titre d'employeur juridique, B assume (avec l'aide de plusieurs agences de placement) l'embauche des salariés, leur formation (de très courte durée et donnée par les pairs), leur rémunération et leur supervision au quotidien. Mais le niveau des salaires et des protections qu'il est en mesure de leur offrir dépend des conditions du contrat négocié avec A (et selon ses termes). Ainsi, l'insécurité de revenu, le différentiel salarial et de protection sociale que subissent les salariés de B dépendent en bonne partie de A, qui établit une hiérarchie entre ses propres usines et l'usine sous-traitante B. C'est également la firme A qui détermine l'organisation des postes de travail et la variabilité des horaires de travail chez B.

En somme, le pouvoir de déterminer les conditions de travail et d'emploi des travailleurs de la firme sous-traitante se retrouve en bonne

partie entre les mains d'entités (la firme donneuse d'ordres et les firmes clientes) qui n'ont pas de responsabilité à leur égard.

4.2 Les services informatiques à l'entreprise

Dans cette sous-section, nous nous intéressons aux conditions de travail et d'emploi des salariés d'une firme sous-traitante dans le secteur des services informatiques à l'entreprise. Pour les fins d'illustration du modèle, nous nous intéressons au RST des professionnels salariés (gestionnaire de projet, architecte de bases de données, analyste, etc.) de l'entreprise « Intégrateur » et démontrons qu'il est structuré par les rapports qu'entretiennent les organisations qui composent la configuration productive, qu'il alimente en retour.

Le tableau 5.2 synthétise nos constats. Pour les résumer sommairement, les dimensions relevant du travail (lieu, horaire, charge et organisation du travail) sont en bonne partie déterminées par le client, alors que les dimensions associées à l'emploi, notamment la rémunération et la prise en charge des risques économiques et sociaux, sont tributaires de l'employeur légal, c'est-à-dire Intégrateur.

Tableau 5.2
Dimensions du RST : professionnels d'Intégrateur

DIMENSIONS DU RST	PROFESSIONNELS D'INTÉGRATEUR
Organisation du travail	<ul style="list-style-type: none"> • Ils détiennent une autonomie professionnelle. • Développeur prescrit la méthodologie d'implantation, qui implique notamment d'intégrer les travailleurs de Client dans le processus d'implantation. • Client a un droit de veto sur l'affectation, il intervient dans la gestion au quotidien (cogestion) ainsi que dans la surveillance du projet.
Charge, pénibilité, horaires	<ul style="list-style-type: none"> • Les horaires, le rythme et les lieux de travail dépendent de Client.
Rémunération	<ul style="list-style-type: none"> • Salaire annuel élevé, mais horaire extensible.
Risque économique	<ul style="list-style-type: none"> • Contrat de travail à durée indéterminée. C'est l'employeur juridique (Intégrateur) qui prend le risque économique. • La réputation des professionnels est un facteur clé de leur employabilité. Client a le pouvoir de refuser qu'un professionnel soit affecté au projet.
Risque social	<ul style="list-style-type: none"> • Risque social mutualisé : <ul style="list-style-type: none"> – Couverture par les régimes publics de sécurité sociale ; – Régimes privés à frais partagés entre employeur et salariés.

4.2.1 Organisation du travail, autonomie, qualifications

Les professionnels d'Intégrateur ont une autonomie professionnelle liée à leur position dans le processus de production : ils sont les seuls à posséder l'expertise pour implanter Solution chez Client. Toutefois, bien que cette connaissance leur confère une autonomie dans l'organisation de leur travail, la méthodologie d'implantation est prescrite par Développeur. De plus, Client approuve le choix des professionnels d'Intégrateur qui travaillent sur le projet ; il peut même exiger qu'ils soient remplacés.

Les professionnels ont la maîtrise de leur métier respectif et ils bénéficient d'une autonomie dans la mesure où leur travail est immatériel et qu'il est impossible d'en préciser le contenu à l'avance. Il serait toutefois trompeur d'affirmer qu'ils ont la capacité de mener leurs activités de manière entièrement autonome, puisqu'ils s'inscrivent dans un processus d'implantation qui dépend d'eux mais dont ils dépendent aussi. Ils doivent par ailleurs composer avec le niveau d'expertise et de préparation des travailleurs de Client et y suppléer en dépit du partage des tâches inhérent à la méthodologie prescrite par Développeur. Ainsi, malgré l'expertise que possèdent les professionnels, l'organisation et la coordination de leur travail sont largement définies en marge de leur libre arbitre, de leur conscience professionnelle et de la volonté de leur employeur.

Enfin, la compréhension des conditions de travail des professionnels serait incomplète sans la prise en compte de la surveillance à laquelle est soumise l'équipe du projet. Pour assurer la gouvernance stratégique des TI à l'échelle de l'entreprise, la direction générale de Client a mis en place un comité de gouvernance du plan directeur de l'informatique. Le comité de gouvernance a notamment supervisé les étapes qui ont précédé le lancement de l'implantation (recherche de partenaires [c'est-à-dire organisations du même secteur], détermination des besoins et fonctionnalités, appel d'offres relatif au système, choix du système, appel d'offres relatif à l'implantation). Bien que l'étude de cas que nous avons réalisée se situe en aval des étapes énumérées ci-dessus, l'influence du comité de gouvernance demeure prégnante, puisqu'il s'agit de l'instance qui détient le pouvoir d'autoriser les déboursés, d'évaluer les litiges potentiels liés à un contrat, de réévaluer les priorités et de revoir la répartition des ressources entre les projets au besoin.

De plus, une surveillance de l'avancement du projet s'effectue périodiquement par un autre comité, le comité de gestion, lequel est

composé de membres de la direction de Client, notamment les directions des finances, de la trésorerie et des services informatiques. Les observations faites lors de rencontres de ce comité ont révélé que les dirigeants de Client reconnaissent au chargé de projet d'Intégrateur une grande expertise, mais qu'ils ne s'abandonnent pas pour autant à lui. Ainsi, le chargé de projet est souvent la cible de questions pointues de la part de divers acteurs de Client sur la méthodologie de projet, sur les fonctionnalités du progiciel, sur les délais, etc., et de rappels eu égard au contrat qui lie Intégrateur à Client (livrables et le fait qu'il s'agit d'un contrat à forfait). Les interventions, toujours polies, laissent voir que les professionnels d'Intégrateur sont sous haute surveillance.

4.2.2 Charge, pénibilité, horaires de travail

L'équipe de projet constituée de professionnels d'Intégrateur et de membres du personnel de Client occupe un espace de travail qui lui est réservé dans les locaux de Client, pour la tenue des séances de travail conjointes que requiert l'implantation du progiciel. Les professionnels d'Intégrateur ont l'habitude de s'adapter à des environnements différents. Ils se déplacent sur des centaines de kilomètres, logent à l'hôtel, etc. Surtout, pour le chargé de projet d'Intégrateur, travailler chez le client est la seule façon d'opérer, en dépit des possibilités qu'offre la technologie de travailler à distance.

La méthodologie d'implantation du progiciel, prescrite par Développeur, établit des dépendances entre les parties par les nombreux allers-retours qu'elle requiert à chacune des étapes du projet. Ainsi, le seul rythme qui peut être soutenu dans un tel tandem est celui du groupe le plus « lent », et il a été observé que c'est principalement le rythme des employés de Client qui domine. Les dispositions de la convention collective relatives aux heures supplémentaires, la volonté de la direction de Client de ne pas épuiser les salariés et de respecter les congés et la période de vacances empêchent les professionnels d'Intégrateur d'accélérer la cadence même lorsque le projet en vient à accumuler plusieurs mois de retard et malgré que la mise en fonction du progiciel soit jugée stratégique par les dirigeants de Client. En somme, les horaires de travail des professionnels d'Intégrateur dépendent beaucoup de l'horaire de travail du groupe Client.

4.2.3 Rémunération

Le salaire annuel des professionnels d'Intégrateur est très intéressant, mais les horaires de travail sont extensibles, et ce, parce que leur employeur juridique veut répondre aux exigences de Client.

4.2.4 Répartition des risques économiques

Les professionnels salariés d'Intégrateur lui sont liés par un contrat de travail à durée indéterminée. En vertu de ce contrat, ils acceptent des affectations (implantation de progiciels chez des clients), contre rémunération et avantages sociaux, et ils assurent leur fidélité à Intégrateur par le biais d'une clause de non-concurrence.

Le lien d'emploi des salariés d'Intégrateur est plus stable et le risque économique moins présent que chez les travailleurs indépendants qui effectuent le même type de travail (mais qui sont par ailleurs mieux rémunérés). C'est Intégrateur (l'employeur juridique) qui assume les risques (non-respect des délais, dépassement de coûts) dans le cadre d'un contrat à forfait avec Client, mais dans l'espoir de développer des relations de long terme avec ce client comme il le fait avec d'autres. Ces risques sont en partie répercutés aux salariés par les heures supplémentaires non rémunérées. Fait non négligeable, «l'investissement dans la formation et le transfert de connaissances» est réservé aux employés permanents: les employés d'Intégrateur peuvent ainsi compter sur leur employeur pour le maintien et le développement de leur employabilité.

L'affectation à des projets pour les professionnels d'Intégrateur constitue la norme, un mode de vie. De plus, il est courant dans le secteur des services informatiques aux entreprises que l'affectation soit assujettie à l'assentiment des clients, ces derniers allant même jusqu'à demander et analyser les *curriculum vitae* et les références des professionnels. La réputation que les professionnels, même salariés, arrivent à établir sur le marché constitue une clé essentielle de leur maintien en emploi.

Dans le cas étudié, les professionnels affectés au projet doivent être approuvés par Client sur présentation de *curriculum vitae*. Il importe d'ailleurs de rappeler que le chargé de projet d'Intégrateur qui avait initialement été affecté au projet en a été retiré. La demande de retrait est une initiative des deux autres clients (Client2 et Client3) d'Intégrateur

pour le progiciel. De fait, cette personne a non seulement été retirée des implantations du progiciel, elle a été congédiée.

4.2.5 Répartition des risques sociaux

Les salariés d'Intégrateur bénéficient de la couverture par les lois de travail, les régimes publics de sécurité sociale et des avantages sociaux complémentaires (assurances collectives) offerts par Intégrateur.

4.3 Le transport par taxi⁵

Il s'agit ici de comparer le RST des chauffeurs Uber avec celui des chauffeurs de taxi de l'industrie traditionnelle (Pogliaghi, 2012). Cette sous-section, que résume le tableau 5.3, a été rédigée principalement à partir du cas mexicain, mais elle introduit certaines différences et précisions relatives au cas québécois.

Dans le cas de l'industrie traditionnelle, le RST et les entités qui l'influencent varient selon que le chauffeur est propriétaire du véhicule et du permis qui lui est attaché (permis de taxi au Québec, « concession » au Mexique) et qui est requis pour offrir le service, ou selon qu'il loue le véhicule au propriétaire. Dans le cas d'Uber, « l'associé » conduit habituellement son propre véhicule, mais au Mexique, il est aussi possible de s'inscrire sur la plateforme Uber à titre « d'associé » (possédant son véhicule) ou à titre de « conducteur » (ce qui signifie qu'il devra louer le véhicule). Dans ce cas, la relation est similaire à celle qui existe entre propriétaire et locataire dans l'industrie traditionnelle.

4.3.1 Organisation du travail, autonomie, qualifications

Dans l'industrie traditionnelle, le travailleur décide de son temps et de son lieu de travail ainsi que de la manière de réaliser la prestation, mais certaines règles établies par l'État (par exemple concernant la tarification) et l'interaction avec le client limitent son autonomie. Dans le cas du chauffeur qui ne possède ni le véhicule ni la concession pour l'opérer, l'autonomie est encore plus restreinte, puisque c'est le propriétaire de ces moyens de production qui établit les règles concernant l'entretien du

5. Le contenu de cette section provient en partie de Pogliaghi (2012).

véhicule, le montant de la location, les horaires, etc. À Mexico, dans le cas où l'opérateur est affilié à une organisation⁶ (ce qui lui donne le choix d'exercer sur des stands particuliers et/ou par radio-taxi), cette dernière établit également des règles (formelles ou informelles) relatives aux horaires de travail, au nombre de voyages, à la propreté du véhicule, à la qualité du service, au coût de l'affiliation, etc.

Dans le cas du Québec, au-delà de leur autonomie formelle, la grande majorité des chauffeurs propriétaires et locataires doivent se conformer aux règles internes des intermédiaires en services de transport par taxi qui leur fournissent des services de répartition, et parmi eux, des coopératives de taxi, qui existent au Québec depuis les années 1940⁷. Parmi ces règles, mentionnons la tenue vestimentaire, les normes comportementales, l'utilisation d'outils de travail et d'accessoires, les normes relatives à l'entretien du véhicule. Ces règles édictées par un intermédiaire ou prévues par la loi n'ont jamais été interprétées par les tribunaux comme un indice de subordination juridique, ce qui a conduit à l'échec des tentatives de syndicalisation des chauffeurs locataires menées à la fin des années 1980 par le Syndicat des Métallos (Coiquaud, 2007).

L'accès à la profession (comme chauffeur et comme propriétaire) se fait principalement sur une base communautaire ou familiale. L'obtention du permis de chauffeur était jusqu'à une période récente relativement aisée et la formation obligatoire de courte durée.

L'autonomie des chauffeurs Uber est plus restreinte que celle des chauffeurs traditionnels, puisque l'algorithme que contient la plateforme développée par Uber exerce de multiples formes de contrôle : l'algorithme suggère le meilleur trajet ; il peut intervenir lorsque le chauffeur signale qu'il cesse de travailler ; il indique les zones où le tarif est plus avantageux et surtout, il assigne les trajets et comporte une application d'évaluation

6. C'est le cas de 30 % des chauffeurs de taxi à Mexico.

7. Il semble qu'au moins 80 % des chauffeurs soient directement ou indirectement membres des coopératives. La forme dominante de représentation dans l'industrie du taxi est donc la coopérative. Il existait cependant, au moment de notre étude, un regroupement de chauffeurs soutenu par le Syndicat des Métallos (FTQ), lequel a été dissout depuis.

par les clients. Des incitatifs (primes) peuvent être attribués aux chauffeurs qui effectuent le plus grand nombre de trajets. Des sanctions sont possibles, lorsque le chauffeur refuse à de multiples reprises de prendre des clients, et surtout en cas d'évaluation défavorable par le client. Si la compilation des évaluations faites par les clients se situe sous la moyenne, l'application envoie au chauffeur des « conseils pour s'améliorer ». En cas d'évaluation inférieure à 4,65, Uber peut suspendre ou désactiver l'inscription du chauffeur « fautif » de la plateforme.

Bien que, dans l'industrie du taxi, les intermédiaires traditionnels détenaient le pouvoir de pénaliser ou même d'expulser un chauffeur qui ne respectait pas leurs règles, ce dernier pouvait toujours continuer de travailler à son propre compte. Au contraire, le pouvoir exercé par Uber est plus immédiat et s'appuie sur les règles édictées par l'entreprise, dont celle voulant que l'évaluation par les clients puisse conduire à l'exclusion du chauffeur.

4.3.2 Charge, pénibilité et horaires de travail

Dans le modèle traditionnel, la charge de travail peut inclure des éléments que le chauffeur contrôle, comme le nombre et la répartition des heures passées au travail, et d'autres qu'il ne contrôle pas, comme la fluidité de la circulation et du trajet. En général, la journée de travail est longue, mais les heures de travail peuvent être entrecoupées par d'autres activités, par exemple des activités familiales ou de divertissement.

Au Québec comme au Mexique, la principale stratégie utilisée pour obtenir un revenu décent est de maximiser les heures de travail, ce qui conduit les personnes à travailler souvent au moins 14 heures par jour. Les données disponibles indiquent que le nombre d'heures de travail hebdomadaire par chauffeur peut varier entre 10 et 70 heures, selon le nombre de chauffeurs pour un même véhicule. Elles n'indiquent pas, toutefois, si une même personne travaille sur un seul ou sur plusieurs permis de propriétaire dans la même semaine.

4.3.3 Rémunération

Dans l'industrie traditionnelle à Mexico, le principe de tarification est établi par les autorités publiques, avec une partie fixe (tarif de base) et une partie variant selon le temps et la distance parcourue. Le chauffeur conserve l'ensemble de la rémunération (moins les dépenses) s'il est propriétaire et fonctionne sans intermédiaire; il donne un pourcentage de ses revenus à un intermédiaire s'il est « associé », ou au propriétaire s'il est locataire. Son revenu net dépend en bonne partie des règles gouvernementales, du nombre d'heures/de prestations, du statut de propriétaire/locataire et du fait d'opérer à titre « libre » ou comme membre d'une association donnant accès (moyennant cotisation) à certains postes d'attente où l'on pratique des tarifs plus élevés.

De façon très semblable, dans l'industrie traditionnelle au Québec, les revenus sont directement fonction des heures de travail, étant donné que la tarification est homogène pour l'ensemble de la province, et que les contrats de location de permis de propriétaire semblent comporter des tarifs relativement uniformes. En 2015, le revenu moyen pour cet emploi était de 15 000 \$ par année. Le salaire horaire médian estimé pour la période 2016-2018 était de 13,92 \$, avec un maximum affiché de 25,54 \$.

Dans le cas d'Uber, le principe de tarification est établi par la plateforme et géré par l'algorithme; la tarification dite « dynamique » est modulée selon le temps, la distance et le niveau de la demande. Une ponction allant de 20 à 25 % du montant des courses est effectuée par Uber. Il est à noter qu'à la suite de plaintes des usagers et des chauffeurs, la tarification « dynamique » a été formellement abolie à Mexico en 2016, au profit de la tarification fixe: quand il demande une voiture, le client connaît le montant exact de la course, mais le mode de calcul de ce prix par la plateforme demeure inconnu tant du client que du chauffeur.

Comme le chauffeur traditionnel, le chauffeur Uber n'a aucune garantie de revenu. Il peut espérer l'augmenter en travaillant de plus longues heures. Son revenu est immédiat, mais souvent faible, surtout dans le cas des chauffeurs non propriétaires du véhicule.

Tableau 5.3
Dimensions du RST: taxi traditionnel vs Uber

DIMENSIONS DU RST	TAXI TRADITIONNEL	UBER
Organisation du travail	<p>Propriétaire artisan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Il possède l'outil de production et le permis d'exercice. • Il détermine en bonne partie l'organisation du travail. • L'autonomie du propriétaire artisan est limitée par : <ul style="list-style-type: none"> – les intermédiaires de taxi (règles de comportement liées à l'incorporation); – l'État (tarification, règles de prestation du service). <p>Chauffeur locataire</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'organisation du travail est en partie déterminée par le chauffeur et en partie par le propriétaire du véhicule (état du véhicule, tarif de location, parfois zones et horaires de travail, etc.). • Comme dans le cas du propriétaire artisan, l'autonomie est limitée par : <ul style="list-style-type: none"> – les intermédiaires; – l'État. 	<p>Associé Uber</p> <ul style="list-style-type: none"> • Il possède l'outil de production, mais ne contrôle pas l'organisation du travail. • Uber coordonne l'activité (assignation des trajets), assure le respect des règles, les siennes et celles des clients, et détient un pouvoir de sanction en cas de non-respect (déconnexion). <p>Conducteur Uber (Mexico)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Il est dans la même situation que l'associé Uber (ci-haut), mais son autonomie est encore plus restreinte, en raison du contrôle exercé par le locateur du véhicule (état du véhicule, tarif de location, etc.).
Charge, pénibilité, horaires	<p>Propriétaires artisans et chauffeurs</p> <ul style="list-style-type: none"> • Longues heures de travail, qui peuvent être entrecoupées par d'autres activités. 	<p>Associés et conducteurs Uber</p> <ul style="list-style-type: none"> • Longues heures de travail, qui peuvent être entrecoupées par d'autres activités.
Rémunération	<p>Propriétaire artisan</p> <ul style="list-style-type: none"> • La rémunération dépend de la tarification fixée par l'État et du nombre d'heures travaillées. • L'artisan conserve la totalité de la rémunération (dont sont déduites les dépenses). • Il peut recevoir un revenu de location. <p>Chauffeur locataire</p> <ul style="list-style-type: none"> • La rémunération dépend de la tarification fixée par l'État et du nombre d'heures travaillées. • Le chauffeur doit payer la location du véhicule, et parfois l'essence. 	<p>Associé Uber</p> <ul style="list-style-type: none"> • La rémunération dépend de la tarification variable déterminée par Uber et du nombre d'heures travaillées. • Uber prélève 20 à 25 % du montant des courses. • L'associé assume les dépenses liées à l'entretien du véhicule. <p>Conducteur Uber</p> <ul style="list-style-type: none"> • La rémunération dépend de la tarification variable déterminée par Uber et du nombre d'heures travaillées. • Uber prélève 20 à 25 % du montant des courses. • Le conducteur doit payer la location du véhicule, et parfois l'essence.

DIMENSIONS DU RST	TAXI TRADITIONNEL	UBER
Risque économique	<p>Propriétaire artisan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Il investit pour l'achat du véhicule et du permis, mais la gestion de l'offre (permis au Québec, concessions au Mexique) limite la concurrence. • L'intermédiaire peut suspendre un propriétaire, mais celui-ci peut continuer de travailler à son compte. • Aucune garantie de revenu. <p>Chauffeur locataire</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le risque est de devoir payer le montant de la location sans générer suffisamment de revenus. • Aucune garantie de revenu. 	<p>Associé Uber</p> <ul style="list-style-type: none"> • Achat du véhicule et du permis. • Augmentation de la concurrence en raison de l'offre accrue par l'arrivée d'Uber. • Risque de déconnexion par Uber en cas d'évaluation défavorable. • Aucune garantie de revenu. <p>Conducteur Uber</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le risque est de devoir payer le montant de la location sans générer suffisamment de revenus, en contexte de concurrence accrue. • Risque de déconnexion par Uber en cas d'évaluation défavorable. • Aucune garantie de revenu.
Risque social	<p>Propriétaires artisans et chauffeurs</p> <ul style="list-style-type: none"> • Problèmes de stress, insécurité, violence. • Aucune couverture publique. • Des régimes d'assurances proposés par certains intermédiaires (coopératives) au Québec. 	<p>Associés et conducteurs Uber</p> <ul style="list-style-type: none"> • Problèmes de stress, insécurité, violence. • Aucune couverture publique; aucune couverture par l'entreprise.

4.3.4 Répartition des risques économiques

L'industrie du taxi est caractérisée par de faibles barrières à l'entrée, en particulier dans le cas des chauffeurs locataires de l'industrie traditionnelle; ces barrières sont encore plus faibles dans le cas d'Uber. Ces faibles barrières à l'entrée sont aussi communes à la majorité des activités informelles (Singer, 1976).

Comme le chauffeur de taxi traditionnel, le chauffeur Uber assume l'entièreté des risques économiques, dont, au premier chef, celui de ne pas avoir suffisamment de travail. Il engage des dépenses (par exemple, pour l'entretien du véhicule) sans garantie d'une clientèle. À Mexico, le chauffeur qui loue le véhicule à un associé Uber doit payer à celui-ci le tarif convenu entre eux, toujours sans garantie de clientèle, et ce, même lorsqu'il ne travaille pas, en cas de maladie par exemple. Nous pouvons

faire l'hypothèse que la concurrence accrue générée par l'arrivée des plateformes a un effet à la hausse sur le niveau du risque économique et à la baisse sur le revenu final de l'ensemble des chauffeurs.

De surcroît, le risque de perte de l'activité de travail est omniprésent pour les chauffeurs Uber, puisqu'une note moyenne inférieure à 4,65 sur 5 mène à sa suspension provisoire ou définitive.

4.3.5 Répartition des risques sociaux

Pour les travailleurs du taxi, la protection sociale est presque exclusivement du ressort individuel. La détention d'un permis ne s'accompagne généralement d'aucune protection sociale. Au Québec, les coopératives offrent cependant souvent des services à leurs membres, par exemple des services comptables et juridiques.

Les risques attachés à l'activité sont nombreux (stress, insécurité, violence), mais les chauffeurs (traditionnels ou Uber) n'ont guère les moyens de les prévenir ou de s'en protéger. Les risques sociaux sont assumés en totalité par les chauffeurs Uber; aucune responsabilité n'est assumée par l'entreprise, même si elle exerce un contrôle sur l'activité des chauffeurs. Dans les deux cas, le fait que l'activité soit exercée par des travailleurs juridiquement indépendants, situation engendrée par une décision de l'État et de l'entreprise, a pour effet de reporter la plupart des risques économiques et sociaux sur les chauffeurs.

Le tableau 5.3 présente les dimensions du RST dans l'industrie traditionnelle, en les comparant avec celles qui prévalent chez Uber. Il permet de constater que si l'emploi de chauffeur de taxi a de tout temps été associé à l'instabilité de la demande, à la faible rémunération et au déficit de protection sociale, la précarité des conditions d'emploi dans l'industrie traditionnelle était cependant compensée par des garanties concernant l'autonomie dans la conduite du travail, la limitation de la concurrence par l'intermédiaire des permis et l'équité de la rémunération par la tarification gouvernementale.

Les différences les plus importantes en matière de RST se trouvent dans la manière dont les conditions de travail et d'emploi sont établies et sur le plan de l'entité qui tire profit du travail effectué. L'analyse du cas permet de constater l'intervention d'Uber sur presque toutes les dimensions du RST. Cette entreprise joue en effet un rôle majeur en matière de

contrôle (qui peut passer par l'incitation) de l'activité de travail, sur la fixation des tarifs et sur le maintien dans l'activité (ou son interruption), alors que dans l'industrie traditionnelle du taxi, l'État et, dans une moindre mesure, les intermédiaires jouent un rôle fondamental.

4.4 Les services de garde à l'enfance

Il s'agit d'une entreprise réseau, régie de manière croissante par l'État (le ministère de la Famille et de l'Enfance, ou MFE) avec une myriade de producteurs de services de garde (à but non lucratif ou commercial), en installations ou à domicile. Les travailleuses en installations sont salariées, alors que celles à domicile (appelées responsables de services de garde en milieu familial, ou RSG) sont juridiquement considérées comme des travailleuses indépendantes. La présente sous-section traite des éducatrices salariées des centres de la petite enfance (CPE, subventionnés) et les compare aux responsables de services de garde en milieu familial subventionné.

Près de la moitié des éducatrices dans les CPE et la totalité des RSG bénéficient d'un mode de représentation collective pour la négociation de leurs conditions de travail. Les modes de négociations collectives sont différents entre les CPE et les RSG. Alors que dans le cas des RSG, le MFE est l'équivalent d'un employeur avec qui les syndicats négocient provincialement des ententes collectives, dans le cas des CPE, c'est le régime général du *Code du travail* qui s'applique, si bien qu'un enjeu croissant de ces négociations consiste à déterminer le rôle joué par les divers acteurs: regroupements patronaux, MFE, Conseil du Trésor et organisations syndicales.

Dans le cas des RSG, les parties négocient le montant de la subvention versée par le ministère, les conditions et modalités applicables aux congés, les compensations financières pour des congés équivalents payés en vertu de la *Loi sur les normes du travail* et de la *Loi sur la fête nationale*, pour les cotisations payées en vertu du programme d'assurance parentale, le Régime de rentes du Québec, l'assurance maladie. La procédure de règlement d'une mésentente relative à l'interprétation ou à l'application d'une entente collective de même que la mise sur pied de comités pour établir les modalités d'application des différents programmes figurent également parmi les objets de négociation.

4.4.1 Organisation du travail, autonomie, qualifications

L'activité des éducatrices en CPE est encadrée par le programme éducatif *Jouer, c'est magique*, qui est promu par le Ministère, mais avec des adaptations locales possibles. Toutefois, le resserrement des horaires de travail (voir plus bas) laisse moins de temps pour planifier les activités pédagogiques.

L'autonomie des éducatrices s'exerce par la possibilité de combiner plusieurs approches et programmes pédagogiques et, dans les milieux syndiqués, par l'existence de deux clauses importantes dans la convention collective (Montréal-Laval CSN 2012-2015). L'article 5 établit le droit de la direction, mais reconnaît, dans les CPE où il y a déjà présence d'une salariée sur le conseil d'administration (CA), le maintien de cette représentation. Il prévoit aussi que, lorsque le CPE forme un comité de travail sur un projet particulier, les syndiquées peuvent y déléguer jusqu'à 50 % des participantes, sans perte de salaire. Finalement, il établit la notion d'équipe de travail (art. 5.3). Cette équipe, définie comme : « toutes les travailleuses du CPE ainsi que le personnel de direction », a pour rôle d'organiser des activités communes à plusieurs groupes d'enfants, de convenir des approches pédagogiques, de décider du mode et de la répartition des horaires (par ancienneté), de décider du mode d'attribution des groupes d'enfants, de convenir de la répartition des heures payées pour l'encadrement pédagogique, de convenir des modalités de formation du personnel syndiqué, etc. Les décisions y sont prises idéalement par consensus, sinon à la majorité des voix, dans le respect des décisions du CA et de la convention collective. Cette autonomie se manifeste aussi dans la cogestion des procédures d'embauche et d'acquisition de la permanence pour recommandation au CA.

De façon systémique, le développement majeur des garderies privées, particulièrement dans le secteur non directement subventionné (voir chapitre 2, section 4), contribue à étendre les modes de gestion hiérarchiques, puisque ces garderies n'ont pas d'obligation de mettre sur pied un conseil d'administration ouvert aux parents et aux employées (mais elles ont un comité de parents) et sont rarement syndiquées. Dans plusieurs CPE, on assiste en conséquence à une hiérarchisation accrue du mode de fonctionnement. Cela se traduit par un recul de la cogestion, un durcissement patronal aux tables de négociation, des demandes de plusieurs CPE de diminuer le nombre d'employées sur le conseil

d'administration et un rehaussement de l'écart salarial entre les directrices et les éducatrices.

La loi 143, adoptée en 2017, accorde au Ministère le pouvoir de prescrire un programme ou tout élément d'un programme éducatif et un programme unique applicable aux prestataires de services qu'il détermine. Cette nouvelle possibilité pourrait venir limiter davantage l'autonomie professionnelle des éducatrices.

Par ailleurs, dans les récentes années, le Ministère a accru son emprise sur tous les aspects des services de garde. Il précise de plus en plus ses exigences, redéfinit les modalités de financement pour limiter les surplus possibles et orienter les choix de dépenses. Des règlements et des directives viennent préciser divers volets du rapport de travail : classification et rémunération des emplois, reconnaissance des équivalences de formation. Depuis 2016, les règles budgétaires du Ministère sont venues influencer fortement les négociations locales, particulièrement en ce qui concerne la gestion des horaires des éducatrices, par le biais de la règle de financement qui sanctionne les plus faibles taux de présence réelle des enfants, ce qui incite les CPE à transformer les horaires de travail pour les aligner davantage sur une logique de « juste-à-temps », en fonction des entrées et des sorties d'enfants.

L'autonomie des RSG, qui offrent des services de garde dans leur résidence, est sévèrement contrainte depuis l'adoption de la Politique des services de garde en 1997 : la majorité des éléments de l'organisation du travail de garde d'enfants à domicile sont en effet déterminés par le MFE, qu'il s'agisse du nombre d'heures d'ouverture ou du tarif. Il existe en outre un fort contrôle par les règles qui se concrétise par des pratiques telles que les visites à l'improviste trois fois par année ou par l'obligation de remplir les fiches d'assiduité hebdomadaires comme condition du versement de la rémunération. Les marges d'autonomie résident dans le fait que les RSG peuvent décider des activités pédagogiques et conservent le pouvoir de choisir leur clientèle et leur assistante le cas échéant (Beaulieu, 2011 ; D'Amours, 2015a). Cette autonomie fortement contrainte, couplée à la modulation des tarifs des services de garde subventionnés et l'augmentation importante des crédits d'impôt provinciaux pour services de garde, a amené des RSG à quitter le secteur subventionné et à ouvrir un service de garde non subventionné, moins surveillé. Toutefois, avec l'adoption de la loi 143 en 2017, ces personnes non reconnues sont soumises à de nouvelles contraintes.

4.4.2 Charge, pénibilité, horaires de travail

La semaine normale de travail en CPE se situe entre 32 et 40 heures, réparties sur 4 ou 5 jours. Les éducatrices notent toutefois un alourdissement du fardeau de tâche (gestion au juste-à-temps des horaires, diminution du temps disponible pour préparer les activités éducatives, accroissement du nombre d'enfants aux besoins particuliers) et elles sentent un recul de la reconnaissance de leur expertise et de leur professionnalisme.

Les RSG doivent offrir un service 10 heures par jour, en sus des heures consacrées aux tâches connexes (courses, préparation des repas, lavage de jouets), ce qui excède largement la durée moyenne de la journée de travail en CPE.

Alors que, en 2017, les éducatrices en CPE (permanentes à temps complet) bénéficiaient en moyenne de 29,3 jours de congé payés⁸ et de 3 semaines de vacances après 2,9 années de service (4 semaines après 5,5 années) (ministère de la Famille, 2021), les RSG avaient droit à 26 jours au titre des congés et des vacances, peu importe leurs états de service, selon les Ententes conclues avec les syndicats représentant les RSG.

4.4.3 Rémunération

La rémunération des éducatrices et les autres clauses pécuniaires sont négociées avec le Ministère, les associations patronales et les syndicats. Le contenu pécuniaire de ces ententes est ensuite étendu par des directives et règles de financement aux CPE non syndiqués. Les règles budgétaires pénalisent les employeurs qui engagent un trop faible pourcentage d'éducatrices qualifiées. La logique d'ensemble des négociations vise à aligner les augmentations de salaire sur ce qui a été convenu entre l'État et les organisations syndicales représentant les employés et employées du secteur public et parapublic.

En 2017, les éducatrices qualifiées syndiquées des CPE gagnaient 18,16 \$ au premier échelon et 24,08 \$ au dernier échelon, soit après 10 ans.

Dans le cas des RSG, la rémunération est établie sur la base de la classification de leur emploi comme équivalent à l'activité d'une éducatrice non qualifiée en CPE, à l'échelon 1, et ce, peu importe la formation et

8. Soit les jours fériés, les congés pour obligation familiale, les congés de maladie et les congés personnels.

les années d'expérience. Selon l'une des RSG que nous avons interviewées, une RSG gagnait en 2017 autour de 45 000 \$ (revenu brut) par année. Une fois déduites les dépenses estimées à 20 %, soit 9 000 \$, il restait donc 36 000 \$ (revenu net). La part des déductions du revenu pour les pieds carrés occupés dans la maison, l'électricité, etc., n'est pas claire⁹. Selon elle, une éducatrice peut bien vivre de ce métier, sans plus.

Tableau 5.4
Dimensions du RST : éducatrices salariées des CPE vs RSG

DIMENSIONS DU RST	ÉDUCATRICES SALARIÉES DES CPE	RSG (TRAVAILLEUSES JURIDIQUEMENT INDÉPENDANTES)
Organisation du travail	<ul style="list-style-type: none"> L'autonomie professionnelle est assez importante, mais en recul. Les règles ministérielles jouent un rôle à ce chapitre. Il existe une cogestion partielle dans les CPE syndiqués. Les éducatrices sont consultées sur les embauches, les évaluations, la formation. 	<ul style="list-style-type: none"> L'autonomie est fortement contrainte; de nombreux aspects sont déterminés par la loi et la réglementation. Contrôle par les règles, visites à l'improviste (bureau coordonnateur). Les RSG peuvent choisir leur clientèle et leur assistante le cas échéant.
Charge, pénibilité, horaires	<ul style="list-style-type: none"> Entre 32 et 40 heures par semaine. Horaires de travail négociés à l'échelle locale ou imposés par l'employeur. Règles de financement induisant une gestion des horaires de type «juste-à-temps». 	<ul style="list-style-type: none"> Obligation d'ouvrir 10 heures par jour.
Rémunération	<ul style="list-style-type: none"> Négociation sectorielle et locale des salaires. En 2017 : <ul style="list-style-type: none"> – 18,16 \$ (échelon 1); – 24,08 \$ (échelon 10). 	<ul style="list-style-type: none"> Le montant de la subvention est négocié. Celle-ci est fixée sur la base du salaire d'une éducatrice non qualifiée à l'échelon 1.
Risque économique	<ul style="list-style-type: none"> Il existe une protection contre les mises à pied et les statuts d'emploi précaires, particulièrement dans les CPE syndiqués. Effet de concurrence par le développement des autres modes de garde. 	<ul style="list-style-type: none"> Risque de ne pas combler toutes les places disponibles. Le bureau coordonnateur peut suspendre le permis. Effet de concurrence par le développement des autres modes de garde.
Risque social	<ul style="list-style-type: none"> Protections sociales découlant de la loi et de la convention collective. 	<ul style="list-style-type: none"> Protections sociales découlant de l'entente collective.

9. Les déductions pour fins fiscales seraient différentes selon le palier de gouvernement et évolueraient dans le temps.

4.4.4 Répartition des risques économiques

Le principal risque économique est lié à l'évolution des politiques publiques de services de garde et d'éducation à la petite enfance et aux politiques fiscales. En ce qui concerne les politiques de services de garde, le niveau de financement a un effet important sur la décision des ménages de garder les enfants à la maison ou de les faire garder à l'extérieur, et, dans ce cas, sur le mode de garde choisi. Selon le revenu des ménages, il peut devenir moins coûteux de faire garder les enfants en garderie privée non subventionnée ou en milieu familial non subventionné qu'en CPE ou en milieu familial subventionné.

L'ensemble des données gouvernementales et nos entrevues indiquent que même si certains CPE peuvent à l'occasion prendre un peu plus de temps qu'avant à combler toutes leurs places, le niveau de risque économique y demeure relativement faible. De plus, le MFE oblige les services de garde à avoir un ratio de 2 éducatrices formées sur 3, ce qui diminue les risques de déqualification. Cela pourrait avoir changé avec l'avènement des maternelles 4 ans qui constituent une concurrence directe aux services de garde.

De son côté, la RSG ne bénéficie d'aucune protection si elle n'arrive pas à combler les places octroyées par son permis. Les tendances dont nous avons traité plus haut menacent non seulement la viabilité de certains CPE, mais aussi celle de services de garde tenus par des RSG. Certaines ont d'ailleurs dû fermer leur service, faute d'une clientèle suffisante. Par ailleurs, le bureau coordonnateur (BC) a le pouvoir de révoquer la reconnaissance, donc le permis d'exercice, de la RSG.

4.4.5 Répartition des risques sociaux

Les éducatrices en CPE ont accès à toutes les protections dévolues aux salariées (notamment en matière de SST, retrait préventif, etc.) et bénéficient de régimes d'assurances et de retraite auxquels contribue l'employeur. Le Ministère subventionne la contribution des employeurs au régime de retraite.

Le statut de travailleuses indépendantes des RSG les prive de certaines protections. Par ailleurs, le montant de la subvention inclut le coût de la contribution (part de l'employeur) à divers programmes sociaux : assurance

collective, régime de retraite, indemnisation des lésions professionnelles, Régime de rentes du Québec, assurance parentale, fonds des services de santé.

En somme, malgré le haut taux de couverture syndicale dans le secteur, l'état des conditions de travail demeure précaire, par suite du développement massif de places en services de garde non directement subventionnés, dans lesquels on retrouve peu ou pas de protections contre les risques sociaux (maladie, retraite). Selon la majorité des personnes interrogées dans le cadre de cette recherche, la stagnation des conditions de travail, les faibles salaires, combinés au sentiment de recul de la reconnaissance professionnelle (diminution des occasions de formation, coupes dans le temps de préparation pédagogique) font perdre beaucoup d'attrait à ce secteur et commencent à poser des difficultés pour le recrutement d'éducatrices qualifiées.

CONCLUSION

La notion de RST, comme nous l'avons développée dans ce chapitre, permet d'appréhender avec les mêmes dimensions analytiques les diverses modalités de mise à disposition du travail. Allant au-delà de la qualification juridique du contrat, elle intègre l'ensemble des entités qui, directement ou indirectement, avec plus ou moins d'intensité, sont susceptibles de contrôler chacune de ces dimensions. Puisqu'elle transcende le statut d'emploi, la nature du contrat ainsi que les frontières physiques et juridiques des entités qui participent à la configuration, la notion de RST et plus largement le modèle proposé dans ce chapitre sont assez souples pour permettre de décrire et d'analyser les conditions de travail et d'emploi dans une diversité de configurations productives.

La notion de RST permet donc de comparer les groupes de travailleurs et travailleuses participant à cette configuration selon les mêmes dimensions analytiques : deux dimensions relatives au travail et trois relatives à l'emploi. En d'autres termes, il s'agit d'un modèle suffisamment large qui peut être adapté pour l'analyse de différentes formes de « mobilisation » du travail (Dupuy et Larré, 1998 ; Morin *et al.*, 1999 ; Bernstein *et al.*, 2009) et dans divers espaces de travail. Nous avons ainsi pu vérifier l'une des hypothèses centrales du projet : les configurations productives dérivées de l'externalisation se traduisent par la coexistence de systèmes de travail et d'emploi aux caractéristiques plus ou moins favorables.

Puisqu'elle reconnaît l'extension du contrôle au-delà des frontières de l'entreprise, la notion de RST permet également de mettre en relief la division et la coordination du travail entre les entités qui se partagent le rôle d'employeur. Dans certains cas, la figure de l'employeur demeure assez classique : l'employeur juridique continue d'exercer la majorité des prérogatives patronales, bien que l'on constate un rôle accru des clients. Il en est ainsi des salariés des entreprises pivots dans la transformation du poulet. Dans d'autres cas, la figure de l'employeur apparaît de manière diffuse, car il n'y a pas d'embauche formelle de travailleurs salariés. Néanmoins, dans le cas d'Uber par exemple, l'analyse des dimensions de l'organisation et du contrôle du travail permet d'affirmer qu'il existe une relation de subordination entre les travailleurs ou les prestataires de services et les entités qui mobilisent leur travail.

De manière tout à fait congruente avec les travaux d'auteurs déjà cités, nous avons pu observer, dans les configurations étudiées, un affaiblissement de la subordination bilatérale, conjugué à un accroissement des relations de contrôle multilatérales et non seulement tripartites. Nous avons ainsi pu analyser le contrôle ou l'influence que des entités autres que l'employeur juridique ont pu développer sur l'une ou plusieurs des dimensions des rapports sociaux de travail. Cet élargissement du cadre d'analyse incite donc à appréhender la relation d'emploi au-delà de la subordination juridique et de la dépendance économique, pour inclure toute relation de travail rémunéré dans laquelle une partie est embauchée, influencée ou dirigée par une ou plusieurs autres, qui en tire profit¹⁰.

Cette comparaison sur le plan de la configuration productive est beaucoup plus significative qu'une comparaison basée sur les lois nationales et les conventions internationales, qui utilisent l'entreprise ou l'établissement comme cadre. D'une part, elle permet d'analyser les multiples axes de structuration des inégalités et de les croiser avec d'autres rapports sociaux de domination (par exemple les rapports entre natifs et immigrants, dans le cas de la filière du poulet). D'autre part, en étendant

10. Nous nous inspirons ici de la loi australienne sur la santé et la sécurité du travail, qui attribue la responsabilité de la prévention à la personne (ou organisation) « *conducting a business or undertaking* (PCBU) ». L'expression *business or undertaking* est large : elle couvre l'employeur légal, les firmes donneuses d'ordre, les franchiseurs, etc. L'obligation de prévention existe à l'égard de tous les travailleurs embauchés, influencés ou dirigés par le PCBU. Si plusieurs entités se partagent le rôle de PCBU, la loi leur impose de se consulter, de coopérer et de se coordonner pour remplir cette obligation (voir Laflamme, 2015).

le cadre de la comparaison au-delà des frontières légales de l'entreprise, elle met en lumière les disparités de traitement entre groupes de travailleurs effectuant le même travail ou un travail équivalent dans la même entreprise réseau, permettant du même coup de remettre en question ces disparités (D'Amours, 2022a).

CHAPITRE 6

De la subordination au contrôle

LOUISE BRIAND

C'est notamment en nous appuyant sur le concept de « *deployer* » (Haiven, 2006) que nous proposons de transcender les frontières de l'entreprise juridique pour analyser les conditions de travail et d'emploi en contexte d'externalisation de la production : « Le terme « *deployer* » rend mieux compte [que le terme « employer »] de la nature de la relation entre ceux qui ont du pouvoir et leurs subordonnés dans le monde du travail. » (Haiven, 2006 : 86) [Notre traduction]

À l'instar de Haiven (2006), nous croyons en effet que « l'employeur » est une figure inadéquate pour appréhender et comprendre les conditions de travail et d'emploi lorsque la production d'un bien ou d'un service est partagée entre plusieurs entreprises.

Nous soutenons que les formes actuelles de partage de la production nous obligent à dépasser les frontières juridiques de l'organisation pour comprendre l'emploi et le travail : le terme [employeur] est de plus en plus inadéquat pour décrire la relation de dépendance ou de semi-dépendance entre les travailleurs et la personne ou l'organisation qui peut prendre des décisions stratégiques sur leur travail et leur rémunération. (Haiven, 2006 : 86) [Notre traduction]

À la suite des travaux de Grimshaw et Rubery (2005), les relations interentreprises et leurs effets sur le travail et l'emploi ont suscité l'intérêt

de plusieurs chercheurs (Legault et Bellemare, 2008; Kinnie *et al.*, 2008; Flecker et Meil, 2010; Chassagnon, 2012; Boivin, 2016 et 2017; Grimshaw *et al.*, 2019; Zhang, 2020; Anner *et al.*, 2021).

Nous sommes toutefois d'avis que le dépassement des frontières juridiques et la prise en compte des relations interentreprises ne suffisent pas pour réaliser la transition conceptuelle requise par l'analyse du travail et de l'emploi en contexte d'externalisation. Nous croyons qu'il faut de plus remplacer la notion de « subordination » par celle de « contrôle » puisque la notion de subordination, telle qu'elle est définie en droit du travail, contribue aussi à occulter les relations qui s'établissent entre des entreprises qui se partagent la production d'un bien ou d'un service ainsi que les répercussions de ces relations sur les travailleurs. La transition vers la notion de contrôle ouvre sur des possibilités jusqu'ici négligées pour l'analyse du travail et l'emploi. Nous pensons notamment à la possibilité qu'une entreprise puisse contrôler une ou plusieurs dimensions du RST d'un travailleur ou d'une travailleuse avec lequel elle n'a pas de lien d'emploi, ou encore que des entreprises agissent sur une ou plusieurs dimensions du rapport social de travail (RST) d'un travailleur ou d'une travailleuse, sans qu'il soit nécessaire pour ces entreprises de se concerter.

Dans ce chapitre, nous présentons un modèle d'analyse permettant d'étudier le contrôle en contexte d'externalisation de la production et nous l'illustrons à l'aide d'éléments tirés de quatre études de cas. Ce modèle d'analyse repose sur l'hypothèse que les mutations de l'emploi et du travail doivent être analysées comme les résultats et les conditions de la fragmentation et de la recombinaison du contrôle.

1. LE CONTRÔLE : CRITIQUE ET RECONCEPTUALISATION

Dans cette section, nous exposons brièvement les origines du contrôle, tel qu'il est conceptualisé dans les champs de la gestion et des relations industrielles, de même que les fondements de sa reconceptualisation.

1.1 Le contrôle dans le champ des sciences de la gestion

Le contrôle de gestion est né de la nécessité d'appréhender la complexité (Kaplan, 1984; Chandler, 1988) et il a rendu possible la création de grandes entreprises (Bouquin, 1994). Le contrôle a permis aux dirigeants d'organiser le temps et l'espace, notamment grâce à la surveillance indirecte. En outre,

le contrôle a contribué à créer des processus efficaces permettant de faire face de manière répétée à un monde en mutation (Coriat et Weinstein, 1995) par sa capacité à organiser le temps par le biais de coûts standards, d'un cycle comptable, d'un cycle budgétaire, etc. (Kaplan, 1984).

Dans le champ des sciences de la gestion, c'est à Robert N. Anthony que l'on attribue la conceptualisation du contrôle. Pour Anthony (1965 et 1988), une entreprise est un groupe de personnes travaillant sur un ou plusieurs objectifs, quel que soit son but (lucratif, non lucratif, social, etc.). Le cadre général proposé par Anthony est composé de trois éléments essentiels : 1) l'idée que les objectifs ou les buts sont décidés ; 2) l'idée que les humains mettent en œuvre des activités pour atteindre les buts ; 3) l'idée que pour atteindre les buts, les gens doivent travailler ensemble. En conséquence, le contrôle est un processus par lequel des dirigeants déterminent les buts et les objectifs, des gestionnaires prennent des décisions liées à leurs domaines d'expertise, tandis que des travailleurs exécutent des activités pour atteindre les objectifs. Selon cette perspective, une entreprise présuppose une définition stable des rôles et des responsabilités de tous les acteurs ainsi qu'une structure et des pratiques de contrôle permettant d'assurer l'intégration des activités individuelles dans une action collective ordonnée et sans conflit.

1.2 Le contrôle dans le champ des relations industrielles¹

Dans le champ des relations industrielles, c'est l'école de la théorie du procès de travail (*labor process theory*, ou LPT) qui a le plus développé la notion de contrôle (Braverman, 1988 ; Hyman, 1987, 1989, 2006). La LPT aborde la question du contrôle dans les rapports de travail sur les lieux de production avec les notions de contrôle direct et indirect et de *job control*. Alors que Braverman présente une thèse ancrée dans le déterminisme technologique, l'approche du *job control* de Hyman propose une approche plus ouverte.

Pour Braverman (1988), les rapports de classe exigent que les employeurs contrôlent le travail exécuté par les salariés. Cet auteur analyse les rapports de travail comme la vente par les salariés de leur capacité de travail aux capitalistes, à qui ils cèdent le contrôle du processus de travail. Les capitalistes doivent toutefois consolider leur contrôle à travers la

1. Voir Bellemare (2015) pour une présentation plus élaborée de la *labor process theory*.

gestion, notamment par le fractionnement des *tâches* et l'expropriation du savoir-faire ouvrier.

Face aux critiques formulées à l'égard de la thèse de Braverman, on a assisté au développement de l'approche *job control* (Hyman, 1989; Newsome, 2015). Cette approche postule, d'une part, que les rapports de production reflètent et reproduisent une opposition structurée des intérêts entre capital et travail et, d'autre part, que le capitalisme organise simultanément le processus de production et le collectif de travailleurs. Il génère par conséquent la base matérielle d'une résistance au capital et aux priorités du mode de production capitaliste. Selon cette perspective, la lutte sur les lieux de travail se fait autour d'une frontière implicite du contrôle qui réduit le pouvoir formel de l'employeur sur un certain nombre d'objets. Cette frontière est redéfinie continuellement dans un processus de pressions et de luttes. Cette frontière du contrôle représente, à n'importe quel moment dans le temps, un compromis insatisfaisant.

Le virage néolibéral des politiques publiques, l'accélération de la mondialisation et de la déréglementation de l'économie ainsi que la détérioration des conditions de vie d'un grand nombre de travailleurs et de travailleuses ont incité les chercheurs de la LPT à intégrer l'équité dans leurs analyses. Hyman propose d'élargir la problématique des relations industrielles aux relations entre le travail et l'inégalité et d'en étudier les dimensions politique et économique.

Dans les travaux de Newsome (2015), l'analyse classique de la valeur travail a été bonifiée par l'introduction de la notion de « valeur en mouvement » (*value in motion*). Cette notion permet d'orienter l'analyse vers les luttes intracapitalistes qui ont cours notamment dans les chaînes de valeur (par exemple, par le transfert des risques des entreprises donneuses d'ordres vers les sous-traitants). Ces luttes génèrent une dégradation des conditions de travail et d'emploi. Malgré les avancées qu'elle présente, la LPT s'en tient aux notions classiques de salariat et de subordination juridique, tandis que ses analyses demeurent ancrées dans des lieux de travail déterminés (*workplace centric*). Ainsi, nulle part dans leurs études, les chercheurs de la LPT ne font mention d'autres formes de contrôle sur les travailleurs que celles liées à la subordination juridique exercée par l'employeur; au mieux, ils mentionnent les répercussions, sur les conditions de travail et d'emploi, des contrats négociés avec les donneurs d'ordres au sein de la chaîne de valeur.

1.3 Le contrôle dans une perspective structurationniste : des pratiques d'intégration structurées par l'action d'acteurs compétents

Sous le regard de chercheurs critiques, le contrôle devient un phénomène sociologique (MacIntosh et Scapens, 1990 ; Malo et Mathé, 1998). Dans les travaux de Briand (2001, 2006 et 2016), c'est le caractère *construit* du contrôle qui est mis de l'avant. Rejetant l'idée que le contrôle de gestion constitue un ensemble de techniques objectives de gestion des entreprises, Briand soutient que le contrôle structure l'activité humaine tout en étant structuré par elle. Le contrôle se conçoit donc comme une construction sociale qu'on peut définir dans les termes suivants : un ensemble de pratiques d'intégration qui régule les activités sociales (le travail humain en l'occurrence) dans un système social, cet ensemble étant à la fois le processus et le résultat de l'action d'acteurs qui en font partie et d'éléments qui soutiennent et contraignent sa constitution (Briand, 2001, 2004).

2. LE CONTRÔLE ET L'ANALYSE DU RAPPORT SOCIAL DE TRAVAIL

Dans cette section, nous développons un modèle d'analyse du RST qui prend appui sur la notion de contrôle dans son acception structurationniste. Le déploiement du modèle est réalisé en deux étapes. Nous présentons d'abord le concept clé de la théorie de la structuration (la dualité du structurel), que nous appliquons à l'analyse de l'entreprise. Finalement, nous exposons le modèle d'analyse du RST dans un contexte d'externalisation de la production, c'est-à-dire à l'échelle de la configuration productive.

2.1 La dualité du structurel, le fonctionnement de l'entreprise et le RST

Dans la théorie de la structuration, le dualisme classique structure-action est remplacé par la dualité du structurel, un concept en vertu duquel la structure d'un système social est, à la fois, la *condition* et le *résultat* des activités accomplies par des agents qui font partie de ce système (Giddens, 1984). Adaptée à l'étude de l'entreprise, la théorie de la structuration exige la remise en question des définitions théoriques et réifiées de la structure hiérarchique, des pratiques de gestion, des rôles, des responsabilités, de l'expertise et des rapports que les acteurs entretiennent entre eux. La théorie de la structuration exige de plus de reconnaître le contrôle réflexif

de l'action (caractère orienté ou intentionnel de tout acteur) et la compétence de l'acteur, c'est-à-dire la possibilité pour tout acteur de « faire une différence » (Giddens 1993). La théorie commande enfin d'admettre la possibilité qu'une action conduise à des conséquences non intentionnelles, puisque les acteurs ne peuvent jamais connaître ou reconnaître toutes les conditions dans lesquelles s'inscrivent leurs actions.

Par ailleurs, l'adaptation de la théorie de la structuration à l'étude de l'entreprise requiert de reconnaître que des buts président à son établissement. L'entreprise se conçoit alors comme un système social qui est porteur d'un ou de plusieurs objectifs qui visent à orienter la réflexivité des acteurs (Briand, 2001). Mais puisque l'entreprise est aussi une « dynamique politique » – « un projet que les détenteurs du pouvoir doivent constamment travailler, solidifier et justifier » (Courpasson, 2000) –, elle est à la fois source de pouvoir et de luttes de pouvoir, car les dirigeants ne sont pas seuls dans leur quête de contrôle (Child, 2005 ; Deetz, 1992).

Vue sous l'angle de la théorie de la structuration, l'entreprise est constituée et constitutive de *règles* et elle comporte un ensemble de *ressources* qui habilitent et contraignent la structuration de *pratiques d'intégration*.

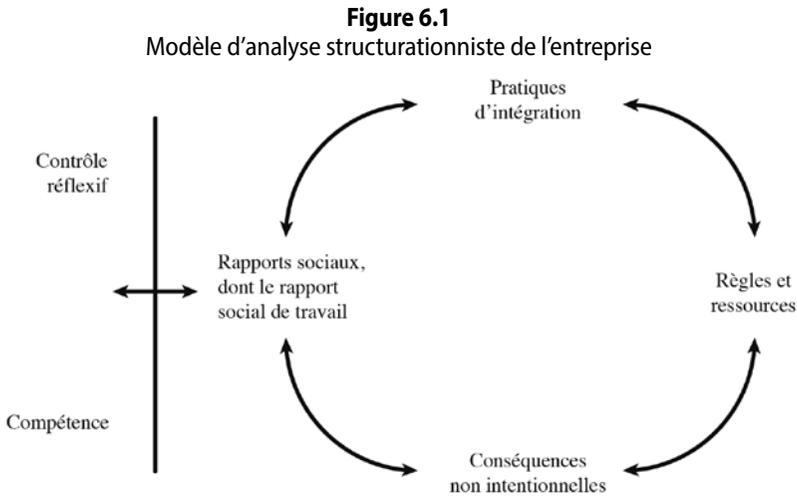
Les règles d'un système social peuvent être profondes, c'est-à-dire tacites et faiblement sanctionnées, ou superficielles, c'est-à-dire discursives et fortement sanctionnées. Dans l'entreprise, les règles profondes renvoient à des conventions utilisées dans la vie de tous les jours (le patriarcat par exemple). Les règles superficielles font référence pour leur part aux lois, politiques, directives administratives, etc., dont la violation entraîne une sanction, par exemple des amendes prévues dans les lois du travail, des griefs ou mesures disciplinaires. Cette dimension sera développée plus avant dans le chapitre 8.

La coordination d'un système social à travers le temps et l'espace implique la combinaison de deux types de ressources : des ressources d'allocation et des ressources d'autorité. Les ressources d'allocation procurent du contrôle sur les ressources matérielles tandis que les ressources d'autorité fournissent du contrôle sur les acteurs. Il est important de souligner que, selon Giddens (1984), la coordination d'un système

social dépend largement de la présence de ressources d'autorité. En contexte d'entreprise, les ressources d'allocation renvoient: 1) aux ressources financières et humaines; 2) à la maîtrise des processus de production et administratifs nécessaires à la réalisation des activités; 3) à la capacité de définir le bien ou le service à produire et à identifier le « client ». Les ressources d'autorité renvoient pour leur part à: 1) la capacité d'un acteur à s'auto-organiser dans son groupe, ou celle d'un groupe d'acteurs à s'auto-organiser (service, division, équipe de projet, etc.); 2) la capacité d'un acteur à organiser l'action d'acteurs en dehors de son groupe d'acteurs, ou celle d'un groupe d'acteurs à faire de même; 3) la capacité d'un acteur ou d'un groupe d'acteurs à influencer ses propres possibilités de développement ou d'expression, et celles d'autres acteurs (Briand, 2001 et 2006).

Les pratiques d'intégration renvoient aux modalités (procédures, méthodes, etc.) qui permettent de coordonner l'action des acteurs. Elles concernent soit l'intégration sociale, soit l'intégration systémique. Les pratiques d'intégration sociale assurent la coordination des acteurs dans des circonstances de coprésence (présence physique) tandis que les pratiques d'intégration systémique permettent la coordination hors des conditions de coprésence en prenant appui sur des « systèmes abstraits ». Dans l'entreprise, les pratiques d'intégration sociale sont, par exemple, les rencontres des membres d'une équipe de travail. Les pratiques d'intégration systémique prennent la forme de systèmes qui visent à communiquer et à orienter les comportements des acteurs, hors des conditions de coprésence, un système d'indicateurs de performance par exemple. Signalons que les pratiques d'intégration systémique sont moins tributaires de la collaboration des acteurs que les pratiques d'intégration sociale. Pour simplifier la démonstration des études de cas présentés dans ce chapitre, la forme de l'intégration ne sera pas examinée. Le lecteur peut se reporter à Briand (2001) et à Briand et Bellemare (2006) pour une analyse de la forme, voire de la puissance, des pratiques d'intégration.

Globalement, la dualité du structurel exige de concevoir l'entreprise comme un système social dont le fonctionnement est circulaire et que les dirigeants doivent constamment tenter de *contrôler* pour atteindre les objectifs qu'ils se sont fixés. La figure 6.1 en fournit une illustration.



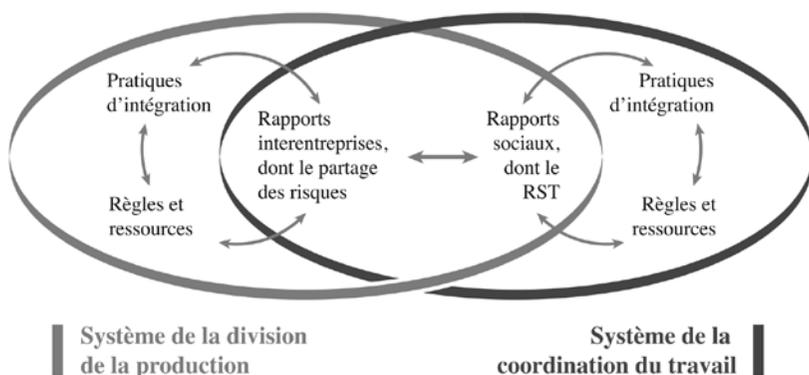
Source : Adapté de Briand, 2001.

Étudier la structuration du RST d'un travailleur ou d'une travailleuse au sein d'une entreprise nécessite donc : 1) d'étudier les pratiques d'intégration qui participent au contrôle de son travail ; 2) de cerner et d'expliquer les règles et les ressources qui les soutiennent.

2.2 L'analyse du RST en contexte d'externalisation

Dans un contexte où plusieurs entreprises interviennent dans la production d'un bien ou d'un service, il est essentiel de prendre en compte le contrôle qu'elles exercent sur le RST d'un groupe de travailleurs et de travailleuses. Il faut donc élargir le cadre d'analyse pour mettre en relief les entreprises et analyser les relations qu'elles entretiennent entre elles. Cela requiert de développer un modèle capable de transcender les frontières juridiques de l'entreprise, ce que permet le concept de configuration productive (chapitre 4). Rappelons que le concept de configuration productive permet de prendre en compte l'action de toute entreprise, que cette action soit directe (production/prestation à proprement parler) ou indirecte (régulation du produit ou du service, des processus, etc.).

L'analyse du RST en contexte d'externalisation passe donc par la décomposition du modèle d'analyse structurationniste de l'entreprise en deux systèmes distincts mais complémentaires : le système social de la division de la production et le système social de la coordination du travail (figure 6.2).

Figure 6.2Modèle d'analyse structurationniste du RST dans une configuration productive²

Le système social de la division de la production se réfère au système constitué des entreprises réunies pour la production d'un bien ou d'un service. C'est dans ce système que se définit l'organisation de la production (qui fait quoi? quand? comment?) et que s'établissent les rapports interentreprises (domination, subordination, collaboration) et le partage des risques (économiques, financiers, opérationnels, réputationnels). Les rapports interentreprises et le partage des risques sont eux-mêmes constitués et constitutifs des règles et ressources et des pratiques d'intégration (contrats commerciaux, contrats de sous-traitance, ententes de partenariat, etc.) qui s'établissent dans ce système.

Le système social de la coordination du travail se réfère pour sa part à l'entreprise au sein de laquelle se retrouve un travailleur dont on cherche à analyser le RST. La compréhension du RST repose sur l'analyse des règles et ressources et des pratiques d'intégration de cette entreprise. Toutefois, puisque le RST est aussi structuré par les rapports interentreprises, le modèle oblige à tenir compte des influences réciproques qu'entretiennent le RST et les rapports interentreprises.

2. Le titre de la figure 6.2 met l'accent sur le RST, mais le modèle peut être utilisé pour expliquer l'une ou l'autre des dimensions de la configuration productive (rapports interentreprises, pratiques d'intégration, règles, ressources). Les concepts de « compétence », de « contrôle réflexif » et de « conséquences non intentionnelles » présentés dans la figure 6.1 ont été omis dans la figure 6.2, afin d'en alléger la présentation.

En résumé, à la lumière de la théorie de la structuration, le RST se conçoit comme l'une des conditions et l'une des conséquences de la structuration de deux systèmes sociaux qu'il contribue à reproduire et à transformer. Le modèle d'analyse permet d'appréhender à la fois les rapports entre les entreprises et le RST et d'en comprendre les influences réciproques. Ce faisant, il contribue à cerner les règles et les ressources qui agissent sur un travailleur ou une travailleuse, peu importe son statut d'emploi et la modalité par laquelle son travail est mobilisé.

3. LES FIGURES DU CONTRÔLE

La démonstration du modèle d'analyse du RST repose sur les synthèses de quatre études de cas présentées au chapitre 2 et dont le RST a été exposé au chapitre 5.

Pour chacune d'entre elles, nous décrivons brièvement le système social de la division de la production. Nous exposons ensuite le système social de la coordination du travail d'un groupe de travailleurs donné. Enfin, nous mettons en relief les pratiques d'intégration ainsi que les règles et les ressources qui les soutiennent, et s'en nourrissent. Les illustrations visent uniquement à mettre en lumière les incidences des relations interentreprises sur le RST lorsque les frontières juridiques sont transcendées et que la notion de subordination est abandonnée au profit de celle de contrôle.

Le choix des RST analysés sert l'objectif général de lever le voile sur les relations qui s'établissent entre les entreprises qui interviennent dans la production d'un bien ou d'un service et sur les répercussions qu'elles ont sur les travailleurs. Ce choix repose par ailleurs sur des critères spécifiques qui diffèrent d'un secteur à l'autre: pour la transformation du poulet, ce sont les travailleurs de l'usine B qui ont été choisis afin de montrer les effets des relations interentreprises sur des travailleurs au bas d'une chaîne de valeur; pour le secteur du taxi, la démonstration est celle du RST des chauffeurs d'Uber et permet de réévaluer leur statut de « travailleurs autonomes »; pour le secteur des services informatiques aux entreprises, le RST analysé est celui des professionnels qui sont affectés à un projet d'implantation d'un progiciel au bénéfice d'une entreprise cliente; enfin, pour le secteur des services de garde, le RST analysé est celui des éducatrices syndiquées des centres de la petite enfance (CPE) ayant contribué à la création du réseau des services de garde.

Nous reprenons chaque synthèse dans un tableau afin d'illustrer les liens qui s'établissent entre les dimensions du RST des groupes précités, les pratiques d'intégration, les règles et les ressources. Les tableaux sont conçus selon la logique suivante :

- L'axe vertical illustre les dimensions analytiques du RST (relatives à l'emploi ou au travail).
- L'axe horizontal présente trois colonnes dans lesquelles sont exposées les pratiques d'intégration (colonne 1) qui contrôlent le RST des travailleurs, ainsi que les règles (colonne 2) et les ressources d'allocation et d'autorité (colonne 3) qui soutiennent ces pratiques et s'en alimentent. Les tableaux ne font pas état des règles associées à la régulation fordiste (*Loi sur les normes du travail, Code du travail*, etc.) ; ils visent uniquement à mettre en lumière les incidences des relations interentreprises sur le RST lorsque les frontières juridiques sont transcendées et que la notion de contrôle remplace celle de subordination. Enfin, il importe de signaler que la démonstration à l'aide de tableaux à deux dimensions présente une image statique et linéaire du RST : il faut donc garder à l'esprit que le RST est à la fois la *condition* et le *résultat* des activités accomplies par des agents qui font partie de la configuration productive.

3.1 La structuration du RST des travailleurs d'une usine sous-traitante dans la chaîne de valeur du poulet

L'étude de cas est celle de la sous-traitance d'activités de découpe, de surtransformation et d'emballage du poulet que confie une entreprise pivot de transformation («A», par la suite) à l'entreprise («B», par la suite), pour le compte des firmes clientes, de grandes chaînes de distribution et de restauration.

3.1.1 Le système social de la division de la production

Dans le cas étudié, la firme A négocie les contrats avec les firmes clientes, distribue une partie de la production à ses usines et octroie les contrats restants à B. Les contrats précisent les délais et la quantité de kilogrammes à livrer : le prix par kilogramme est fixe et ne tient pas compte du nombre ou du type d'opérations à exécuter. A compte quelque 750 employés, alors que B en compte 250. Les employés de A et de B

sont syndiqués. Pour les fins de la démonstration, nous nous intéressons à la structuration du RST des travailleurs de B.

C'est la marque de commerce de A qui apparaît sur les produits et c'est A qui signe les contrats avec les entreprises clientes : A se porte donc garante du respect des normes (les normes des clients et les normes publiques) sans égard à la division de la production qui s'opère entre ses usines et ses sous-traitants tels que B. De plus, A exerce un contrôle sur B quant aux méthodes, processus et organisation du travail, délais de livraison, etc. La relation de dépendance de B envers A est totale puisque B a dû concéder l'exclusivité de ses services à A pour obtenir des contrats. De plus, c'est A qui possède le poulet à transformer et les équipements (A installe elle-même l'équipement chez B) en plus de décider des processus de production et de l'organisation du travail. Dans les faits, la survie de B tient à la poursuite de sa relation d'affaires avec A. En revanche, c'est grâce à l'existence de B que A est en mesure d'obtenir d'importants contrats de ses clients, puisque B lui fournit une capacité de transformation additionnelle.

3.1.2 Le système social de la coordination du travail des travailleurs de B

À titre d'employeur juridique, B procède à l'embauche des travailleurs et il est responsable de leur supervision au quotidien. De plus, B fixe la rémunération et assure la formation des travailleurs, une formation brève réalisée par les pairs. Toutefois, le niveau des salaires et des protections que B est en mesure d'offrir à ses salariés dépend des conditions du contrat négocié avec A. Rappelons que les travailleurs de B n'ont aucune garantie d'heures de travail ni de rémunération, notamment parce que A fournit du travail à ses propres salariés avant d'en offrir à B. De plus, les travailleurs de B sont contraints de faire des heures supplémentaires pour répondre à toute augmentation des commandes par les entreprises clientes.

Les travailleurs de B évoluent dans une organisation du travail entièrement contrôlée par A ; les équipements, l'organisation des postes de travail, les méthodes de travail relèvent de A. Il en est de même des répercussions possibles en matière de santé et de sécurité du travail. Sur tout, ce contrôle est prégnant : tant A que les entreprises clientes réalisent des audits chez B pour s'assurer du respect des normes qu'elles ont elles-mêmes établies.

Enfin, le contrôle exercé a pour effet de rendre l'action syndicale difficile à plus d'un titre. L'action du syndicat des salariés de B est contrainte par les limites fixées par les contrats signés entre l'employeur B et la firme donneuse d'ouvrage A. En effet, si la négociation collective menait à une amélioration substantielle des conditions de travail et d'emploi des salariés de B, la firme A pourrait bien décider de changer de sous-traitant. En l'absence de possibilité de négocier avec le réel « patron », le syndicat de B en est venu à développer d'autres modalités d'action : il s'adonne notamment à des activités à caractère caritatif (dons de paniers de nourriture à ses membres les plus vulnérables) et il cherche à défendre ses membres victimes de blessures au travail.

3.1.3 Les pratiques d'intégration, les règles et les ressources

Le RST des travailleurs de B est contrôlé par le biais de trois pratiques d'intégration, soit la convention collective, la technologie de A (procédés, organisation des postes de travail, etc.) et la formation par les pairs. S'il est généralement admis qu'une convention collective est le fruit d'une négociation entre deux parties, force est de constater que les termes de la convention collective des travailleurs de B (salaires, horaires, protections, etc.) ne peuvent excéder les limites du contrat négocié entre A et B et selon les termes que A a elle-même établis : des conditions qui expriment la concurrence que se livrent les entreprises de transformation face au pouvoir d'achat de gros clients et des stratégies qui les guident ; des conditions qui, selon les termes de notre cadre d'analyse, deviennent les règles à suivre afin d'assurer la survie de B. Sur le plan des ressources d'allocation (ressources financières et humaines, processus de production et administratifs, définition du produit), autant les moyens que les finalités sont dominées par A et par les firmes clientes. En ce qui concerne les ressources d'autorité (organisation et expression), les travailleurs de B sont aussi assujettis à la domination de A et des firmes clientes.

Le tableau 6.1 résume les liens qui s'établissent entre les dimensions du RST des travailleurs de B, les pratiques d'intégration, les règles et les ressources.

Tableau 6.1
La structuration du RST des travailleurs de l'entreprise sous-traitante B

DIMENSIONS DU RST		PRATIQUES D'INTÉGRATION (1)	RÈGLES DU SYSTÈME DE LA COORDINATION DU TRAVAIL (2)	RESSOURCES DU SYSTÈME DE LA COORDINATION DU TRAVAIL (3)
Conditions d'emploi	<ul style="list-style-type: none"> Rémunération, avantages sociaux et risques 	<ul style="list-style-type: none"> Convention collective dont les termes sont calqués sur le contrat de sous-traitance Technologie de A Formation par les pairs 	<ul style="list-style-type: none"> Survie de B repose sur le respect des exigences et sur la réputation de A auprès des firmes clientes Contrats commerciaux intervenus entre A et ses clients, lesquels stipulent les normes de production (qualité, quantité, délai) et de salubrité, dont le respect est vérifié par le biais d'audits 	<p>Ressources d'allocation</p> <ul style="list-style-type: none"> Ressources financières et humaines (A et clients) Processus de production et administratifs, incluant les audits (A et clients) Définition du produit (A et clients) <p>Ressources d'autorité</p> <ul style="list-style-type: none"> Auto-organisation (A) Organisation d'autres acteurs (A) Possibilités de développement et d'expression (A et clients)
Conditions de travail	<ul style="list-style-type: none"> Horaire de travail, rythme de travail et délais de livraison Organisation du travail 			

Note: Les noms des entreprises qui contrôlent, en tout ou en partie, les ressources sont indiqués entre parenthèses dans la colonne 3.

En conclusion, l'analyse montre que d'autres entreprises que l'employeur juridique interviennent pour définir les dimensions du RST des travailleurs de B. L'entreprise B n'exerce à toutes fins utiles aucun des droits de direction reconnus – direction des affaires, direction de la production et direction du travail³; son rôle se limite essentiellement à fournir la main-d'œuvre. Paradoxalement, les entreprises qui exercent l'essentiel du contrôle, à savoir la firme A et ses clients, sont exonérées de toute responsabilité à l'égard des travailleurs de B.

3. Selon le modèle proposé par Vallée et Bourgault (2017).

3.2 La structuration du RST des professionnels dans le cadre de la gestion de projet

Le cas étudié concerne un projet d'implantation d'un progiciel intégré de gestion financière (« Solution » dans la suite du texte) par une entreprise (« Intégrateur ») et son sous-traitant (« Changement ») pour le compte d'une autre entreprise (« Client »).

3.2.1 Le système social de division de la production

Le projet d'implantation étudié est né d'une triple externalisation : la sous-traitance de l'implantation qui relie Client et Intégrateur ; la licence qui lie Intégrateur et Développeur, propriétaire du progiciel « Solution » et la sous-traitance donnée par Intégrateur à Changement du volet communication avec les futurs usagers et gestion du changement du projet.

Nous observons par ailleurs la présence d'autres acteurs dans la configuration : deux syndicats représentant des travailleurs de Client, et deux autres clients d'Intégrateur. Ces derniers ont aussi choisi d'implanter Solution et ils entretiennent avec Client des relations soutenues concernant le déroulement de l'implantation dans chacune des trois entreprises. L'équipe du projet Solution est composée de travailleurs de Client, d'Intégrateur et de Changement et elle évolue dans une configuration productive composée de sept entreprises. Notons que les syndicats ainsi que Client₂ et Client₃ n'interviennent pas directement au sein de l'équipe de projet de Solution, mais qu'ils en influencent néanmoins le déroulement.

Enfin, en ce qui a trait au partage des risques, nous avons pu observer qu'Intégrateur subit l'essentiel du risque économique, puisqu'il a conclu avec Client un contrat à forfait, tandis que Client assume un risque important sur le plan de ses opérations et que Développeur et Changement doivent composer avec un risque de nature réputationnelle. L'implantation du progiciel Solution comportait de nombreux défis puisqu'Intégrateur en était à sa première expérience avec Solution et qu'il ne comptait pas, parmi son personnel, de professionnels qui en maîtrisaient les fonctionnalités. En conséquence, l'implantation du projet a connu des retards importants.

3.2.2 Le système social de la coordination du travail des professionnels d'Intégrateur

Comme signalé au chapitre 5, les professionnels d'Intégrateur (chargés de projet, architectes de bases de données, etc.) sont liés à leur employeur par des contrats de travail individuels, en vertu desquels ils acceptent des affectations à des projets. Les professionnels affirment qu'ils seraient mieux rémunérés en tant que travailleurs indépendants, mais ils préfèrent être salariés pour la stabilité qu'Intégrateur leur offre et la satisfaction qu'ils éprouvent de participer à un projet du début à la fin. À ce qui précède s'ajoute le fait qu'Intégrateur investit dans la formation et le transfert de connaissances, ce qui assure par conséquent le maintien et le développement de leurs expertises.

L'équipe de projet, constituée de professionnels d'Intégrateur et de membres du personnel de Client, occupe un espace de travail qui lui est réservé. Les membres du groupe Intégrateur ont l'habitude de s'adapter à des environnements différents de projet en projet. Ils se déplacent sur des centaines de kilomètres, logent à l'hôtel, etc. Surtout, pour le chargé de projet d'Intégrateur, travailler chez le client est la seule façon d'opérer, en dépit des possibilités qu'offre la technologie de travailler à distance.

Les professionnels d'Intégrateur ont dû s'adapter à l'horaire de travail des employés que Client a affectés au projet. Plus précisément, ils ont dû s'adapter à l'horaire de travail de travailleurs syndiqués. Toutefois dans la mesure où les professionnels d'Intégrateur sont à plusieurs centaines de kilomètres de leur résidence et parce qu'ils choisissent de travailler en soirée afin de raccourcir la durée des séjours, leur horaire de travail compte aussi des heures supplémentaires qui sont réalisées en fin de journée.

Si l'horaire de travail des deux groupes de travailleurs diffère, le rythme de travail est toutefois uniforme. Comme mentionné au chapitre 5, la méthodologie d'implantation du progiciel établit des dépendances entre les parties qui font en sorte que le seul rythme soutenable est celui du groupe le plus «lent»; dans le cas présent, c'est celui des employés de Client qui domine. Les dispositions de la convention collective relatives aux heures supplémentaires, la volonté de Client de ne pas épuiser ses salariés et de respecter les congés et la période de vacances empêchent les professionnels d'Intégrateur d'accélérer la cadence même lorsque le projet aura cumulé plusieurs mois de retard. La mise en fonction du progiciel, pourtant jugé stratégique par les dirigeants de Client, sera même retardée de plusieurs mois.

On peut aussi apprécier les conditions de travail par le biais de l'autonomie dont les professionnels d'Intégrateur jouissent dans les tâches et activités qu'ils ont à exécuter. Ces derniers ont la maîtrise de leur métier respectif (gestionnaire de projet, architecte de bases de données, etc.) et ils bénéficient d'une marge de manœuvre dans la mesure où leur travail est immatériel et qu'il est impossible d'en préciser le contenu à l'avance. Mais, en dépit de l'expertise que possèdent les professionnels d'Intégrateur, l'organisation et la coordination de leur travail sont largement définies en marge de leur libre arbitre ou de leur conscience professionnelle, et même en dehors de la volonté de leur employeur, en raison des contrats conclus par Intégrateur avec Développeur d'une part et Client d'autre part.

Enfin, l'analyse du contrôle exercé sur les professionnels doit prendre en compte la surveillance à laquelle est soumise l'équipe du projet. Cette surveillance prend diverses formes, notamment les comités de Client (gouvernance et de gestion) et le système de suivi de l'avancement des projets d'Intégrateur.

3.2.3 Les pratiques d'intégration, les règles et les ressources

Le RST des professionnels est contrôlé par diverses pratiques d'intégration. Nous relevons notamment les contrats de travail de même que le contrat de sous-traitance intervenu entre Client et Intégrateur. Rappelons que le contrat de sous-traitance prévoit les procédures d'affectation des professionnels, la méthodologie d'implantation prescrite par Développeur, le suivi de l'avancement du projet effectué par Intégrateur et les réunions périodiques du comité de gestion de Client.

Les contrats de travail établissent une réciprocité entre les professionnels et Intégrateur en matière de rémunération et de répartition des risques économiques et sociaux. En vertu de ce contrat, les professionnels doivent accepter des affectations qui ont une influence importante sur leurs conditions de travail et, dans une certaine mesure, sur les conditions d'emploi. Dans le cadre du projet Solution, l'affectation est assujettie à l'approbation de Client.

Les spécifications du projet à réaliser sont définies par Développeur – en tant que propriétaire du code source –, et par le contrat qui lie Intégrateur et Client concernant les interfaces et les applications qui doivent être développées. Comme il s'agit d'un contrat à prix fixe, les ressources mises à disposition (humaines et temps) pour le projet sont limitées.

La méthodologie de mise en œuvre définie par Développeur prescrit une répartition spécifique des tâches entre le personnel d'Intégrateur et celui de Client. Il importe de signaler que les professionnels se sont parfois écartés de la méthodologie pour accélérer le projet. Mais la méthodologie de Développeur n'est pas une simple suggestion. C'est une caractéristique du modèle commercial de Développeur qui cherche à se démarquer de ses concurrents en commercialisant des progiciels flexibles permettant aux clients de gérer le changement simplement, rapidement et à bas coût.

Le chargé de projet d'Intégrateur rend régulièrement compte au directeur des comptes d'Intégrateur. Il s'agit d'une pratique de contrôle, que le chargé de projet assimile à un exercice de coordination et de partage avec sa direction et ses collègues chefs de projet : *« Je ne dirais pas qu'il s'agit de comptes à rendre. Nous coordonnons le travail ensemble, car nous travaillons sur trois projets, dans trois organisations, sur la même application, nous avons les mêmes défis. Donc, partager et coordonner est notre défi en ce moment. »*

Enfin, le projet est suivi de près par un comité composé de gestionnaires de Client. Les professionnels sont sous haute surveillance et rappellent constamment que le contrat est un contrat à forfait et que les heures supplémentaires seront gratuites.

Les conditions d'emploi des professionnels d'Intégrateur relèvent donc pour l'essentiel de leur employeur juridique. Cependant, leurs conditions de travail sont en grande partie contrôlées par les autres entreprises qui font partie de la configuration productive de Solution.

Les pratiques de contrôle prennent appui sur des conventions incontestées (le client doit être satisfait; le succès du projet Solution revêt une importance stratégique pour toutes les parties impliquées) et sur des ententes (contrats de travail, contrat de sous-traitance, licence, conventions collectives des travailleurs de Client). Ces règles et ententes traduisent les règles à respecter ainsi que le partage des ressources qui s'opère entre les entreprises. Il ne faut toutefois pas conclure au déterminisme des règles, ressources et pratiques, puisque le RST est à la fois résultat et condition : la collaboration établie entre les entreprises est soutenue par le RST des professionnels d'Intégrateur.

Le tableau 6.2 résume les liens qui s'établissent entre les dimensions du RST de ces professionnels, les pratiques d'intégration, les règles et les ressources.

Tableau 6.2
La structuration du RST des professionnels d'Intégrateur

DIMENSIONS DU RST		PRATIQUES D'INTÉGRATION (1)	RÈGLES DU SYSTÈME DE LA COORDINATION DU TRAVAIL (2)	RESSOURCES DU SYSTÈME DE LA COORDINATION DU TRAVAIL (3)
Conditions d'emploi	<ul style="list-style-type: none"> Rémunération, avantages sociaux et prise en charge des risques économiques et sociaux 	<ul style="list-style-type: none"> Contrats de travail individuels 	<ul style="list-style-type: none"> Satisfaction du client Caractère stratégique de l'implantation pour l'ensemble des entreprises de la configuration productive Sauvegarde des réputations Contrat à forfait conclu avec Client Contrat de licence et vision des produits de Développeur Conventions collectives en vigueur chez Client et <i>Charte de la langue française</i> Plan directeur de l'informatique de Client Entente de partage d'informations intervenue entre Client, Client2 et Client3 	<p>Ressources d'allocation</p> <ul style="list-style-type: none"> Budget d'exploitation du projet (Client et Intégrateur) Ressources humaines de Client et délai imparti pour réaliser le projet (Client et Intégrateur) Bien à produire (Client et Développeur et Client) Processus de production (Développeur) <p>Ressources d'autorité</p> <ul style="list-style-type: none"> Auto-organisation : obligation d'intégrer des travailleurs de Client au sein de l'équipe de projet (Développeur et Client) Possibilités de développement ou d'expression, incluant le maintien de la réputation individuelle et la possibilité d'être ou non affecté à un projet (Intégrateur, Client, Client2 et Client3)
Conditions de travail	<ul style="list-style-type: none"> Horaire de travail, rythme de travail et délai de livraison Organisation du travail Autonomie professionnelle Processus d'implantation Affectation par Client de ses travailleurs à l'équipe de projet Langue de travail 	<ul style="list-style-type: none"> Séances de travail conjointes en coprésence Méthodologie d'implantation prescrite par Développeur Système de contrôle de l'avancement des projets d'Intégrateur Rencontres périodiques du comité de gestion de Client 		

Note : Les noms des entreprises qui contrôlent, en tout ou en partie, les ressources sont indiqués entre parenthèses dans la colonne 3.

3.3 La structuration du RST des chauffeurs d'Uber

Nous analysons ici le RST des chauffeurs d'Uber, une entreprise qui met en relation des travailleurs juridiquement indépendants (propriétaires ou locataires de véhicules) et des clients, tout en assumant plusieurs des fonctions habituellement dévolues à l'employeur.

3.3.1 Le système social de division de la production

Par le biais de sa plateforme, Uber indique aux chauffeurs qui y sont inscrits quand, où et comment travailler. Uber a de plus élaboré un algorithme qui lui permet d'établir les tarifs en fonction de divers paramètres (longueur du trajet, heure, achalandage, etc.). Enfin, la plateforme mise en place par Uber offre la possibilité aux clients d'évaluer les chauffeurs pour chacune des courses réalisées.

3.3.2 Le système social de la coordination du travail des chauffeurs d'Uber

Au Québec, les chauffeurs de taxi Uber conduisent habituellement leur propre véhicule. Pour devenir chauffeur, il suffit de s'inscrire sur la plateforme Uber à titre « d'associé ». Au Mexique, il est possible de s'inscrire sur la plateforme Uber à titre « d'associé » ou à titre de « conducteur », ce qui signifie que le chauffeur loue le véhicule.

Tout comme le chauffeur de taxi traditionnel, le chauffeur Uber n'a aucune garantie de revenu; il peut espérer augmenter ses revenus en travaillant de plus longues heures. Les tarifs, fixés par Uber, sont virés au chauffeur électroniquement immédiatement après chaque course. Uber déduit une quote-part qui varie entre 20 et 25 % du prix de la course.

Comme nous l'avons mentionné dans le chapitre 5, l'autonomie des chauffeurs Uber est restreinte puisque la plateforme permet à Uber d'exercer plusieurs contrôles sur les chauffeurs (répartition de la demande, trajets, horaire de travail, tarif, évaluation). Si le chauffeur Uber est libre de définir sa charge de travail, il doit néanmoins composer avec des variables telles que la fluidité de la circulation et la longueur des trajets qui lui sont attribués. De plus, Uber a mis en place un système d'incitatifs (bonis) pour les chauffeurs qui effectuent le plus grand nombre de trajets

et impose des sanctions aux chauffeurs qui refusent des trajets à répétition. La charge et l'horaire des chauffeurs sont ainsi fortement contrôlés par Uber grâce aux possibilités qu'offre la plateforme de concentrer la demande de services, de la répartir entre les chauffeurs, d'évaluer leur prestation et de recueillir des données sur chacun d'eux.

Considérés comme des travailleurs indépendants, les chauffeurs Uber assument l'entièreté des risques économiques, dont celui de ne pas avoir suffisamment de travail et de prendre à leur charge tous les frais relatifs au véhicule (entretien, immatriculation, location pour les conducteurs, etc.). Le risque économique est accru en raison de la concurrence d'un grand nombre de chauffeurs et de la possibilité de voir son compte désactivé par la plateforme. Les risques sociaux rattachés au travail de chauffeur sont nombreux (stress, insécurité, violence) et les chauffeurs n'ont guère les moyens de les prévenir ou de s'en protéger. Ces risques sociaux sont assumés en totalité par les chauffeurs puisqu'aucune responsabilité n'est prise par Uber même si l'entreprise exerce un contrôle total sur l'activité des chauffeurs.

3.3.3 Les pratiques d'intégration, les règles et les ressources

Vu sous l'angle de la théorie de la structuration, le RST des chauffeurs est contrôlé par Uber dans des contextes réglementaires qui expriment notamment la volonté de gouvernements de respecter le libre-choix des clients. Le contrôle d'Uber repose sur: sa plateforme – en tant que pratique d'intégration –; sa capacité de répartir les trajets demandés par les clients; sa capacité de définir les trajets et de fixer les tarifs (ressources d'allocation); les possibilités qu'elle offre de suspendre ou de désactiver l'inscription de tout chauffeur qui ne fournit pas suffisamment d'heures ou dont la performance est jugée insatisfaisante. Cette relation dominée par Uber est habilitée par la décision du gouvernement québécois de mettre un terme au modèle de régulation basée sur la gestion de l'offre (voir à ce propos le chapitre 8) et de laisser opérer les plateformes sans restriction importante.

Le tableau 6.3 résume les liens qui s'établissent entre les dimensions du RST des chauffeurs d'Uber, les pratiques d'intégration, les règles et les ressources.

Tableau 6.3
La structuration du RST des chauffeurs d'Uber

DIMENSIONS DU RST		PRATIQUES D'INTÉGRATION (1)	RÈGLES DU SYSTÈME DE LA COORDINATION DU TRAVAIL (2)	RESSOURCES DU SYSTÈME DE LA COORDINATION DU TRAVAIL (3)
Conditions d'emploi	<ul style="list-style-type: none"> • Rémunération, avantages sociaux et risques • Horaire, rythme, quantité et lieux de travail • Trajet à suivre 	<ul style="list-style-type: none"> • Plateforme (inscription, affectations, tarifs, virements, évaluation, bonification) 	<ul style="list-style-type: none"> • Libre-choix des clients • Seuil de satisfaction du service rendu 	<p>Ressources d'allocation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ressources financières qui se traduisent par la quantité de trajets demandés par les clients et à effectuer (Uber et clients) • Répartition, algorithme, processus administratifs (Uber) • Définition du service et du trajet notamment (Uber) <p>Ressources d'autorité</p> <ul style="list-style-type: none"> • Possibilités de développement ou d'expression, incluant le maintien en fonction (Uber)
Conditions de travail				

Note: Les noms des entreprises qui contrôlent, en tout ou en partie, les ressources sont indiqués entre parenthèses dans la colonne 3.

L'analyse conduit au constat que les chauffeurs d'Uber ne peuvent exercer leur libre arbitre dans le cadre de leur travail et que, de surcroît, ils subissent le transfert des risques économiques et sociaux, car ils ont le statut juridique de travailleurs indépendants. Sur une base comparative avec les chauffeurs de l'industrie traditionnelle du taxi, les chauffeurs d'Uber subissent davantage de contrôle et sont exposés à un risque économique plus grand, sans bénéficier d'une protection additionnelle contre les risques.

3.4 La structuration du RST des éducatrices syndiquées des CPE

Le RST étudié concerne les éducatrices salariées des CPE (subventionnés), qui représentent une part importante, quoiqu'en diminution, des services de garde offerts au Québec.

3.4.1 Le système social de la division de la production

Le réseau des services de garde à l'enfance est le fruit de luttes féministes visant notamment la mise en place de services de garde de qualité et la reconnaissance du travail des éducatrices. Les relations interentreprises sont par conséquent fondées sur la collaboration dans la mesure où le développement des enfants est un objectif communément partagé. Toutefois, elles sont aussi teintées par la concurrence que se livrent les divers services de garde et marquées par une surveillance grandissante de la part de l'État.

De fait, nous observons une multiplication et un renforcement des règles, directives, exigences de reddition de comptes au fur et à mesure que l'État accroît son financement. Le réseau s'éloigne de la notion de coconstruction de la politique et des règles des services de garde éducatifs qui l'avait caractérisé (Vaillancourt, 2009; Lévesque, 2014; Briand *et al.*, 2006), pour s'apparenter à une pyramide dont le sommet est occupé par le ministère de la Famille et de l'Enfance (MFE), avec pour résultats que les politiques et pratiques du MFE influencent de plus en plus les rapports de travail et l'organisation du travail des éducatrices et des autres travailleurs du réseau.

3.4.2 Le système social de la coordination du travail des éducatrices syndiquées en CPE

Les éducatrices sont couvertes par une convention collective qui reprend les clauses d'une Entente nationale (« Entente », par la suite). Signalons que les CPE sont des entités juridiques distinctes, mais puisque ces entreprises éprouvent de grandes difficultés à s'entendre sur les modalités et les objets de la négociation, le MFE négocie avec les syndicats à une table centrale. Le MFE établit en détail les règles de financement et de reddition de comptes des CPE. Ainsi, l'Entente ne fait pas que fixer des niveaux de salaires et le niveau de financement des assurances et retraites, mais elle comporte également de nombreuses clauses normatives.

L'Entente assure de plus la représentation des travailleuses à tout comité de travail mis en place par le CPE sur un projet quelconque. Le syndicat local peut nommer jusqu'à 50 % des personnes participant au comité, sans perte de salaire. Le concept d'« équipe de travail », c'est-à-dire toutes les travailleuses du CPE ainsi que le personnel de direction, est enchâssé dans l'Entente. En vertu de ce concept, l'équipe de travail a le pouvoir d'organiser des activités communes à plusieurs groupes d'enfants, de convenir des approches pédagogiques, de décider du mode et de la répartition des horaires (et ce, par ancienneté), du mode d'attribution des groupes d'enfants, de convenir de la répartition des heures payées pour l'encadrement pédagogique, d'établir les modalités de formation du personnel syndiqué, etc.

L'activité des éducatrices en CPE est, de manière générale, encadrée par le programme éducatif du ministère *Jouer, c'est magique*. Ce programme établit les lignes directrices et les objectifs et activités à mettre en œuvre pour les atteindre. L'autonomie professionnelle des éducatrices est quelque peu contrainte par le programme, mais elle peut s'exprimer dans le choix de l'approche pédagogique.

3.4.3 Les pratiques d'intégration, les règles et les ressources

Le RST des éducatrices en CPE syndiqués est pour l'essentiel contrôlé par le biais de deux pratiques d'intégration, soit la convention collective et le programme éducatif. Suivant la logique de verticalisation du réseau

des services de garde à l'enfance, il s'avère que ces pratiques prennent appui sur des règles édictées par le MFE et sur les ressources qu'il est en mesure de maîtriser : les ressources financières notamment ainsi que les statuts d'emploi et les possibilités d'expression des éducatrices.

La *Loi sur les services de garde éducatifs à l'enfance* donne au MFE le pouvoir de fixer les tarifs que les CPE peuvent imputer aux parents. Considérant que le MFE fixe aussi le montant de la subvention, il se trouve à contrôler presque totalement les revenus des CPE. La marge de manœuvre d'un CPE réside dans son taux d'occupation, donc dans sa possibilité de maximiser ses revenus. De plus, nous constatons que le ministère a, au fil des années, accru ses contrôles sur tous les aspects des services de garde. Il précise de plus en plus ses exigences et redéfinit les modalités de financement de manière à orienter le pouvoir de dépenser des CPE, syndiqués et non syndiqués, et des garderies privées subventionnées et à éviter que des surplus budgétaires soient réalisés. De plus, des normes et directives ministérielles encadrent la classification et la reconnaissance des équivalences de formation.

Les entrevues que nous avons réalisées avec des éducatrices et des directrices de CPE (syndiqués et non syndiqués) ont révélé l'importance accordée au développement intégral et démocratique des enfants ainsi qu'à la cogestion (concept d'équipe de travail et gestion de type participatif). Nous notons cependant que, de manière croissante, la cogestion cède le pas face aux pressions exercées par des directions et des conseils d'administration déterminés à prolonger le droit de gérance. Ces pressions passent par l'introduction de règles (politique du personnel par exemple) et par la transformation du profil de carrière des directrices de CPE (non plus éducatrice qui accède à un poste de cadre, mais gestionnaire professionnelle).

Le tableau 6.4 résume les liens qui s'établissent entre les dimensions du RST des éducatrices des CPE, les pratiques d'intégration, les règles et les ressources.

Tableau 6.4
La structuration du RST des éducatrices des centres de la petite enfance

DIMENSIONS DU RST		PRATIQUES D'INTÉGRATION (1)	RÈGLES DU SYSTÈME DE LA COORDINATION DU TRAVAIL (2)	RESSOURCES DU SYSTÈME DE LA COORDINATION DU TRAVAIL (3)
Conditions d'emploi	<ul style="list-style-type: none"> • Rémunération, avantages sociaux et risques • Horaire et charge de travail • Organisation du travail 	<ul style="list-style-type: none"> • Convention collective découlant d'une entente nationale • Programme éducatif 	<ul style="list-style-type: none"> • Développement de l'enfant • Gestion participative • <i>Loi sur les services de garde éducatifs à l'enfance</i>; règlements, normes et règles qui en découlent 	<p>Ressources d'allocation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Budget d'exploitation normé en fonction de l'occupation (MFE) • Processus éducatif et administratif (MFE) • Définition du client et du service (MFE) <p>Ressources d'autorité</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organisation de l'équipe, titres et statuts d'emploi (MFE) • Possibilités de développement et d'expression (MFE et CPE)
Conditions de travail				

Note : Les noms des entreprises qui contrôlent, en tout ou en partie, les ressources sont indiqués entre parenthèses dans la colonne 3.

CONCLUSION

Si l'idée d'explorer les relations interentreprises n'est pas nouvelle ni même récente, aucune recherche n'a, à notre connaissance, développé l'hypothèse de la perte de pertinence du concept de la subordination et de sa substitution par le contrôle. Nous croyons que le contrôle est un concept plus juste parce qu'il ne dépend pas de l'existence ou de l'effectivité de liens juridiques (le droit de gérance par exemple) et qu'il permet de concevoir que le pouvoir exercé sur un travailleur peut être partagé entre les différentes entreprises participant à une configuration productive.

Le remplacement de la notion de subordination par celle de contrôle, jumelé au concept de configuration productive, permet de dépasser les frontières juridiques, d'appréhender les pratiques de contrôle qui agissent sur le RST et de mettre en relief les entreprises de la configuration qui sont « en contrôle ». Le recours à la théorie de la structuration permet pour sa part d'explorer le RST puisqu'elle permet de distinguer deux systèmes (division de la production, coordination du travail) et de cerner et réunir les conditions (pratiques, règles et ressources) qui habilent et contraignent la structuration du RST.

Que l'exercice du contrôle soit intentionnel ou non n'est pas sans intérêt, mais l'intentionnalité n'est pas essentielle puisque, dans la théorie de la structuration, une action peut entraîner des conséquences non intentionnelles, car les acteurs ne peuvent jamais connaître toutes les conditions dans lesquelles s'inscrivent leurs actions. Ensemble, l'adoption de la notion de contrôle et celle de la théorie de la structuration permettent d'ouvrir sur l'idée que le RST est un phénomène indécidé, mais pas aléatoire pour autant : il est à la fois le résultat de la structuration de deux systèmes sociaux (division de la production, coordination du travail), et la condition de la reproduction et de la transformation de ces systèmes.

Une autre contribution permise par l'analyse du contrôle dans les rapports sociaux de travail des groupes de travailleurs et travailleuses que nous avons étudiés est qu'elle ouvre des perspectives permettant de renouer contrôle et responsabilité. Dans les configurations productives étudiées, on observe un découplage de l'échange entre contrôle et responsabilité (ou entre subordination et protection) qui caractérisait la relation d'emploi standard (Supiot, 1996), laquelle permettait une démarchandisation du

travail. Le modèle proposé permet d'analyser le contrôle que des entités autres que l'employeur légal ont développé sur une ou plusieurs dimensions du RST. Si la responsabilité doit être imputée à l'entité ou aux entités qui exercent le contrôle (Weil, 2014; Laffamme, 2015), il est essentiel d'établir quelles dimensions du RST sont influencées par une entité, peu importe sa qualification juridique. Nous reviendrons sur ce point au chapitre 9.

PARTIE III

**VERS UN CADRE
ÉLARGI D'ANALYSE
DES RÉGULATIONS**

Depuis les 30 dernières années, on assiste à une stagnation ou à une dégradation des conditions de travail et d'emploi de la majorité des salariés et des travailleurs indépendants dans les pays du Nord, ainsi qu'à un accroissement des écarts de richesse. Cumulée à un affaiblissement de plusieurs programmes publics de protection contre les risques sociaux, cette situation replace la question des conditions de travail et de vie au centre des débats, dans le but de définir des mesures législatives ou des stratégies d'action auprès des entreprises et des gouvernements permettant de renverser ces tendances.

Cette troisième et dernière partie de l'ouvrage regroupe les contributions, théoriques et empiriques, concernant les régulations, et leur effet sur les conditions de travail et d'emploi. Notre analyse s'inscrit dans un courant de recherche qui considère l'interaction entre les diverses sources de droit (pluralisme juridique), et conséquemment, la reconnaissance de divers acteurs de ces régulations. Toutefois, elle dépasse l'idée du pluralisme juridique, laquelle se limite généralement à analyser les régulations écrites et tend à négliger les régulations informelles, ou profondes au sens de la théorie de la structuration. Dans le champ des études sur le travail, le pluralisme juridique se limite aussi aux régulations modernes du travail et de l'emploi (*Code du travail, Loi sur les normes du travail, Charte des droits et libertés de la personne*, etc.).

Il apparaît en effet que, dans les configurations productives dérivées de l'externalisation, le travail et l'emploi sont encadrés non seulement par la régulation salariale, qui semble d'ailleurs de moins en moins opérante, mais aussi par d'autres systèmes de règles qui visent à réguler les produits, les services, les processus de production. Nous proposons les notions complémentaires de **régulation fragmentée** – pour désigner la diversité des modes de régulation de l'emploi, en particulier la multiplication des régimes de rapports collectifs de travail – et de **régulation diversifiée** – pour désigner les diverses règles, publiques et privées, officielles ou tacites, qui habilite et contraignent tant la prestation de travail que la production du bien/prestation du service, à diverses échelles : locale, sectorielle, nationale et supranationale.

Le chapitre 7 est consacré à l'analyse de la fragmentation et de la déstabilisation des régulations traditionnelles, notamment celles prévues au *Code du travail*. Il présente des éléments de la problématique et l'illustre avec quelques exemples de manifestations empiriques de la fragmentation des régulations du travail en ce qui a trait aux régulations formelles associées à la régulation fordiste. Complémentaire au chapitre 7, le chapitre 8 propose une définition élargie de la régulation (régulation diversifiée), prenant en compte les notions de règles profondes et de règles superficielles ainsi que la diversité des auteurs, objets et échelles des régulations contraignant le travail et l'emploi. Finalement, à partir de l'analyse de la littérature et de la jurisprudence, le chapitre 9 recense certaines des analyses et mesures proposées ces dernières années pour favoriser l'amélioration des conditions de travail et la protection contre les risques sociaux, adaptables aux contextes des chaînes de valeur, des entreprises réseau et de la gestion par projets.

CHAPITRE 7

La fragmentation et la déstabilisation de la régulation moderne de l'emploi

FRÉDÉRIC HANIN

Certes nous avons besoin de l'histoire, mais autrement que n'en a besoin l'oisif promeneur dans le jardin de la science, quel que soit le dédain que celui-ci jette, du haut de sa grandeur, sur nos nécessités et nos besoins rudes et sans grâce. Cela signifie que nous avons besoin de l'histoire pour vivre et pour agir, et non point pour nous détourner nonchalamment de la vie et de l'action, ou encore pour enjoliver la vie égoïste et l'action lâche et mauvaise.

Nietzsche (2019: 4)

Le modèle moderne de la régulation que l'on retrouve encore le plus souvent comme point de référence dans la littérature est celui de la relation salariale, avec différentes variantes possibles (voir, par exemple, Freyssinet, 2003 ; Doeringer et Piore, 1971 ; Wachter et Wright, 1990 ; Boyer, 1986 ; Durand, 1998 ; Barré, 2012), dans le cadre d'une carrière professionnelle au sein du même secteur d'activité, ou dans différents secteurs mais en conservant le même type d'emploi, dans un modèle de croissance fondé sur l'augmentation régulière de la production de biens et services ou de la valeur ajoutée, une répartition stable entre les revenus

du travail et ceux du capital, une amélioration de la protection sociale et de l'accès à l'emploi, et des politiques fiscales de redistribution des revenus et de la propriété afin de limiter les écarts de richesse.

Trois institutions sont donc particulièrement importantes pour comprendre la nature moderne de la régulation de l'emploi : la relation salariale, l'entreprise et la protection sociale¹.

La première institution est la relation salariale, au sens d'une relation d'ordre public, encadrée par des relations croisées entre des normes du travail (incluant le salaire minimum), des régimes de rapport collectifs, dont le plus connu est le *Code du travail* comme régime général (typique), et des politiques publiques de l'emploi entendues au sens large. Entre les années 1960 et les années 1990, se construit ainsi au Québec la régulation moderne de l'emploi, dont les principales politiques publiques concernent les institutions de la retraite, de l'éducation (et des normes professionnelles de l'emploi au sens large), de la famille, et même de l'entreprise si l'on considère les travaux sur le Québec inc. et le patronat francophone comme modèle de développement économique. La dernière manifestation de cette construction est probablement la législation sur le congé parental mise en place au milieu des années 2000. C'est donc moins la séquence historique que la logique institutionnelle qui est importante ici pour caractériser la régulation moderne. Cette logique institutionnelle peut être résumée par les éléments suivants : des politiques publiques dont les prestations, à visée universelle, sont financées par des cotisations obligatoires sur les revenus de l'emploi et du travail, avec des modalités juridiques (voire administratives) ou judiciaires de gestion des différends et des conflits allant dans le sens de l'intérêt général.

Ce chapitre propose une analyse de la fragmentation et de la déstabilisation de la régulation moderne de la relation d'emploi. On se place ici du point de vue des politiques publiques de l'emploi et des gouvernements qui cherchent à favoriser à la fois la croissance économique et l'amélioration du niveau de la richesse de l'ensemble de la population par l'occupation d'un emploi comme norme dominante de relation à l'activité économique. Dans ce cadre, la régulation de l'emploi signifie à la fois la reproduction dans le temps, à court comme à long terme, de

1. Pour le Québec, la notion de modernité renvoie aux institutions construites par les relations entre les gouvernements et les acteurs sociaux dans le contexte de la Révolution tranquille des années 1960.

la relation d'emploi et la convergence vers une ou plusieurs formes de la relation d'emploi que l'on juge préférables du point de vue de l'intérêt général, ou encore que l'on trouve les moins mauvaises pour favoriser la paix industrielle.

L'analyse ici proposée de la remise en cause de ce modèle moderne – qui n'a d'ailleurs jamais existé concrètement dans un pays pour l'ensemble de la population, mais qui apparaît plutôt comme référence normative, c'est-à-dire comme point d'attraction de la dynamique de l'emploi – repose sur deux phénomènes : la fragmentation et la déstabilisation. La fragmentation s'incarne dans la multiplication des régimes de rapports collectifs du travail, des statuts d'emploi et des sources de régulation, en plus des sources propres aux lois du travail. La déstabilisation provient de la remise en cause de la figure patronale, de l'unité de négociation, de la protection sociale et de l'identité sociale au travail.

Pour le régulateur, ces deux transformations institutionnelles ne sont pas équivalentes, car dans le second cas, à la différence du premier, c'est l'idée même de la relation salariale comme norme de référence qui est remise en cause. Or, il n'existe pas actuellement de forme de la relation d'emploi qui puisse remplacer la relation salariale comme point de référence du système d'emploi, tout en assurant une sécurité et une souplesse équivalentes.

On observe alors deux approches opposées pour le renouvellement de la régulation. La première approche cherche à extraire le « noyau dur » de la relation salariale en dehors du contexte macroéconomique qui lui a permis d'acquérir le statut de norme de référence. Dans ce nouveau « salariat », on retrouve autant des emplois très qualifiés de professionnels (ingénieurs, analystes, experts, etc.) que des emplois peu qualifiés, dans le domaine des services notamment (vendeurs, services de garde, etc.). La référence au salariat est liée presque uniquement aux modalités de calcul de la rémunération globale. Le risque est alors de favoriser la polarisation du système d'emploi et de laisser se développer des formes de précarité.

La seconde approche consiste à tenir pour acquise l'absence d'une norme unique comme point de référence de la régulation, et donc à institutionnaliser un modèle de régulation comportant plusieurs points de référence. Le problème avec cette seconde approche est que l'on risque de multiplier les sources de disparités entre les emplois, de figer une hiérarchie des formes d'emploi sans laisser aux acteurs collectifs la

possibilité de la modifier par le dialogue social, de réduire l'efficacité de l'encadrement institutionnel par les minimas, de laisser se développer des formes d'emploi stables mais indécentes ou à l'inverse des formes d'emploi jugées iniques car sans aucune mesure avec l'emploi moyen (sportifs professionnels, *stars* des médias, dirigeants d'entreprises, etc.).

Différentes innovations concernant la régulation de la relation d'emploi sont analysées dans les chapitres suivants :

- la redéfinition du statut juridique comme toute forme d'emploi qui n'est pas celle de travailleur indépendant ;
- l'insertion de normes concernant le travail et l'emploi dans les contrats de service, notamment dans le cadre de procédures d'appels d'offres ;
- le développement de solidarités syndicales au-delà du contexte de l'accréditation et de la négociation collective ;
- des politiques publiques de protection sociale à la fois plus individualisées et plus universelles.

Nous n'aborderons pas ces innovations dans le chapitre, mais ce sont des repères importants pour comprendre les enjeux associés à la remise en cause du modèle moderne de la régulation de l'emploi.

Les études de cas réalisées dans le cadre de ce projet de recherche permettent d'illustrer l'analyse de la régulation de la relation d'emploi qui est développée ici. Il ne s'agit pas de proposer une démonstration de la régulation moderne à l'aide de cas particuliers, ce qui est impossible à faire, un cas particulier ne pouvant servir à établir une règle générale. Les quatre secteurs d'activité étudiés – le transport par taxi, l'industrie agro-alimentaire, le secteur de l'informatique et celui des services de garde – servent à mesurer le degré de validité de la régulation moderne de la relation d'emploi, c'est-à-dire à la fois la puissance de régulation et en même temps les apories de la régulation de la relation d'emploi dans ce cadre institutionnel moderne si particulier.

1. L'ANALYSE MODERNE DE LA RÉGULATION DE LA RELATION D'EMPLOI

Cette première section du chapitre propose un rappel de l'analyse moderne de la régulation de la relation d'emploi. En fait, il n'existe pas une analyse moderne unique, mais différents travaux de recherche (voir,

par exemple, Doeringer, 1986; Baron, 1988; Steinfeld 1991; Grantham et MacKinnon, 2002; Estlund et Wachter, 2012) témoignant de la volonté de comprendre les sources, les modalités ainsi que les effets de la régulation de la relation d'emploi. Nous avons donc tenté ici de mettre de l'avant les caractéristiques communes à ces différents travaux plutôt que leurs différences, tout en assumant la part d'arbitraire que cet exercice comporte.

1.1 Le concept de régulation

Le concept de régulation n'est pas évident à utiliser de nos jours. En effet, il provient d'un cadre intellectuel qui a pratiquement disparu, le marxisme structuraliste, avec une approche épistémologique aujourd'hui très minoritaire, l'holisme, et dans une perspective multidisciplinaire qu'il est difficile de conserver, dès lors que les outils d'analyse sont de plus en plus spécialisés. Par ailleurs, le terme lui-même n'a pas la même signification en anglais et en français, bien que, de plus en plus, la signification anglo-saxonne, celle qui associe régulation et réglementation, tende à être utilisée également en français.

La régulation², au sens scientifique du terme, désigne l'ajustement autonome d'un système à des objectifs fixés. On suppose souvent que la régulation est nécessaire dès lors que le système intègre des objectifs contradictoires qui peuvent conduire à une crise – sous-efficacité chronique, surconsommation de ressources, comportement instable, blocage, disparition – du système. Bien entendu, l'ajustement n'est pas complètement autonome, car il existe toujours un tiers extérieur (régulateur) qui crée et modifie les mécanismes d'ajustement en cas de besoin.

Par régulation, on entend le processus dynamique d'adaptation de la production et de la demande sociale, conjonction d'ajustements économiques associés à une configuration donnée des rapports sociaux, formes institutionnelles et structures. (Boyer *et al.*, 1979 : 399)

Par la suite, on désignera sous le terme de *régulation la conjonction des mécanismes concourant à la reproduction d'ensemble du système, compte tenu de l'état des structures économiques et formes sociales*. (Boyer, 1979 : 11, l'auteur souligne)

2. Sens ancien de domination (v. 1460) du verbe *réguler* qui veut dire décider quelque chose, déterminer (v. 1368) ou encore « diriger, régler ». Au XIX^e siècle, il prend le sens du « fait d'agir sur un système complexe et d'en coordonner les actions pour un fonctionnement correct et régulier » (Rey, 1992, p. 3153).

La régulation de la relation d'emploi renvoie aux législations, aux règles, aux normes qui encadrent les relations entre les acteurs économiques dans le cadre du système d'emploi. Toute réglementation n'est pas nécessairement une source de régulation, dès lors qu'elle n'a pas d'effet sur les relations en lien avec l'emploi.

Dans la théorie de la régulation, la régulation de la relation d'emploi prend la forme du rapport salarial, qui signifie au sens large le processus de socialisation de l'activité de production sous le capitalisme (Boyer et Saillard, 1995). Le rapport salarial est ainsi l'institution qui définit l'ensemble des relations salariales observables³. C'est également un compromis institutionnalisé, au sens où il « se définit par la complémentarité des institutions qui encadrent le contrat de travail et leur compatibilité avec le mode de régulation en vigueur. En conséquence, le rapport salarial varie dans le temps et l'espace, manifestant des configurations diverses avec la performance économique » (Boyer, 2002 : 58). La notion de salariat doit s'entendre ici comme l'absence d'accès direct au système monétaire et financier.

Le concept de régulation doit ainsi être interprété en lien avec de nombreux autres concepts et n'a pratiquement aucun sens lorsqu'il est sorti de son contexte. Par contre, il permet de synthétiser de nombreuses situations différentes qui participent à la dynamique des relations sociales, ce dernier terme étant entendu au sens large de relations au sein d'une société ou d'un espace donné.

1.2 Pas de régulation sans institution

La notion de régulation des relations sociales est indissociable de la notion d'institution, au sens d'un compromis stabilisé autour d'une conception d'un rapport social donné. Par exemple, le système juridique est l'expression d'une conception du droit, lui-même dérivé d'une conception de la justice. La justice est ici une valeur sociale, les relations sociales reposant nécessairement sur une « foi partagée en un certain nombre de valeurs indémontrables » (Supiot, 2002 : XII).

3. Les travaux régulationnistes distinguent généralement trois formes « canoniques » du rapport salarial : concurrentielle, taylorienne, fordienne. Voir Boyer (1995 : 62).

Dans la théorie de la régulation, il existe cinq formes institutionnelles⁴ du capitalisme qui constituent ensemble un compromis entre un régime d'accumulation et un mode de régulation. Les formes institutionnelles, dont la manifestation peut s'observer dans des dispositifs institutionnels, ont des répercussions sur les décisions individuelles et collectives à travers trois principes (Boyer et Saillard, 1995: 64): la contrainte (loi, réglementation), le compromis (négociation, entente collective), la routine (représentations communes, culture)⁵.

La forme institutionnelle est finalement un compromis, stabilisé provisoirement, entre des valeurs communément partagées dans la société (liberté, justice, réussite, etc.) et des dispositifs techniques ou technologiques qui servent à mettre en œuvre les décisions collectives ou les relations entre acteurs (Supiot, 2002; Cottureau, 2002).

À partir des formes institutionnelles de la théorie de la régulation, nous proposons la figure 7.1 pour analyser la régulation de la relation d'emploi.

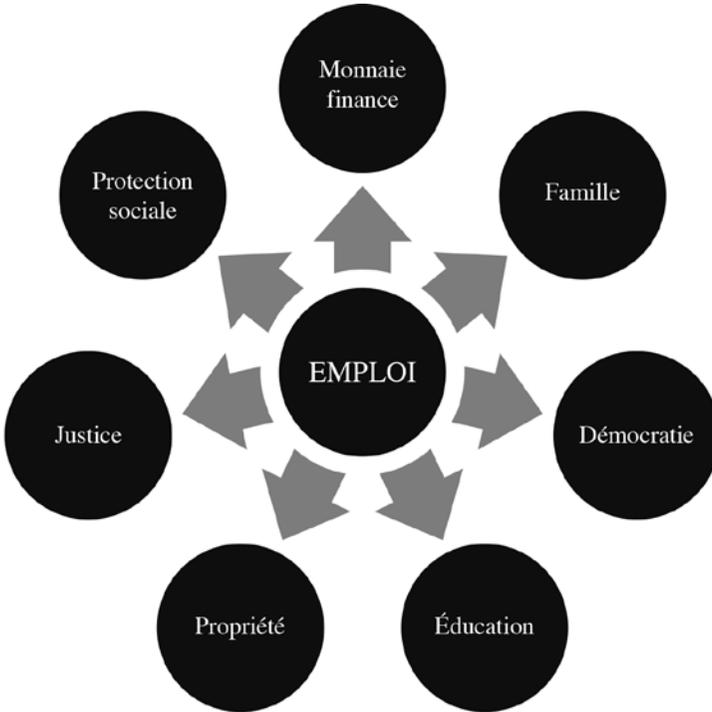
La relation d'emploi est construite à partir des liens avec de nombreuses institutions, notamment parce que l'emploi demeure le seul moyen d'assurer un mode de vie et une reconnaissance sociale pour la quasi-totalité de la population. La figure 7.1 illustre les principales institutions de la relation salariale. La monnaie et la finance concernent l'épargne salariale et l'accès à l'endettement. La famille concerne la conciliation travail-famille, mais également l'importance du patriarcat dans la relation salariale. La démocratie renvoie à la représentation collective dans les décisions concernant aussi bien l'emploi que les autres domaines de la gestion des organisations. L'éducation établit un lien avec l'emploi à travers la formation et la reconnaissance des qualifications. L'institution de la propriété s'incarne par le droit de gérance et la relation de subordination dans le cadre de la relation salariale. L'institution de la justice est présente dans la relation d'emploi à travers les modalités de résolution des conflits et la défense des droits. La protection sociale comprend les politiques et les

4. Les cinq formes institutionnelles sont: la monnaie, l'État, l'insertion dans l'économie mondiale, la concurrence, le rapport salarial.

5. Nous verrons dans le chapitre 8 que ces modalités routinières de régulation, nommées règles profondes dans la théorie de la structuration, méritent que les acteurs sociaux y portent plus d'attention, parce qu'elles ont généralement été négligées dans l'analyse moderne de la régulation de la relation de travail.

programmes qui servent à assurer la sécurité économique et sociale de la personne en emploi (et une fois à la retraite).

Figure 7.1
Les institutions de la relation d'emploi



Ces institutions sont habituellement conçues dans la recherche sociale comme distinctes les unes des autres et s'appuyant sur des règles et des modalités d'application spécifiques. Cette conception doit être nuancée, car chaque institution comporte des éléments du politique, de l'économique, du juridique, même si la dimension dominante varie d'une institution à l'autre.

L'emploi, comme institution, est régulé à un moment donné par les interactions entre les formes institutionnelles en vigueur, selon des dispositifs institutionnels existants, et en fonction de la mise en œuvre des trois principes énoncés plus haut. Or, rien ne permet de penser que l'ensemble de cette régulation soit *a priori* cohérent, efficace et juste. Des sources d'instabilité, au sens d'une remise en cause des modalités de la régulation, sont toujours présentes.

1.3 Les postulats de la régulation

Le concept de régulation en sciences sociales suppose que sont vérifiés des postulats qui demeurent le plus souvent implicites dans la littérature. Nous avons essayé de les regrouper et de les expliciter tout en conservant le degré de généralité le plus grand possible afin de couvrir le plus de cas par la suite.

H1 : L'homogénéité de l'espace de régulation. L'idée de régulation suppose qu'elle porte sur des dimensions des relations sociales dont l'évolution est homogène, c'est-à-dire à la fois continue, symétrique et relativement linéaire. Lorsque l'espace de régulation est très hétérogène, en raison par exemple de changements technologiques ou de réformes sociales importantes, il devient difficile d'assurer *a priori* une régulation efficace du système.

H2 : La convergence vers un état stable. L'idée de régulation suppose que les déséquilibres s'amenuisent avec le temps et que les dynamiques économique et sociale convergent vers une situation relativement stable. La régulation s'oppose ainsi à la notion de dynamique chaotique.

H3 : L'existence de règles générales. L'idée de régulation suppose l'existence de règles qui orientent les décisions, autant du point de vue des acteurs sociaux (entreprises, syndicats, etc.) que du point de vue du régulateur ou du dispositif de régulation (autorités publiques, lieux de dialogue social, etc.). On pourrait dire que plus la règle est universelle, plus la régulation va avoir d'effet sur le système, toutes choses étant égales par ailleurs.

H4 : L'existence de moyens de régulation pour les acteurs collectifs et les pouvoirs publics. L'idée de régulation suppose bien entendu qu'il existe des moyens d'assurer la régulation, au sens où la régulation n'est pas un phénomène social aléatoire ou fortuit. Ces moyens de régulation doivent généralement être reconnus comme tels par les acteurs économiques et sociaux. On peut bien entendu reconstruire *a posteriori* un modèle de régulation du point de vue d'un observateur extérieur au système. Il apparaît cependant difficile de parler de modèle dans les sciences sociales si les acteurs n'ont pas conscience de son existence (au moins partiellement).

H5 : L'existence d'indicateurs pour mesurer la situation du système. L'idée de régulation suppose enfin l'existence d'indicateurs qui soient

suffisamment fiables pour donner une bonne idée de la situation d'ensemble du système. La question des indicateurs est particulièrement complexe dans les sciences sociales, étant donné qu'ils sont généralement construits par les acteurs eux-mêmes, dans des circonstances particulières, et que leur définition repose sur des conventions sociales qui peuvent elles-mêmes évoluer.

H6: Les hypothèses 1, 3 et 4 postulent que l'espace dominant de la régulation est l'État-nation. Le modèle moderne suppose qu'il n'existe pas de différences entre la société et les frontières nationales ni entre les différentes communautés qui constituent la société.

Les six hypothèses implicites de la régulation que nous avons énoncées ici ne sont pas exhaustives. D'autres pourraient être ajoutées ou substituées à celles-ci. Nous avons cherché avant tout à identifier des éléments importants concernant la régulation, à partir de nos terrains de recherche. En ce sens, on ne peut pas prétendre à l'universalité de ces postulats. Par contre, nous sommes convaincus de leur pertinence pour l'analyse de la régulation de l'emploi.

2. LES MODÈLES MODERNES DE LA RÉGULATION DES FORMES D'EMPLOI

La régulation de l'emploi peut prendre différentes formes selon le type de relation d'emploi observé. Habituellement, lorsque l'on utilise dans la littérature le terme « modèle » moderne de régulation de l'emploi, c'est en référence à un modèle dominant, réputé représentatif de la situation d'ensemble du système d'emploi. Or, ce n'est pas le choix qui a été fait ici. Au contraire, nous avons décidé d'utiliser le terme « modèles » au pluriel, afin de bien souligner la diversité des modèles de régulation, même au sein d'une approche moderne. Cela permet d'éviter la caricature lorsque l'on compare le modèle moderne à d'autres.

2.1 La diversité des modèles de régulation

On parle ici de modèles « modernes », car ils sont issus d'une tradition dans laquelle la régulation de l'emploi est vue comme isolée de la régulation des autres relations sociales. L'emploi est représenté comme une sphère « autonome », même si l'on sait très bien que ce n'est pas le cas dans la

pratique. On peut penser que cette abstraction a été nécessaire pour construire des modèles de régulation qui soient relativement cohérents les uns par rapport aux autres, étant donné qu'il aurait été impossible de concevoir de tels modèles s'il avait fallu tenir compte des effets des règles dans l'ensemble des relations sociales.

Le tableau 7.1 propose un panorama des modèles modernes de régulation de la relation d'emploi en fonction des formes d'emploi et du dispositif institutionnel dominant dans chaque modèle.

Tableau 7.1
Les modèles de régulation, à partir du cas du Québec

MODÈLES DE RÉGULATION	FORMES D'EMPLOI	DISPOSITIF INSTITUTIONNEL
Chartes	Toutes	Droits fondamentaux de la personne
Normes du travail	Emploi salarié (non syndiqué)	Législation d'ordre public
<i>Code civil</i>	Emploi comme travailleur indépendant ou autoentrepreneur	Droit des contrats
<i>Code du travail</i>	Emploi salarié syndicable	Accréditation et négociation d'une convention collective
Guildes	Métiers	Entente et contrat type
Gestion de l'offre	Agriculture, taxi, services de garde à l'enfance	Permis (ou quotas) et tarifs
Régime des décrets	Emplois de service peu qualifiés (forte concurrence)	Extension sectorielle gouvernementale
Ordre professionnel	Emplois de professionnels	Normes professionnelles
Bassin de main-d'œuvre	Emploi dans les ports	Employeur unique désigné (accréditation multipatronale) car recrutement du même personnel

La construction du tableau 7.1 est trompeuse si l'on considère chaque modèle comme indépendant des autres. Les chartes, par exemple, doivent être analysées en lien avec tous les autres modèles, car elles codifient des droits fondamentaux pour chaque personne, concernant non seulement les conditions d'emploi, mais toutes les relations en société. Le *Code civil* ou les normes du travail peuvent s'appliquer en même temps que le *Code du travail*.

Des secteurs peuvent être fractionnés selon diverses sources de régulation. Par exemple, le secteur des services de garde comporte un important sous-secteur de travailleuses indépendantes, régulé soit par des relations contractuelles bilatérales (mais devant leur existence à de généreux crédits d'impôt aux parents), soit par une entente collective négociée, et un sous-secteur salarié comportant près de 50 % de travailleuses syndiquées couvertes par des conventions collectives.

Il faut distinguer les modèles de régulation qui portent sur des conditions minimales à respecter, comme les normes du travail ou le régime des décrets de conventions collectives, et les modèles qui portent sur des normes obligatoires comme le *Code du travail* ou la gestion de l'offre. En effet, il n'est pas possible d'adapter le contenu de la convention collective, négociée selon le *Code du travail*, en fonction de besoins particuliers.

Lorsque l'on évoque un seul modèle moderne de régulation, on pense généralement au *Code du travail*. Il faut simplement garder en tête qu'il s'agit là d'un raccourci discursif et que c'est l'articulation entre les chartes, les normes du travail, le *Code civil*, et le *Code du travail* qui constitue « l'épine dorsale » du modèle moderne de régulation de l'emploi. Dans le modèle de régulation du *Code du travail*, il existe différentes modalités possibles de négociation, comme le montre le tableau 7.2.

Tableau 7.2
Diverses modalités de négociation selon le modèle du *Code du travail*

MODALITÉS DE NÉGOCIATION	CAS TYPES AU QUÉBEC	DISPOSITIF DE NÉGOCIATION
Négociation locale	Tous secteurs, dont filière aviaire	Négociation avec un employeur, portant sur un seul établissement, pour une accréditation unique détenue par le syndicat local
Négociation par convention type (<i>pattern</i>)	Secteur manufacturier	Même convention reproduite pour plusieurs accréditations qui négocient simultanément ou séquentiellement
Négociation regroupée	Grandes entreprises	Négociation commune pour plusieurs établissements en même temps
Négociation centralisée	Secteurs publics, parapublics, services de garde	Négociation à la même « table », simultanée ou séquentielle pour les différents syndicats Possibilité de clauses « remorques » dans les différentes conventions collectives
Négociation coordonnée	Hôtels	Plateforme commune à respecter pour chaque négociation locale

Le *Code du travail* laisse ainsi la plus grande flexibilité possible pour les modalités de négociation d'une convention collective, le rôle des acteurs collectifs et des équipes de négociation étant au centre de la régulation de l'emploi. Cette flexibilité est censée favoriser la conclusion d'une entente entre les parties sur le contenu de la convention collective.

La présentation des modalités de négociation dans le cadre du *Code du travail* permet également de souligner l'importance de l'articulation entre le niveau *micro* – la négociation locale en fonction de l'accréditation – et le niveau *méso* – sectoriel, professionnel, ou territorial.

Le modèle moderne de régulation de l'emploi est ainsi plus diversifié que ne le laissent supposer les typologies que l'on retrouve souvent dans la littérature scientifique, notamment parce que l'une de ses principales forces provient de sa grande flexibilité, ou pour le dire autrement, du faible nombre de règles obligatoires par rapport à celui des règles adoptées volontairement.

2.2 Les deux apories de la régulation moderne

La régulation de la relation d'emploi est devenue de moins en moins efficace à partir des années 1990, sous l'effet d'une diversité de facteurs, dont nous allons analyser les caractéristiques dans les sections 3 et 4 de ce chapitre. La perte d'efficacité s'illustre notamment dans la croissance de la production de règles législatives, administratives, juridiques, politiques, alors même que les négociateurs de conventions collectives ont souvent tendance à résumer la négociation depuis les années 1990 par l'expression « on vide la convention collective ».

Les apories – problèmes insolubles et inévitables – de la régulation moderne que nous allons aborder dans la suite du chapitre sont liées à deux grandes transformations sociales. La première est l'abandon de l'association entre le salariat et l'emploi ouvrier au sens taylorien du terme. On peut se demander si la relation salariale – incluant la subordination directe dans le travail, la rémunération fixe, la responsabilité patronale dans la protection sociale, l'absence de mixité entre le temps social de l'emploi et les autres temps sociaux – n'est pas réservée uniquement aux secteurs dont la création de valeur est directement liée à la productivité physique du travail.

La seconde transformation est la mutation du rôle de l'État dans la régulation de l'emploi, le terme « État » étant entendu au sens large des autorités publiques. D'un rôle de médiateur entre les acteurs sociaux du monde du travail, il intervient de plus en plus directement dans la régulation de l'emploi, que ce soit sur le plan quantitatif en cas de chômage de masse ou de pénuries de main-d'œuvre, que ce soit sur le plan qualitatif par les réformes de l'encadrement des conditions d'emploi ou celles de la protection sociale. Dans les deux cas, il s'agit, la quasi-totalité du temps, pour l'État d'abaisser le coût du travail, ou de ne pas l'augmenter lorsque de nouveaux programmes sont créés (droits parentaux par exemple). Or, l'abaissement du coût du travail semble incompatible, à moyen et à long termes, avec la régulation moderne de l'emploi, d'autant plus dans un contexte de changement du modèle de croissance sur les plans technologique et social, qui passe d'un modèle fondé sur les biens manufacturiers à un modèle fondé sur les services.

3. LA FRAGMENTATION DE LA RÉGULATION DE LA RELATION D'EMPLOI

La remise en cause de la régulation moderne de la relation d'emploi est abordée dans cette section à travers l'idée de fragmentation de la régulation de l'emploi. Il ne s'agit donc pas de proposer l'absence de régulation par la déréglementation ou d'autres transformations institutionnelles. Il s'agit au contraire d'affirmer que c'est la multiplication des modalités institutionnelles de l'emploi, qu'il s'agisse des régimes de rapports collectifs de travail, des statuts d'emploi, des niveaux de la qualité des emplois ou des sources de régulation, qui amenuise l'efficacité du modèle moderne de régulation⁶.

3.1 La multiplication des régimes de rapports collectifs

Dans les modèles fondés sur la représentation collective, comme le *Code du travail* par exemple, la régulation de l'emploi est basée sur l'existence d'un ou de plusieurs régimes de rapports collectifs. Cette notion comprend un mode de représentation afin d'identifier les acteurs collectifs,

6. On pourrait résumer l'idée en reprenant l'adage populaire: « le mieux est l'ennemi du bien ». Dans le contexte de la régulation de l'emploi, cela signifie que lorsqu'on multiplie les formes de régulation pour mieux s'adapter aux besoins individuels et collectifs dans l'emploi, la régulation est moins efficace.

un mode de négociation collective des conditions d'emploi, un mode de gestion et de sanction des conditions d'emploi négociées (Blouin, 2004).

Le tableau 7.3 présente une recension des différents régimes de rapports collectifs présents au Québec au milieu de la décennie 2010. Ce tableau permet d'observer une multiplication des régimes de rapports collectifs au Québec, dont les origines sont diverses: décision juridique, décision politique, etc.

Tableau 7.3
Couverture potentielle des régimes de rapports collectifs
pour l'ensemble des emplois au Québec

RÉGIMES DE RAPPORTS COLLECTIFS	NOMBRE D'EMPLOIS CONCERNÉS (2020)
Régime du secteur public et du secteur municipal	927 722
Régimes généraux (codes du travail provincial et fédéral)	2 310 195
Régime de la construction	256 000
Régime des décrets	93 920
Régime du transport	212 158
Régime des travailleurs agricoles	57 600
Régimes des artistes	76 500
Régime des centres de la petite enfance (CPE) et des services de garde	74 085
Régime du taxi	13 542
Régime des médecins	27 378
Régime des cadres	50 000
Total	4 099 600

Note: Les données ont été calculées à partir des secteurs d'activité. Il faudrait cependant retrancher les emplois de direction pour chacun des régimes de rapports de collectifs. Au total, nous en avons recensé 287 600 qui comportaient le mot « directeur » / « directrice » dans le titre d'emploi, avec des fonctions de supervision, de décision ou d'évaluation. Le détail de la compilation est disponible sur demande.

Source: Compilation de l'auteur à partir des données de l'Information sur le marché du travail en ligne: <https://www.quebec.ca/emploi/metiers-professions/explorer-secteurs-activite> et <https://www.quebec.ca/emploi/metiers-professions/explorer-metiers-professions>.

Cette multiplication peut être analysée à la fois comme une force et comme une faiblesse. C'est une force, si l'on pense que l'homogénéité plus grande du collectif des personnes représentées va permettre de négocier des conditions d'emploi et de travail plus adéquates par rapport aux besoins des acteurs collectifs et des personnes en emploi. C'est une faiblesse si l'on cherche à mesurer le degré d'hétérogénéité entre les différents régimes de rapports collectifs, incluant les disparités de statuts d'emploi, de

rémunération, de protection sociale, etc. La dynamique de multiplication des régimes de rapports collectifs peut rapidement conduire à une augmentation du sentiment d'inégalité et même d'injustice au sein de la population active. De plus, on peut penser que le coût global par personne d'un régime est d'autant plus élevé que le nombre de personnes représentées est faible (Olson, 1965).

La multiplication des régimes de rapports collectifs au Québec, quelle que soit la frontière que l'on utilise afin de mesurer le nombre d'emplois concernés, contribue à la fragmentation de la régulation de l'emploi, sauf à penser que tous ces régimes sont semblables les uns aux autres.

3.2 La multiplication des statuts d'emploi

Le statut d'emploi est une modalité institutionnelle de la relation d'emploi, car il est encadré par des règles générales déterminées soit par les législations, soit par les conventions collectives, soit par des contrats commerciaux, soit par des règles d'usage le plus souvent informelles. La multiplication des statuts d'emploi pose la question des disparités de traitement lorsqu'il s'agit de comparer les statuts entre eux selon une ou plusieurs dimensions communes (D'Amours *et al.*, 2017).

Le statut d'emploi est une mise en forme de la relation d'emploi qui dépend de règles institutionnalisées – que ce soit par l'effet des législations, par la négociation collective, ou par la culture dominante dans le domaine – et qui détermine des conditions similaires d'emploi pour un même statut. C'est une définition institutionnelle, car il ne s'agit pas de vérifier dans la pratique quelles sont les conditions effectives d'emploi. Il s'agit plutôt de caractériser les « formes » possibles de la fragmentation à partir de la connaissance des dimensions des statuts d'emploi. Plus le nombre de dimensions est grand, plus la multiplication des statuts est potentiellement importante et plus la fragmentation risque de croître, et ce, de manière exponentielle (Bernard et Dressen, 2014).

La multiplication des statuts d'emploi provient souvent d'une volonté des acteurs ou du régulateur de mieux faire correspondre les statuts avec les identités (collectives) de l'emploi. Pour un même emploi, une personne engagée à temps partiel ou un étudiant, une étudiante, n'aura généralement pas les mêmes motivations et conditions de vie que la personne engagée à temps plein. Pourquoi, alors, ne pas reconnaître institutionnellement ces différences socioéconomiques? Le problème est que la multiplication

des statuts conduit à une fragmentation de la régulation (Schnapper et Villac, 1989).

En effet, la multiplication des statuts d'emploi conduit à une fragmentation de la régulation de l'emploi dès lors qu'une même régulation a des effets différents sur les conditions d'emploi en fonction du statut d'emploi. Par exemple, la règle de l'ancienneté n'aura pas les mêmes effets pour les personnes avec un statut d'emploi à temps plein et les personnes avec un statut à temps partiel. Ainsi, parler de régulation au sens habituel du terme dans un environnement institutionnel marqué par la multiplication des statuts d'emploi conduit à une perte de sens de l'analyse si l'on ne sait pas à quel statut on fait référence. La régulation est ainsi fragmentée dans un double sens : à la fois quantitativement, car il faut mesurer son effet pour chacun des statuts, et qualitativement, car l'effet réel de la régulation dépend de l'ensemble des modalités de régulation correspondantes à un statut donné. Par exemple, l'effet de l'ancienneté sera différent selon que l'on a accès à des assurances collectives ou non.

Pour un nombre donné de statuts d'emploi, plus les modalités de régulation sont nombreuses et plus la fragmentation sera forte. En effet, dans un tel univers institutionnel, la volonté de réguler davantage la relation d'emploi peut conduire à une fragmentation d'autant plus forte. On aboutit ainsi à l'inverse de l'effet recherché⁷.

La fragmentation de la régulation s'accompagne généralement de la création de disparités de traitement, c'est-à-dire de différences dans les conditions d'emploi liées à l'application d'une même règle pour différents statuts d'emploi. La disparité de traitement – le fait de traiter différemment un même emploi selon le statut d'emploi dans l'application d'une même règle – est source d'injustice sociale, car bien souvent, le statut d'emploi n'est pas un choix individuel, mais une caractéristique structurelle du système d'emploi. L'adage « à travail égal, salaire égal » se trouve ainsi remis en cause en présence de disparités de traitement. De plus, les disparités sont généralement concentrées sur les mêmes statuts d'emploi, d'où un effet cumulatif des disparités qui provoque un sentiment d'injustice (D'Amours, 2022a).

7. Voir le cas de l'industrie aviaire aux chapitres 2, 3 et 5 de ce livre.

3.3 La multiplication des niveaux de la qualité des emplois

La fragmentation de la régulation s'illustre très bien à travers l'analyse de la qualité des emplois.

Dans le modèle moderne, un bon indicateur de la qualité de l'emploi était le salaire (horaire). Plus le salaire était élevé, plus la qualité de l'emploi était bonne. Dans de nombreux cas, la notion de salaire était synonyme de rémunération globale, puisqu'il fallait prendre en compte les assurances collectives dont une large part était à la charge de l'employeur. Moyennant ces ajustements, la relation positive entre la rémunération et la qualité de l'emploi était vérifiée. De plus, dans le modèle moderne de régulation, la qualité de l'emploi augmentait avec l'ancienneté, quelle que soit d'ailleurs la manière de la définir. On comprend donc que le dialogue social se soit articulé autour de la régulation du salaire, et que l'État ait pu jouer un rôle secondaire en déterminant les frontières de ce dialogue (salaire minimum et redistribution des revenus par la fiscalité et la protection sociale).

Dans le modèle de fragmentation de la régulation, l'analyse de la qualité de l'emploi est beaucoup plus complexe. Il est devenu impossible d'utiliser une seule dimension de la relation d'emploi pour hiérarchiser la qualité de l'emploi. Dans le cas du Québec par exemple, l'analyse de la qualité de l'emploi va de 3 à 12 dimensions selon le niveau de détail recherché (Cloutier-Villeneuve, 2008). Si l'on utilise la dimension de la qualification (faible, élevée, surqualifié) pour caractériser la qualité de l'emploi, il faut également tenir compte du nombre d'heures travaillées, du salaire horaire et de l'accès à la protection sociale pour être en mesure d'analyser la qualité de l'emploi et l'effet de modalités de régulation, comme les normes du travail par exemple (les jours de congés).

La multiplication des niveaux de la qualité des emplois est une source de fragmentation de la régulation de l'emploi, dès lors que la régulation a des effets différents selon la qualité de l'emploi (voir, par exemple, Lapointe, 2013). On peut même assister à des effets contre-intuitifs pour certaines catégories d'emploi, des emplois dont la qualité peut baisser par suite de l'amélioration des normes du travail. À titre d'exemple, mentionnons la réduction de la semaine « normale » de travail pour les ouvriers, qui peuvent donc perdre de leur rémunération globale sans obtenir de congés supplémentaires.

3.4 La multiplication des sources de régulation

Une autre source de fragmentation de la régulation provient de la multiplication des sources de régulation, au-delà de la régulation du travail ou de l'emploi au sens habituel du terme.

La multiplication des sources de régulation de l'emploi est analysée à partir de la notion d'activité, dans une perspective méso qui comprend trois axes dominants : le secteur d'activité, la profession et le territoire. C'est en croisant ces trois axes que l'on peut cerner les nouvelles sources de régulation, qui viendront s'ajouter ou se substituer aux sources modernes de régulation de l'emploi.

Dans le cadre des terrains de recherche, nous avons cherché à repérer ces nouvelles sources à partir de cinq dimensions d'analyse : les conditions de production du bien ou du service, la santé des personnes au travail, les normes et règles financières dans les organisations, les ressources matérielles nécessaires à l'exercice de l'activité et les règles internationales de mobilité des biens et des personnes (voir les chapitres 2 et 5 dans cet ouvrage).

Pour qu'une nouvelle source de régulation soit identifiée comme telle, il ne faut pas uniquement observer l'existence de règles collectives « nouvelles ». Il faut également que ces règles produisent un ordre social, un ensemble de relations pécuniaires et non pécuniaires stables dans le temps, dont les effets vont être identifiables pour l'ensemble, ou une large partie, du système d'emploi considéré.

On peut analyser le phénomène de la multiplication des sources de régulation dans deux perspectives complémentaires. La première consiste à interpréter cette multiplication comme un facteur d'enrichissement de la régulation à partir d'un socle universel constitué par le droit du travail et la sécurité sociale, principalement le *Code du travail* au sens le plus large. La seconde consiste à partir des limites du socle universel dans le contexte de la fragmentation et à analyser la multiplication des sources de régulation comme un nouveau paradigme en émergence qui pourrait, ou non⁸, se

8. Il y a, dans la recherche et chez plusieurs acteurs sociaux, un apriori, ou une sorte de préjugé voulant qu'après une période de crise de la régulation fordiste, nos sociétés connaîtront un nouvel âge caractérisé par la stabilité d'un modèle de régulation dominant. Or, rien ne garantit cela. Voir Bellemare et Briand (2006: 294 et suivantes) au sujet de la fragilité accrue des institutions dans la modernité avancée.

stabiliser dans l'avenir, une fois disparue (au sens statistique du terme) la domination de la relation d'emploi au sens moderne du terme⁹.

3.5 Éléments de synthèse sur la fragmentation de la régulation de l'emploi

La dynamique observée de fragmentation de la régulation de l'emploi pose la question de l'avenir de la régulation. Cette fragmentation ne conduit-elle pas à une dérégulation de la relation d'emploi? N'existe-t-il pas une limite à la stabilité du système dominant de régulation à la suite de la multiplication des sources et des formes institutionnelles d'emploi? C'est un peu l'argument qui a prévalu à l'époque des analyses sur la fin du travail, c'est-à-dire la fin de la domination de la relation d'emploi sous la forme de la relation salariale au sens fordien du terme.

Au contraire des analyses axées sur la dérégulation, notre analyse propose l'hypothèse de l'existence de territoires de régulation, au sens systémique du terme, c'est-à-dire des zones de régulation spécifiques aux différentes formes institutionnelles d'emploi, avec une régulation plus localisée dans le temps, dans l'espace (sur le plan géographique), et selon le contexte sociopolitique de l'organisation des activités. L'analyse de la régulation devient ainsi moins universelle et plus complexe, compte tenu des nombreux effets induits sur l'ensemble des dimensions de l'emploi, mais aussi plus riche, car la fragmentation s'accompagne d'une recherche de sens sur l'évolution des règles collectives qui encadrent la relation d'emploi.

La principale limite de l'analyse de la fragmentation porte sur l'absence de consensus politique concernant l'amélioration de la sécurité (économique, sociale, légale, collective, familiale) des personnes en emploi qui dépendent, dans leur immense majorité, de la relation d'emploi pour vivre. Or, la fragmentation de la régulation peut laisser penser qu'un tel consensus n'est plus nécessaire, et que la forme de l'emploi est finalement un choix individuel entre un modèle moderne très bien encadré, mais de moins en moins accessible, et un modèle, plus précaire, encadré par des règles en dehors de l'emploi « au sens strict ».

9. Voir, au chapitre 8, l'enjeu des règles sanitaires dans l'industrie aviaire.

4. LA DÉSTABILISATION DU MODÈLE MODERNE DE LA RÉGULATION DE L'EMPLOI

La déstabilisation du modèle moderne de la régulation de l'emploi provient ici de la remise en cause des fondements mêmes du modèle de régulation. Tout modèle de régulation ne peut « fonctionner » que si des éléments intermédiaires sont présents. Une analogie avec les sciences physiques peut illustrer cette idée. On a coutume de dire qu'un bon système de chauffage dans un logement individuel repose davantage sur la qualité du thermostat que sur la puissance de chauffage. Pour la régulation de la relation d'emploi, l'équivalent de la qualité du thermostat pour le chauffage réside dans les concepts institutionnalisés à la base de la relation d'emploi. Nous abordons ici certains de ces concepts, soit la *responsabilité patronale*, l'*unité de négociation*, la *protection sociale* et l'*identité sociale*. Sans ces bases, point de régulation de la relation d'emploi.

4.1 La remise en cause de la responsabilité patronale

La responsabilité patronale s'étend aux conditions d'emploi pendant et après la relation d'emploi, comme dans le cas de la retraite par exemple. Cette responsabilité vient du fait que l'entreprise « utilise » de la main-d'œuvre, c'est-à-dire des personnes qui possèdent des droits fondamentaux qui ne sont pas totalement monnayables. La responsabilité patronale comprend ainsi le versement d'un salaire décent, des conditions de travail qui soient soutenables même lorsque l'ensemble de la carrière se déroule pour le même employeur, et la capacité pour le personnel d'accéder à des ressources collectives comme la formation, les assurances collectives, etc. La remise en cause de la responsabilité patronale peut prendre différentes formes qui sont illustrées dans le tableau 7.4.

Tableau 7.4

Les formes de remise en cause de la responsabilité patronale

FORME DE SOUS-TRAITANCE CONTRACTUELLE / EXTERNALISATION GÉOGRAPHIQUE	DANS L'ÉTABLISSEMENT OU SUR LE SITE	EN DEHORS DE L'ÉTABLISSEMENT OU DU SITE
Interne	Scission partielle, franchise, licence	Filiale, marque, etc.
Externe	Parc industriel, agences de placement	Client ou fournisseur

La notion de sous-traitance est entendue ici au sens large et comprend toutes les formes de contrats dans lesquels une partie demeure dépendante de l'autre partie avec souvent une forme d'exclusivité, mais sans liens juridiques directs. Cela inclut les appels d'offres, les chaînes logistiques, les contrats de service, le franchisage, les licences, etc.

La remise en cause de la responsabilité patronale s'observe aussi bien dans des relations bilatérales, lorsque la relation d'emploi est jugée « incomplète » – du fait de l'incomplétude de la responsabilité de l'entreprise, ou encore du fait que seulement certaines dimensions de la relation d'emploi correspondent au modèle moderne – par rapport à la norme salariale habituelle, que dans des relations multilatérales lorsque la relation d'emploi implique plusieurs entités juridiques distinctes, comme dans le cas du recours aux agences de placement par exemple.

L'étendue de la responsabilité patronale devient ainsi très variable dès lors qu'il est possible pour l'entreprise qui contrôle l'activité d'utiliser des relations contractuelles de service en parallèle ou comme substitut de la relation d'emploi.

4.2 La remise en cause du concept d'unité de négociation

Le concept d'établissement est un des fondements de la régulation de la relation d'emploi, notamment pour la régulation par la négociation collective dans le cadre du *Code du travail*¹⁰. Le paradoxe est que le terme est absent du texte législatif. Dans le *Code du travail*, on parle plutôt d'unité de négociation (Roy, 1973).

Une unité de négociation est définie par les frontières du groupe de personnes qui peuvent négocier avec l'employeur pour signer une convention collective avec un (seul) employeur donné, selon les règles (droits et obligations) du *Code du travail*. Une seule association pourra alors obtenir une accréditation de la part du tribunal administratif du travail en vue de la négociation d'une convention collective.

Les formes de la négociation sont présentées dans le tableau 7.5.

10. Voir également la législation sur la santé au travail.

Tableau 7.5
Les formes de la négociation collective au Québec

	UN SEUL EMPLOYEUR (ACCREDITATION STANDARD)	PLUSIEURS EMPLOYEURS
Un seul groupe de personnes	Unité de négociation avec négociation locale (isolée)	Impossible (accréditation multipatronale)
Plusieurs groupes avec des intérêts distincts	Plusieurs unités de négociation avec négociations locales (parallèles, séquentielles)	Scission ou exclusion de l'unité de négociation
Plusieurs groupes avec des intérêts similaires	Fusions d'unités ou négociation regroupée (centralisée, coordonnée)	Négociation multipatronale

Le *Code du travail* est mal adapté aux situations impliquant plusieurs employeurs, sauf si les différents groupes constituant l'unité ont des intérêts distincts. Que ce soit pour l'accréditation multipatronale ou pour la négociation multipatronale, le régime général des rapports collectifs du travail n'est pas assez flexible pour garantir l'accès à la représentation collective et pour favoriser la négociation collective afin d'assurer la paix industrielle.

L'unité de négociation est centrale pour favoriser la régulation de l'emploi par les rapports collectifs du travail, car sa délimitation permet l'exercice de la solidarité et de l'action collectives. Or, cette notion est généralement interprétée sur la base des fonctions et des activités exercées dans les établissements, ce qui a pour effet d'exclure des formes de la relation d'emploi qui sont devenues importantes dans l'ensemble du système d'emploi.

- Les formes organisationnelles multiemployeurs : partenariats (production modulaire), gestion de projets (arts, culture, produits numériques).
- Les chaînes logistiques ou d'approvisionnement pour une même organisation qui contrôle l'activité (conglomérat, multinationale, mise en marché collective, filière industrielle, etc.).
- Les relations territoriales : grappes industrielles, sites (parcs industriels, centres commerciaux, tours de bureaux), divisions régionales, territoires de service (ancienne réglementation dans l'industrie du taxi par exemple), etc.

Il est difficile de mesurer quantitativement l'importance de ces différentes modalités d'exclusion en matière de représentation collective. On peut cependant penser que lorsque ces relations sont suffisamment fortes du point de vue économique, il devrait être possible de redéfinir les frontières de l'unité de négociation.

La déstabilisation de la régulation de l'emploi, du fait de la difficulté à élargir l'unité de négociation en présence de relations multiemployeurs pour un groupe aux intérêts communs, est devenue un réel enjeu de politique publique. En l'absence de réforme du *Code du travail*, c'est la négociation collective elle-même qui perd de sa légitimité par l'asymétrie existant entre le pouvoir de contrôle des entreprises et l'absence de reconnaissance institutionnelle de la solidarité collective des personnes en emploi.

4.3 La remise en cause des deux modèles types de la protection sociale

La protection sociale est un des piliers de la régulation de l'emploi, car elle permet de mutualiser les coûts et la gestion des programmes (publics ou privés) qui assurent une protection personnelle (santé, revenu, famille, éducation, etc.) en lien avec la relation d'emploi ou en cas d'incapacité (temporaire ou permanente) à occuper un emploi.

Les deux modèles types de la protection sociale – le modèle beveridgien et le modèle bismarckien – ont connu depuis les années 1990 des formes de remise en cause différentes.

Le modèle beveridgien fait reposer la protection sociale sur la solidarité nationale et les politiques économiques des gouvernements. La force du modèle repose sur un socle universel de protection qui ne dépend pas des décisions des acteurs locaux du monde du travail. Lorsque ce socle évolue en lien avec les besoins de la population, ce modèle a même un effet stabilisateur sur l'activité économique. En période de récession économique, les prestations sont supérieures aux cotisations et cela contribue à maintenir l'emploi et le niveau de vie des personnes. En période de forte croissance économique, c'est l'inverse qui se produit.

Le modèle beveridgien a été déstabilisé par la volonté des gouvernements de réduire le poids de la dette publique dans l'économie, que ce

soit directement par l'utilisation des surplus de la protection sociale, ou que ce soit indirectement par la réduction de l'emploi public et plus généralement des dépenses publiques.

Le modèle bismarckien fait reposer la protection sociale sur la solidarité professionnelle et les politiques budgétaires, en particulier fiscales, des gouvernements. La force du modèle repose sur les ententes négociées entre les acteurs collectifs du monde du travail, que ce soit au niveau local, sectoriel, national, ou encore international. Lorsque les besoins de protection sociale changent, le modèle bismarckien permet une plus grande réactivité que le modèle beveridgien, tout en favorisant une meilleure adaptation aux différents contextes méso – sectoriel, professionnel, territorial – de la relation d'emploi.

Le modèle bismarckien a été déstabilisé par l'hétérogénéité croissante du monde du travail, aussi bien en ce qui a trait aux formes d'emploi que pour ce qui est des acteurs collectifs. Cette augmentation de l'hétérogénéité a remis en cause la forme de solidarité à la base de ce modèle. Évidemment, cette évolution a pris de multiples formes, mais qui contribuent toutes à la polarisation des intérêts collectifs : entre les jeunes et les vieux, entre le secteur public et le secteur privé, entre les salariés et les travailleurs indépendants, entre le secteur manufacturier et le secteur des services, etc. Si cette polarisation n'est pas nécessairement problématique en soi dans le modèle bismarckien, car il suffit d'adapter la protection sociale à chacun des pôles, elle devient problématique lorsque les dimensions de la polarisation se cumulent à l'intérieur d'un même groupe et qu'aucun mécanisme de redistribution ne permet de maintenir un filet social suffisant.

Pour les deux modèles canoniques, l'évolution du système d'emploi et celle des formes de solidarité ont conduit à une remise en cause de la protection sociale pour une partie importante de la population. Cela a provoqué une déstabilisation de la régulation de l'emploi, car il n'est pas possible d'indemniser financièrement (salaire, primes, titres financiers, congés rémunérés, bourses de formation, etc.) les individus pour la perte de protection sociale. Or, l'amélioration de la protection sociale est un outil indispensable à la régulation de l'emploi, que ce soit localement (l'entreprise, par exemple) ou à une plus grande échelle (nationale, par exemple).

4.4 La remise en cause de l'identité sociale du salariat

La remise en cause de l'identité sociale de salarié est le quatrième élément qui a contribué à la déstabilisation de la régulation de l'emploi. Dans le modèle moderne de la régulation salariale, il existe une forme de compromis (tacite ou explicite) qui lie l'effort (ou son opposé, la pénibilité) à la rémunération (Grenier et Jalette, 2020). Or, ce sont les conditions d'existence de ce compromis qui ont été remises en cause, et plus particulièrement la relation de subordination.

La notion de subordination est très particulière dans le domaine de l'emploi. Elle renvoie à la fois à la notion d'autorité, en l'occurrence patronale, et à la notion de protection, suivant l'idée que le subordonné n'est responsable du résultat de l'activité qu'en fonction des directives et des ressources qui ont été mises à sa disposition dans le cadre de son travail. L'employé ne peut pas être tenu responsable des résultats de l'ensemble de l'entreprise, mais uniquement des résultats de son travail en lien avec la relation de subordination. Cette dernière est plus facilement observable dans le secteur manufacturier, pour un même produit et pour un poste de travail donné.

La relation de subordination contribue à la régulation de l'emploi lorsqu'elle permet de délimiter clairement les droits et les obligations des deux parties dans cette relation. Lorsque c'est le cas, la relation de subordination permet de juger du compromis effort-rémunération. Il est ainsi possible pour la partie patronale de juger du niveau d'effort à atteindre en fonction du niveau de rémunération offert. On peut supposer ici que cette relation est représentée par une fonction continue, monotone, et croissante. Du côté de l'employé, ou du syndicat représentant des employés, on peut penser qu'il va exister une relation continue, monotone, décroissante entre l'effort et la rémunération. Dans un contexte normal de négociation, on peut ainsi supposer qu'il sera possible de trouver un équilibre entre les attentes des deux parties, ce qui n'exclut bien entendu pas une période de conflit, d'autant plus si l'on est convaincu d'obtenir par la suite un nouveau compromis.

Les modalités de déstabilisation de la relation de subordination sont multiples.

- La rémunération peut dépendre dans une large mesure d'autres facteurs que l'effort : situation du marché du produit ou du service,

niveau de diplôme, coordination avec d'autres acteurs extérieurs à la relation de subordination, situation territoriale, etc.

- L'effort n'est plus mesurable comme par le passé : travail intellectuel, travail relationnel, travail collectif non décomposable (en commun), importance de la technologie, utilisation d'infrastructures numériques, etc.
- Pour la partie patronale, la relation entre effort et rémunération n'est plus légitime ou alors elle s'est inversée : la rentabilité de l'organisation n'est plus corrélée avec l'effort des employés ; l'effort est fonction de la rémunération anticipée pour le prochain poste ou le prochain emploi ; l'évolution de la rémunération est contrainte par des éléments financiers ; la peur du chômage est dominante, etc.
- Pour la partie syndicale, la relation entre effort et rémunération n'est plus légitime : l'augmentation de la rémunération favorise la recherche d'un autre emploi et donc la réduction de l'identification à l'emploi ou à l'employeur ; la précarité de la relation d'emploi (mises à pied, réduction de personnel, fermetures d'établissement, changements technologiques) ou la présence de disparités de traitement dominant la relation de subordination ; la composition du groupe de travail joue un rôle plus important que l'effort individuel, etc.

Pour toutes ces raisons, la relation de subordination perd son rôle structurant pour la régulation de la relation d'emploi.

Dans une perspective sociétale, on peut se réjouir de cette remise en cause de l'identité de subordonné, qui n'est d'ailleurs pas sans lien avec la relation de propriété que l'on retrouvait dans l'esclavage au XIX^e siècle. De nombreux travaux de recherche, par exemple celui de Mercure et Bourdages-Sylvain (2017), ont visé à illustrer ce phénomène. Pourtant, cela ne signifie pas que la relation de dépendance à l'emploi a disparu. Au contraire même, cette dépendance s'est accrue dans certains milieux professionnels, comme les emplois de services de transport, les emplois de gestion, les emplois d'analyse et d'expertise. Or dans ce contexte, le niveau de dépendance à l'emploi n'est plus équilibré par des outils de régulation, que ce soit la relation de subordination ou une autre modalité. C'est alors parfois la santé physique ou psychologique ou encore la

situation familiale qui servent de modalité de régulation, avec les risques individuels et collectifs que cela comporte.

5. UNE SYNTHÈSE : LA REMISE EN CAUSE DES HYPOTHÈSES IMPLICITES

La déstabilisation de la régulation de l'emploi peut s'interpréter comme la remise en cause des hypothèses implicites de la régulation que nous avons présentées plus haut.

La responsabilité patronale, comme la responsabilité syndicale, est importante pour garantir l'homogénéité de l'espace de régulation. Dès lors que la responsabilité patronale est incertaine dans le cadre de la négociation, ou qu'elle ne s'applique pas de la même façon pour tous les employés – surtout pour les personnes qui travaillent dans l'établissement sans avoir le statut d'employé – ou encore que ses frontières (rémunération, avantages sociaux, équipements pour le personnel, etc.) changent fortement, la régulation de l'emploi dans le modèle moderne est fortement déstabilisée.

La convergence vers un état stable des conditions d'emploi est rendue d'autant plus difficile que sont remis en cause les fondements de la négociation collective : responsabilités collectives des parties, neutralité des parties extérieures à la négociation, équilibre du rapport de forces, progression dans les échelles de la rémunération, amélioration des avantages sociaux, etc. La déstabilisation du modèle moderne peut ainsi se mesurer par l'évolution erratique (améliorations, concessions) des conditions d'emploi pour une même accréditation ou encore par la réduction de la proportion des employés qui sont couverts par le modèle moderne de négociation parmi l'ensemble des employés qui bénéficient d'une forme de représentation collective, que ce soit par des ordres professionnels, des associations professionnelles (de cadres par exemple), ou encore des groupes qui contestent publiquement la qualité de la responsabilité sociale de l'entreprise.

La contestation juridique des règles négociées (dans leur application ou à un autre moment), la multiplication des statuts d'emploi, la multiplication des niveaux de la qualité de l'emploi, les législations du travail qui concernent un domaine de l'emploi en particulier, voilà autant d'évolutions qui remettent en cause l'hypothèse de règles générales, fondement de l'efficacité de la régulation. Paradoxalement, ce sont les règles les plus abstraites, comme celles des chartes, qui demeurent les seules règles

universelles. Cependant, ce sont aussi celles qui sont les plus difficiles à interpréter et à appliquer, d'où une tendance à la contestation juridique des règles négociées ou des législations imposées par les autorités publiques, au détriment du rapport de force économique (voir, par exemple, Soubiran-Paillet, 1989; Willemez, 2003).

La déstabilisation du modèle moderne de la régulation s'illustre enfin dans la perte de sens des indicateurs de l'emploi. Le concept de taux de chômage par exemple a fait dans la littérature l'objet d'une large analyse qui démontre la déconnexion entre l'indicateur et la réalité sociale sous-jacente de la précarité et de la pauvreté. La qualité de cet indicateur dans la régulation de l'emploi est ainsi de plus en plus faible, ce qui implique qu'il doit être complété par d'autres.

CONCLUSION

Faut-il regretter le modèle moderne de régulation de la relation d'emploi? Rien n'est moins sûr. Les nouvelles générations qui entrent sur le marché du travail n'apprécieraient certainement pas les relations patriarcales, le travail à la chaîne taylorisé, le peu de considération pour les handicaps personnels, les contraintes familiales et sûrement encore d'autres caractéristiques de la régulation de l'emploi dans le modèle moderne. Il ne s'agit donc pas d'être nostalgique d'un temps que les moins de 20 ans ne peuvent pas connaître, comme dit la chanson.

L'objectif de ce chapitre était d'analyser les modalités de fragmentation et de déstabilisation des régulations modernes. L'absence d'un autre modèle dominant que celui de la relation salariale illustre bien l'affaiblissement de la régulation de l'emploi, quelles que soient les perspectives utilisées pour illustrer le phénomène. Or, la dépendance à l'emploi n'est pas moins forte aujourd'hui que par le passé. Certains diraient même qu'elle a augmenté en proportion de la capacité d'endettement des ménages. Alors, comment rétablir une forme d'équilibre du rapport de force dans la relation d'emploi? Faut-il espérer un contexte plus favorable au mouvement syndical? La transition démographique actuelle sera-t-elle suffisante pour faire des pénuries de main-d'œuvre une modalité de régulation équivalente au chômage de masse dans les années 1980 et 1990? La responsabilité sociale des entreprises deviendra-t-elle une modalité de régulation de l'emploi avec l'approfondissement de la crise écologique? Les changements technologiques peuvent-ils fournir de nouvelles

modalités de régulation de l'emploi au-delà de l'accès à des plateformes numériques et des dispositifs de reconnaissance basés sur l'utilisation de l'intelligence artificielle? C'est peut-être de l'analyse de l'ensemble de ces transformations sociales que l'on pourra dégager de nouvelles modalités de régulation de l'emploi.

Au-delà des changements sociaux, la régulation nécessite une forme de compromis institutionnel dont il demeure assez difficile de préciser les contours. Ce n'est pas le niveau du dialogue social dans la plupart des pays qui peut permettre de faire émerger ce nouveau compromis, sans parler de son institutionnalisation par les politiques publiques. Des initiatives comme le revenu minimum garanti ou le compte personnel d'activité permettent de réfléchir aux nouvelles formes de protection sociale. Des mouvements sociaux comme celui des gilets jaunes ont montré que l'action collective et le conflit social pouvaient encore donner lieu à une redistribution de la richesse. Des campagnes publiques, appuyées par les réseaux sociaux, ont permis d'infléchir les décisions des grandes entreprises dans le domaine de l'emploi, même pour un personnel non syndiqué. Une concertation internationale au sein du G7 cherche à définir un taux d'imposition minimum pour les sociétés, en particulier les multinationales. Pourtant, les inégalités de revenu et de richesse, la polarisation du système d'emploi, la part des revenus du capital (au sens large) n'ont jamais été aussi fortes. Soit ce sont là des signes d'une absence de compromis institutionnel, soit il faut faire le constat que l'augmentation des inégalités fait partie intégrante d'un nouveau compromis institutionnel dont il reste à déterminer le bénéfice d'ensemble pour la population qui dépend de la relation d'emploi pour vivre.

Dans le prochain chapitre, nous proposons un cadre d'analyse des autres modalités de la régulation fragmentée, des modalités plus informelles ou s'appuyant sur des règles autres que les règles du travail. Nos études de cas en offriront une illustration.

CHAPITRE 8

De la régulation de l'emploi à la reconnaissance de la diversité des régulations influençant le travail et l'emploi

GUY BELLEMARE

Dans ce chapitre, nous présentons l'autre volet de la problématique de la régulation fragmentée, en démontrant que d'autres types de régulations, anciennes et nouvelles, jouent un rôle important dans l'encadrement du rapport social de travail. À cette fin, nous proposons une grille d'analyse apte à intégrer tant les régulations modernes¹ que les régulations émergentes ou sous-analysées dans les théories modernes des relations industrielles.

-
1. Sommaire, la modernité se caractérise par le développement du capitalisme, de l'industrialisme, d'un pouvoir administratif croissant grâce à un contrôle de l'information ainsi qu'à la mise en place de formes particulières d'organisation de l'activité humaine dans l'espace-temps, du contrôle des moyens de violence (Giddens, 1987: 17-19). Sur le plan épistémique, la modernité se caractérise par le développement des conceptions positiviste et néopositiviste de la science. Ces conceptions vont imprégner les autres dimensions de la modernité, comme le droit, dont nous discuterons plus loin dans ce chapitre.

Dans la première partie du chapitre (sections 1 et 2), nous exposons la problématique et proposons une définition élargie de la régulation du travail et de l'emploi qui prend en compte les notions de règles profondes et de règles superficielles, et qui permet d'appuyer la notion de régulation diversifiée. Nous ébauchons aussi (section 3) un cadre pour l'analyse de ces sources diversifiées selon les acteurs, les objets et les niveaux de régulation. Dans la section 4, nous illustrons ces régulations émergentes ou sous-analysées à partir de nos études de cas.

1. LES LIMITES DU DROIT POSITIF DU TRAVAIL

Le droit positif du travail, auquel on se reporte habituellement pour étudier la régulation du travail et de l'emploi, comporte d'importantes limites, notamment un accent exclusif sur l'action de l'État et la non-prise en compte de la plus ou moins grande efficacité de ces régulations. Les analyses sont généralement limitées aux règles écrites liées directement au travail et ne permettent pas de reconnaître la diversification des régulations effectives du travail et de l'emploi. La présente section est consacrée à ces limites.

1.1 L'État n'est pas le seul acteur de la régulation du travail

La conception positiviste du droit du travail² considère que c'est l'État (législatif et administratif) qui fait le Droit et que les tribunaux sanctionnent le respect des lois et règlements. C'est sur ces bases légales que les parties à la relation d'emploi établissent leurs rapports, que les travailleurs et travailleuses soient syndiqués ou non. Cette conception se retrouve par exemple dans les théories qui ont dominé le champ des relations industrielles en Amérique du Nord, soit la théorie dunlopienne (Dunlop, 1956), remplacée ensuite par la théorie stratégique des relations industrielles (Kochan *et al.*, 1986).

Ces théories identifient trois acteurs dans les systèmes de relations industrielles, soit les employeurs et leurs organisations, les travailleurs et leurs organisations, et les agences gouvernementales spécialisées. En outre, elles conçoivent les systèmes de relations industrielles comme étant situés à l'intérieur du cadre de l'État-nation (Bellemare et Briand 2011) : l'État définit le cadre juridique des rapports de travail à l'intérieur duquel les

2. Les juristes préfèrent l'expression « droit positif ».

acteurs vont discuter et négocier leurs conditions de travail et d'emploi. Les règles considérées par les acteurs et les chercheurs sont les règles écrites : chartes des droits, lois du travail et leurs règlements, conventions collectives, contrats individuels de travail, etc. Bien que les théories dominantes en Amérique du Nord fassent mention des us et coutumes, l'essentiel de la recherche qui s'en inspire n'a pas accordé d'importance à cet aspect.

Des chercheurs en droit du travail reconnaissent maintenant davantage que les régulations légales ne sont pas le seul mécanisme par lequel les États peuvent soutenir l'amélioration des conditions de travail. Ils peuvent le faire à travers leurs propres politiques d'emploi, par la mise en place de mécanismes incitatifs ou la promulgation de meilleures pratiques, soutenues par des récompenses et des pénalités. Par ailleurs, tout un courant de littérature autour de la notion de marché public (*public procurement*) soutient que l'État peut utiliser son pouvoir d'achat pour amener ses fournisseurs de biens et de services à rehausser les niveaux des conditions de travail de leurs salariés. Les appels d'offres et les contrats peuvent prévoir le respect de normes de travail précises comme condition pour soumissionner et comme critère de reddition de comptes tout au long de la durée de vie du contrat. Nous y reviendrons au chapitre 9.

1.2 L'effectivité de la régulation des rapports de travail

Au-delà du type de règles considérées se pose la question du plus ou moins grand degré de leur effectivité. Cette effectivité repose en bonne partie sur les risques encourus par une partie à une relation à ne pas s'y conformer³. L'existence ou non de recours en cas de non-respect des règles, la complexité des recours et la difficulté d'établir la preuve, le coût de ces démarches, le caractère plus ou moins lourd des sanctions, tous ces éléments jouent un rôle majeur dans l'effectivité des régulations. La recherche montre aussi que la place relative des divers types de régulation dépend de la volonté de l'État de faire respecter les lois et normes qu'il édicte : le manque d'inspecteurs du travail et l'allongement des délais dans les processus de plaintes compromettent la possibilité pour les individus de faire respecter leurs droits (Hallett, 2018 ; Weil, 2010 et 2011)⁴.

3. Sur la notion d'effectivité du droit, voir Trudel (2013).

4. Par exemple, au Canada, certaines décisions des tribunaux ont dénoncé le fait que des commissions provinciales des droits et libertés de la personne plaidaient pour leur défense le manque de ressources octroyées par l'État pour assurer le

Par exemple, selon le professeur Daniel Galvin, en 1948, « la Wage and Hour Division (WHD) du Département américain du travail employait 1 000 enquêteurs pour assumer sa responsabilité de protéger 22,6 millions de travailleurs et travailleuses ». Aujourd'hui, selon un reportage de NBC News, 765 enquêteurs sont responsables de la protection de 143 millions de travailleurs et travailleuses⁵.

La situation varie dans le temps et selon les pays, mais il y a tout de même une constance de la part des États à réprimer plus sévèrement les manquements des travailleurs et travailleuses que ceux des employeurs et donneurs d'ordres (Tucker, 2017).

Outre la question de l'effectivité, les études des règles dans le domaine du travail et de l'emploi présentent trois autres types de limites, qui peuvent se recouper entre elles : 1) la réduction des études aux règles formelles ou superficielles (lois du travail, conventions collectives), au détriment des règles informelles ou profondes ; 2) leur réduction aux règles édictées par l'acteur public (le gouvernement, dans le cadre national) ; 3) leur ignorance d'autres types de règles, soit des règles profondes, soit des règles ayant pour objet le produit ou le service, mais exerçant néanmoins une influence sur le travail et les rapports de travail.

La conception positiviste du droit du travail conduit ainsi à centrer l'analyse sur les règles écrites liées directement au travail, comme les chartes, les lois du travail, les conventions collectives et les contrats individuels de travail, en négligeant les règles écrites influençant le rapport social de travail mais émanant d'autres sphères étatiques (par exemple, directives du ministère de la Famille, gestion de l'offre dans la filière aviaire) ou du secteur privé (contrats commerciaux, devis technologiques, règles sanitaires, etc.) ainsi que les règles non écrites.

Les faiblesses de ces théories sont de plus en plus évidentes par suite de leur difficulté à reconnaître soit des phénomènes émergents (par exemple de nouveaux acteurs en relations industrielles, de nouveaux modes de régulation non étatiques des rapports de travail, etc.), soit des

respect des délais. Voir, dans une cause de profilage racial : *Commission des droits de la personne et de la jeunesse c. Ville de Gatineau, Éric Bélanger, Jason Bruneau et Serge Calza Nyembwe*, Tribunal des droits de la personne, 2021 QCTDP 1. Sur les limites du respect des droits et des conditions de travail publiques par des plaintes individuelles, voir Legault (2017 : 116).

5. <https://www.theguardian.com/commentisfree/2021/dec/07/want-to-be-a-criminal-in-america-stealing-billions-is-your-best-bet-to-go-scot-free> [notre traduction].

phénomènes anciens qu'elles ont longtemps négligés, tels que les rapports de genre et racialisés (Forrest, 1993 ; Lee et Tapia, 2021). Forrest expose ainsi la manière dont les réalités des femmes au travail ont été, jusqu'aux années 1990, largement marginalisées, tant dans la pratique que dans la recherche en relations industrielles. Pour leur part, Lee et Tapia utilisent le terme « *erased* » (effacé)... « pour aborder l'effacement des contre-récits vitaux et pour élargir nos cas empiriques pour la recherche sur le travail et l'emploi » (2021 : 1) [notre traduction].

A contrario, des études récentes démontrent que des identités sociales (genre, origine ethnoculturelle, religion, etc.) tout comme des logiques de secteurs ou d'influence du donneur d'ordres ou de l'entreprise dominante du secteur (dans la logique des *public procurements*) peuvent avoir des effets sur la régulation effective des conditions de travail et d'emploi (Mahy *et al.*, 2019). Ainsi, Riordan et Kowalski (2021) montrent comment la dynamique des conflits de travail dans les milieux de travail fissurés met en jeu non seulement les intérêts économiques ou de classe mais aussi des règles informelles développées en partie hors du milieu de travail immédiat des salariés.

2. LES TYPES DE RÉGULATIONS : FORMELLES OU SUPERFICIELLES ; INFORMELLES OU PROFONDES

Principalement sous l'influence des mouvements sociaux dits identitaires (fondés sur le genre, l'origine ethnoculturelle, la religion, l'orientation sexuelle, etc.), le thème des régulations informelles a gagné en importance depuis une trentaine d'années. Ces mouvements sociaux arguent que l'égalité formelle prévue dans les lois, les conventions collectives, et au-delà, par la citoyenneté moderne, ne se concrétise pas empiriquement : des biais conscients et inconscients ont pour effet de produire/reproduire des inégalités, et des régulations en apparence non discriminatoires se traduisent en discriminations effectives. Les chercheurs ont alors mis de l'avant l'idée que d'autres régulations étaient aussi impliquées dans les rapports sociaux de travail. Certains d'entre eux et elles ont désigné ces régulations sous le terme « informelles ».

2.1 La force des règles dites informelles

Ainsi, Mahy et al. (2019) montrent que les régulations informelles ne constituent pas des survivances de l'ère précapitaliste, qui seraient le propre de pays au développement économique et social incomplet; elles sont au contraire présentes partout dans le monde. Parfois, certaines de ces régulations peuvent se traduire par de meilleures protections des conditions de travail que celles prévues à la législation. Certains des cas étudiés en Indonésie illustrent que des règles basées sur les relations « familiales » peuvent assurer une plus grande sécurité d'emploi que celles inscrites dans la loi. Pour Mahy *et al.* (2019), il ne s'agit pas d'idéaliser ce type de règles informelles, lesquelles reposent sur, et structurent, diverses inégalités, mais de souligner la nécessité d'étudier les effets empiriques de ces règles informelles avant d'intervenir sur le plan législatif, afin d'éviter de dégrader les conditions de travail des personnes visées par ces règles. Selon ces auteurs, une des options légales consisterait à formaliser l'informel, par exemple en insérant dans la loi des mesures relevant des règles informelles afin de les rendre obligatoires et susceptibles de corrections par la voie légale. En somme, les auteurs plaident pour le développement d'interactions entre les divers acteurs des divers types de règles.

Anner *et al.* (2020) et Fischer-Daly (2020) montrent que divers types de relations sociales et de règles informelles contribuent à la création d'un salariat doté de très mauvaises conditions de travail et d'emploi dans le secteur agricole américain, et exposent comment la création de ce salariat exige aussi de rendre difficile l'accès de ces personnes à la propriété du sol ou de les déposséder de leurs terres. Ils analysent comment les syndicats peuvent accroître leur rapport de force en s'appuyant sur des réseaux de solidarité ancrés dans ces identités sociales pour tenter de négocier dans les réseaux de travail fissurés. Finalement, Kaine et Bridgen (2015 : 617) reprennent la définition du terme « régulation » de Gahan et Brosnan (2006 : 132), qui inclut « la régulation directe sous la forme de règles “promulguées par l'État”, la régulation indirecte qui englobe “la régulation plus générale de l'économie par l'État” et la régulation non étatique qui comprend “tous les mécanismes de contrôle social, formels et informels, dirigés par l'État ou non” » [notre traduction]. Dans l'analyse des régulations en général, et des régulations du travail en particulier, de même que des stratégies des divers acteurs engagés dans la régulation du travail, il y a donc lieu d'analyser les interrelations entre les divers types de régulations.

2.2 Les distinctions entre règles formelles/superficielles et règles informelles/profondes

Pour notre part, nous expliquons ci-bas pourquoi nous jugeons les appellations de régulation formelle/informelle moins pertinentes que les notions de régulation superficielle/profonde. Il nous semble en effet qu'en contexte d'étude des chaînes de valeur, Mahy *et al.* (2019) ainsi que MacKenzie et Lucio (2019) ont proposé des définitions descriptives plutôt qu'analytiques des distinctions entre règles formelles et informelles, qui reposent sur une conception stato-centrique des régulations et qui tendent à secondariser l'importance des règles informelles.

Pour Mahy *et al.* (2019 : 216-217),

[L]a régulation informelle du travail, quant à elle, peut prendre de nombreuses formes, y compris l'autorégulation par les entreprises, la régulation privée (souvent transnationale) par le biais des organisations de la société civile et du pouvoir des consommateurs, la régulation par des groupes d'entreprises similaires et/ou liées dans l'espace, la régulation par des groupes de travailleurs et des individus, la régulation par le biais des « institutions de l'identité sociale » telles que le genre, la classe, l'ethnicité et la religion, les normes sociales et morales, le droit coutumier, et également un ensemble de relations de type patron-client et de parenté réelle et fictive. [Notre traduction]

On peut dégager de cette définition descriptive que, pour ces auteurs, les régulations informelles sont les régulations non étatiques, à savoir les règles écrites privées et les règles non écrites qui relèvent de la culture, des identités et des relations de parenté. Cette association entre règles privées écrites et règles non écrites peut provenir d'un biais contextuel, puisque ces auteurs ont développé cette définition essentiellement à partir de la littérature sur l'économie informelle. Or, cette littérature définit l'informalité d'une activité économique par le fait de ne pas être régie par l'État, ses lois et ses agences. L'informel regroupe donc, par effet résiduaire, toutes les autres sources de régulation, soit la régulation privée et les normes sociales.

De même, MacKenzie et Lucio (2019 : 178) considèrent que les régulations informelles sont des règles locales spécialisées, par exemple à l'échelon du lieu de travail ou du secteur d'activité, comme dans le transport, la construction, etc. Ils proposent donc une définition descriptive, similaire à celle de Mahy *et al.* (2019), se référant implicitement à des règles écrites privées et à des règles non écrites basées sur les us et coutumes. Cette définition est élaborée dans le contexte de l'étude des migrations

internationales : pour ces auteurs, les agences de recrutement et de placement international constituent un nouvel acteur des relations industrielles, qui tente de créer son propre espace de régulation selon ses propres normes. Ils soulignent par exemple que « dans la recherche d'emploi, les réseaux sociaux informels ont dans certains cas supplanté le recours aux intermédiaires du marché du travail formel » (Mahy *et al.*, 2019 : 189) [notre traduction]. Finalement, leur conception de la régulation informelle ne distingue pas la régulation privée écrite des régulations non écrites du type culturel et identitaire. Or, les règles privées font l'objet de contrats, elles sont susceptibles, en cas de non-respect, de contestation devant des tribunaux (publics ou d'arbitrage privé) et elles peuvent faire l'objet de sanctions administratives et pécuniaires. Les règles dites informelles peuvent aussi faire l'objet de recours civils et criminels, mais leur mode de sanction habituel est en fait la non-sanction, car la règle informelle est normalisée pour un temps dans la culture, ce qui limite la possibilité de l'outrepasser. Nous revenons sur ce point un peu plus loin dans cette section.

À notre avis, les trois principales limites des recherches intéressées par une conception élargie de la régulation sont : d'ancrer leur définition de la formalité des régulations dans une conception stato-centrique les conduisant à considérer comme des équivalences de l'informalité les règles privées écrites et les règles culturelles non écrites ; de considérer les règles non écrites comme des règles surtout locales ; et de ne pas expliciter les modalités de la sanction du non-respect des règles non écrites. Pour pallier ces limites, nous nous reportons à la théorie de la structuration de Giddens (1987), qui définit deux grands types de règles d'un système social : les règles peuvent être profondes, c'est-à-dire tacites et faiblement sanctionnées, ou superficielles, c'est-à-dire discursives et fortement sanctionnées.

Les règles superficielles peuvent être les règles étatiques ou des règles privées écrites. Elles découlent de lois, politiques, directives administratives dont la violation peut entraîner une sanction formelle (des amendes prévues aux lois du travail, des griefs ou des mesures disciplinaires, des ruptures de contrat, des amendes pécuniaires, etc.). Les règles profondes sont tacites et faiblement sanctionnées. La notion de règles profondes permet d'élargir la compréhension de ce que les auteurs précédemment cités nomment règles informelles à, potentiellement, tous les espaces-temps de la régulation.

En effet, en tant qu'acteurs sociaux, tous les êtres humains possèdent et utilisent des schémas établis pour aborder de façon routinière le courant de la vie sociale [...]. Les règles profondes contrastent avec d'autres qui, bien qu'elles aient peut-être une grande portée, n'ont qu'un impact superficiel sur les éléments les plus fondamentaux du tissu de la vie sociale [...]. De nombreuses procédures en apparence sans importance et employées quotidiennement ont une influence bien plus profonde sur les conduites sociales dans leur ensemble [...]. La plupart des règles engagées dans la production et la reproduction des pratiques sociales sont connues et utilisées tacitement par les acteurs : ils savent « comment faire » sans nécessairement savoir comment dire ce qu'ils font [...]. Les « expériences sur la confiance » de Garfinkel illustrent de façon éloquente à quel point, dans une conversation, des éléments de réponse d'allure tout à fait mineure sont, en fait, investis d'une force compulsive incroyable. (Giddens, 1987 : 71-72)

Finalement, « les traits réguliers ou routiniers des rencontres, dans le temps comme dans l'espace, représentent des traits institutionnalisés des systèmes sociaux » (Giddens, 1987 : 136).

Or, comme nous l'avons vu, il ne faut pas présumer de l'effectivité de la régulation formelle et surtout ne pas sous-estimer l'effectivité des règles profondes. Une règle profonde n'a pas à être formulée explicitement. « Les règles les plus importantes pour la théorie sociale sont incrustées dans la reproduction des pratiques institutionnalisées, c'est-à-dire, dans la reproduction des pratiques les plus profondément ancrées dans le temps et dans l'espace. » (Giddens, 1987 : 71) Des règles profondes peuvent avoir un espace-temps d'application locale, sectorielle et même mondiale. Par exemple, les règles associées au patriarcat ou à la racisation ont une extension mondiale, tout en connaissant des applications spécifiques dans des espaces-temps locaux.

Notre analyse de la diversification de la régulation doit donc inclure les sources de régulation effectives inscrites dans les pratiques souvent non écrites, telles que les normes et pratiques associées au patriarcat, aux biais racistes ou à la réputation, qui sont ancrées dans la culture et qui peuvent parfois avoir une prégnance plus importante sur les pratiques sociales que les lois, règlements et processus de contrôle officiels. La culture patriarcale peut imprégner les pratiques de la gestion des ressources humaines, la sélection du personnel par exemple, par la discrimination systémique, et cela, même si les lois ou conventions collectives (les règles superficielles) l'interdisent. À titre d'exemple, Legault et Bellemare (2008) ont montré comment la règle profonde consistant à entretenir sa réputation dans le

secteur du développement des logiciels conduisait sciemment les travailleurs à ne pas utiliser leur droit aux congés parentaux.

Un autre exemple est fourni par le ministère fédéral « Santé Canada », qui a été reconnu coupable de racisme systémique en 1997⁶. Ce ministère est un organisme public, devant rendre des comptes au Parlement, qui est soumis à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* ainsi qu'aux règles de la Commission de la fonction publique, et dont les employés sont tous syndiqués. Or, même dans ce contexte légal et syndical, où les règles superficielles et les mécanismes de la surveillance de leur application sont nombreux, ce sont les règles profondes qui ont eu le plus d'effets. Si la discrimination systémique générée par les règles profondes a été possible dans ce contexte, on peut imaginer comment il peut être plus facile, dans d'autres milieux, de discriminer tant ouvertement que de façon inconsciente et systémique.

En cela, nous rejoignons Mahy *et al.* (2019) qui considèrent qu'il faut élargir la notion de pluralisme juridique pour inclure les régulations dites informelles, nommées règles profondes dans la théorie de la structuration (Giddens, 1987), et qui sont susceptibles de se retrouver dans divers espaces-temps, ou régions⁷, des régulations du travail. L'analyse prend alors en compte les interactions entre ces divers types de règles, d'acteurs et d'objets de la régulation. Nous proposons toutefois la notion de **régulation diversifiée** en lieu et place de celle de pluralisme juridique, parce qu'elle permet de mieux reconnaître cette variété de types de règles, d'acteurs et d'objets des régulations, ainsi que leurs effets complémentaires/contradictaires, par exemple, entre les chartes des droits et les règles patriarcales.

-
6. Alliance de la Capitale nationale sur les relations interraciales et Commission canadienne des droits de la personne et Sa Majesté la Reine, représentée par Santé et Bien-être social Canada, la Commission de la fonction publique et le Conseil du Trésor et Institut professionnel de la fonction publique du Canada, Tribunal des droits de la personne, 19 mars 1997, 28 CHRR 179s.
 7. Une région renvoie à la structuration de l'action (la production et la reproduction d'un système social) dans le temps et l'espace. La notion de région permet de reconnaître que les luttes sociales peuvent porter sur plus d'un niveau à la fois et que les divers niveaux sont toujours plus ou moins, et à court ou moyen termes, interreliés. Une région de rapports de travail est un ensemble de rapports de travail relativement stables sur un certain espace-temps (Bellemare et Briand, 2011).

3. DE LA RÉGULATION AUX RÉGULATIONS : ÉLÉMENTS D'UN MODÈLE D'ANALYSE

Cette évolution pose la nécessité théorique du passage d'une conception stato-centrique de LA régulation des rapports de travail à une conception DES régulations du travail diversifiées, et ce, pour diverses dimensions analytiques. Dans cette section du chapitre, nous esquissons les bases, encore limitées, d'une proposition de modèle d'analyse de la régulation diversifiée du travail et de l'emploi, lequel devra par la suite être plus amplement développé. Les dimensions prises en compte dans ce modèle sont les suivantes :

- l'acteur à l'origine de la régulation : source publique ou source privée ;
- l'objet de la régulation : travail/emploi ou produit/service ;
- la nature de la règle : superficielle ou profonde ;
- la multiplicité des espaces de régulation. Certaines règles régissant un rapport de travail tirent leur source de niveaux infra, d'autres de niveau national et d'autres de niveau supranational⁸.

3.1 La multiplicité des acteurs de la régulation

Les régulations sont le fait d'une multiplicité d'acteurs. Les acteurs anciens et nouveaux « travaillent », dans la durée, les frontières et les rapports sociaux de travail ; certains acteurs, comme le patronat, pouvant reprendre à leur compte et à d'autres fins, des pratiques d'écoute des demandes des salariés qu'assumaient les syndicats, marginalisés dans certains pays. De nouveaux acteurs peuvent soit développer de nouveaux rôles ou investir une partie du rôle anciennement assumé par des syndicats ou des employeurs, et ce, dans des relations qui peuvent relever de la concurrence ou de la collaboration. Par le fait même, ce sont les espaces et les modes de régulation qui se trouvent travaillés et potentiellement transformés. L'Organisation internationale du travail (OIT) utilise le terme « hybridation des modes de régulation » pour décrire le développement de pratiques privées et des mouvements sociaux dans cette régulation du travail ainsi que leurs complémentarités possibles dans certaines situations (Delautre, 2019 : 33).

8. Cette dimension est présentée dans la section 3.3 du chapitre.

Ce qui est en jeu, sur le plan théorique, ce sont les notions de pouvoir et de compétence des acteurs. Le pouvoir est la capacité d'accomplir des choses. Cette capacité dépend des ressources d'allocation et d'autorité en jeu dans les rapports de pouvoir (voir le chapitre 6). Le pouvoir entraîne la possibilité de sanctions (Giddens, 1984: 233). La compétence de l'acteur renvoie quant à elle à la définition suivante :

Un acteur en relations industrielles peut donc être défini comme un individu, un groupe ou une institution qui a la capacité, par son action, d'influencer directement le processus de relations industrielles, y compris la capacité d'influencer les pouvoirs causaux déployés par d'autres acteurs dans l'environnement des RI (action indirecte). (Bellemare, 2000: 386) [Notre traduction]

Howe (2017) reprend la définition de la régulation de Black (2002: 26), elle-même en continuité avec la définition de Giddens (1987). Selon Black, la régulation est

la tentative soutenue et ciblée de modifier le comportement d'autrui selon des normes ou des objectifs définis, dans l'intention de produire un ou plusieurs résultats largement définis, ce qui peut impliquer des mécanismes de fixation de normes, de collecte d'informations et de modification du comportement [notre traduction].

Ces éléments sont des « proximi » pour identifier les acteurs chez Bellemare (2000) et Legault et Bellemare (2008). Pour eux, le critère déterminant n'est pas, comme chez Howe, la « tentative » de modifier le comportement d'un autre acteur, mais plutôt la capacité à le faire, à produire des changements, d'où un lien avec la notion de compétence de l'acteur de Giddens (1987)⁹.

Cette définition non stato-centrique de la régulation peut inclure les règles associées à la *soft law*, aux régulations privées (code de conduite, par exemple), aux règles profondes, et peut reconnaître des acteurs non étatiques de la régulation.

9. Ainsi, le cas de la filière aviaire permet de montrer que le syndicat de l'usine sous-traitante B négocie avec son employeur afin de tenter d'améliorer les conditions de travail et d'emploi de ses membres, mais a relativement peu d'effet sur le résultat de cette négociation, en raison de la situation de domination de son employeur par la firme donneuse d'ordres. En ce sens, ce syndicat est un acteur relativement mineur de la régulation des conditions de travail et d'emploi de ses membres, comparativement à la firme donneuse d'ordres, laquelle agit principalement par l'entremise de son contrat commercial avec ce sous-traitant et par d'autres dispositions expliquées aux chapitres 5 et 6.

3.2 La multiplicité des objets et de la nature des règles

Les évolutions empiriques, illustrées par les exemples cités plus haut, ont généré tout un courant de littérature scientifique autour de la reconnaissance du fait que la régulation du travail passe d'un état de commande et contrôle vers

le développement d'un pluralisme régulateur qui s'est traduit, de manière contre-intuitive, non pas par une dérégulation, mais par une reconfiguration des régulations... conduisant à une régulation de plus en plus complexe (Freiberg, 2010 : 24). C'est dans ce contexte d'un « pluralisme régulateur » émergent que des acteurs non étatiques, y compris les syndicats, participent à la « corégulation » (du travail et de l'emploi) (Frazer, 2014) (Kaine et Bridgen, 2015 : 617) [notre traduction].

Ces acteurs eux-mêmes, syndicats, employeurs, mouvements sociaux, coalitions, etc., demandent une reconnaissance accrue de la variété des régulations, de leurs sources et de leurs sanctions du rapport social de travail (RST). Ils constatent la présence de multiples objets de la régulation (concernant le travail et l'entreprise, mais aussi les politiques publiques concernant la famille, les retraites, les rapports de genre, etc.); de types de règles et de normes variées, superficielles ou profondes; de modes de sanction diversifiés – sanction légale, pécuniaire, dénonciation publique – pour attaquer la « marque » de l'entreprise et ainsi l'amener à changer ou à appliquer les règles, qu'il s'agisse des règles édictées par l'État ou de celles revendiquées par les mouvements sociaux (salaire décent ou *living wage*, mouvement pour un salaire minimum de 18 \$ l'heure, etc.). Cette reconnaissance de phénomènes sociaux permet de mieux comprendre l'étendue de la fragmentation de la régulation et d'anticiper la complexité accrue de sa recomposition.

3.3 La multiplicité des espaces de la régulation

MacKenzie et Lucio (2019 : 177) proposent quant à eux d'élargir la compréhension des régulations, et ce, en tenant compte de leurs interrelations dynamiques, évolutives, multiniveaux, multiacteurs et selon deux types de règles : formelles et informelles. Les objets de ces régulations peuvent « transcender le lieu de travail – y compris, entre autres, les questions de minorités ethniques, les préoccupations environnementales et la mondialisation » (Mackenzie et Lucio, 2019 : 190) [notre traduction].

La notion d'interrelation des règles de ces auteurs rejoint la notion de région (voir la note 7) dans la théorie de la structuration (Giddens, 1987; Bellemare et Briand, 2011), en ce qu'elle permet de reconnaître que les acteurs participent à la création, et sont sujets à, de multiples processus régulatoires « opérant au sein de divers espaces régulatoires discrets, imbriqués, se chevauchant, etc. » (MacKenzie et Lucio, 2019: 180) [notre traduction]. Dans ce contexte théorique, « les frontières entre les espaces régulatoires peuvent être fluides et contestées [...] et faire l'objet d'une concurrence entre les acteurs existants ou avec de nouveaux acteurs » (MacKenzie et Lucio, 2019: 181; voir également Sassen, 2010; Lamont et Molnar, 2002) [notre traduction].

Pour MacKenzie et Lucio (2019), la régulation vise à faciliter la reproduction sociale et économique. Cet apriori théorique fonctionnaliste n'a pas lieu d'être puisque rien ne garantit la régularité et la stabilité de la reproduction et de la structuration de systèmes sociaux. Ceux-ci connaissent des crises qui peuvent se limiter au cadre général des régulations existantes (crise DANS la régulation), mais peuvent aussi entraîner une transformation des régulations allant jusqu'à transformer de façon radicale un système social (crise DE la régulation) (voir Bellemare et Briand, 2006 et 2011).

La reconnaissance de cette variété des régulations pose finalement la question de la démocratie: comment cette multiplication et cette fragmentation des régulations affectent-elles les droits des travailleurs, travailleuses et des citoyens, citoyennes, ainsi que la stabilité et le développement des sociétés? En effet, la multiplication et l'entrecroisement de règles ayant différentes origines, pouvant être de nature superficielle ou de nature profonde et se déployant dans divers espaces de régulation (national, infra ou supra national; Bellemare et Briand, 2011) créent un déficit de recours effectifs pour les travailleurs et travailleuses. Cela est particulièrement le cas face à l'effectivité élevée des règles profondes, lesquelles sont les plus difficiles à contester parce que parties prenantes des us et coutumes et générant des biais en bonne partie inconscients (discrimination systémique). En cette matière, les justiciables jugent souvent que les risques d'entreprendre des démarches pour faire valoir leurs droits¹⁰ sont

10. Exemple du cas des travailleurs et travailleuses migrants: <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1824317/immigration-quebec-penurie-travailleurs-canada-legault>.

trop élevés. Nos analyses rejoignent ainsi celles de juristes critiques du droit positif.

L'application du droit se déroule de plus en plus dans un univers à pôles multiples et interreliés et du coup en position de s'influencer, ce qui en retour module les processus délibératifs et le droit et les autres normativités qui en découlent. L'environnement-réseau induit une certaine instabilité de la règle de droit. L'information paraît de plus en plus fluide et en continuels réajustement et actualisation. Le droit se présente de plus en plus comme une résultante continuellement provisoire d'un ensemble de décisions emportant des conséquences normatives et des tensions qui se manifestent entre les divers points du réseau. François Ost¹¹ observe que le droit s'exprime selon le mode de traitement de texte... les processus de régulation tendant à remplacer les lois en tant que commandement ou événement. (Trudel, 2013 : 247)

Pour les fins de l'analyse de nos cas, nous utiliserons une grille dérivée de cette discussion, illustrée au tableau 8.1

Tableau 8.1
Grille d'analyse de la nature, de l'objet et de la source des régulations

OBJET/SOURCE DE LA RÉGULATION	SOURCES PUBLIQUES		SOURCES PRIVÉES	
	SUPERFICIELLE	PROFONDE	SUPERFICIELLE	PROFONDE
Produit/service				
Travail/emploi				

4. LES FIGURES DE LA RÉGULATION DIVERSIFIÉE

Dans cette dernière section du chapitre, nous illustrons, à partir de nos études de cas, certaines des régulations émergentes ou sous-analysées dans les théories modernes des relations industrielles. Puisque le détail des cas a été présenté dans les chapitres précédents, nous nous limiterons ici à mettre en relief et à comparer les régulations ayant un effet sur le RST au moment de la conclusion de nos études de cas. Nous ne présentons pas ici l'analyse de leur évolution historique, laquelle se retrouve dans les monographies¹².

11. Ost, F., « Le temps virtuel des lois postmodernes ou comment le droit se traite dans la société de l'information », dans J. Clam et G. Martin (dir.), *Les transformations de la régulation juridique*, Paris, L.G.D.J., Droit et société – recherches et travaux 5, 1998.

12. Accessibles au lien suivant : <https://www.nouvellesconfigurations.rlt.ulaval.ca/>.

Ces modalités de régulation sont décrites aux tableaux 8.2 à 8.5, selon les dimensions du RST pour chacune des configurations étudiées. Les modalités de régulation autres que celles relatives aux lois du travail, conventions collectives, contrats individuels de travail, etc., au sens défini au chapitre 7, ont été mises en italique afin de les distinguer. Il s'agit des modalités de régulation écrites du produit/service ainsi que des règles profondes régulant le travail. Cette représentation en italique permet d'illustrer la grande quantité et variété de ces régulations du RST au sein d'un même secteur et dans l'ensemble des secteurs. Toutefois, elle ne représente pas l'effectivité différenciée des divers types de règles. Cette analyse de leur effet sur les RST fera l'objet d'une courte description dans les paragraphes subséquents.

4.1 La régulation dans la chaîne de valeur du poulet¹³

Dans ce cas-ci, ce sont les règles de toute la filière qui sont analysées, tout d'abord dans le segment de la production, qui va du couvoir jusqu'aux portes de l'usine, puis dans le segment de la transformation du poulet. On trouve dans la filière deux grands types de régulations : celles s'appliquant au produit et celles s'appliquant au travail.

L'analyse, que résume le tableau 8.2, montre que, globalement, il existe une régulation croissante contraignant la réalisation du produit, qui comporte de nombreuses répercussions sur le travail (processus et horaires notamment, mais aussi standardisation des tâches). Cette régulation du produit a pour effet, d'une part, de responsabiliser les entreprises pivots ou maillons dominants de la chaîne, qui répercutent ces exigences sur les autres entités, mais aussi, d'autre part, de responsabiliser les travailleurs, sans améliorer leurs conditions d'emploi dans la majorité des cas, bien que des effets positifs (comme la réduction de la pénibilité) soient également possibles. Parallèlement, dans les relations triangulaires dérivées de l'externalisation, les régulations protectrices du travail perdent en effectivité et il en va de même pour les instances chargées de les appliquer. Par ailleurs, la marge de manœuvre des syndicats des entreprises sous-traitantes est limitée par le pouvoir des entités qui dominent la chaîne.

13. Cette section est en grande partie tirée, souvent textuellement, de D'Amours et Belzile (2019) ainsi que de D'Amours, avec la collaboration de Deshaies (2019). Voir aussi Belzile (2018), dont certains éléments ont été repris dans D'Amours et Belzile (2019).

Tableau 8.2
La régulation diversifiée : le cas de la chaîne de valeur du poulet

DIMENSIONS DU RST	RÈGLES PROFONDES	RÈGLES SUPERFICIELLES
Conditions d'emploi	<ul style="list-style-type: none"> • Survie de B, qui repose sur la <i>réputation</i> de A auprès des firmes clientes • <i>Satisfaction des firmes clientes</i>, qui mettent en concurrence les fournisseurs • <i>Rapports de travail racisés</i>, abus de droits des travailleurs migrants et des travailleurs d'agences • Réputation de ces travailleurs 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Gestion de l'offre</i> • <i>Normes publiques et privées</i> de salubrité et de biosécurité, ainsi que de bien-être animal • <i>Contrats commerciaux</i> intervenus entre A et ses clients, lesquels stipulent les normes de production (qualité, quantité, délai) et de salubrité dont le respect est vérifié auprès de A et de B, et par A sur B • Conventions collectives dans les usines des firmes de tête • Chez un sous-traitant syndiqué: convention collective calquée sur le contrat de sous-traitance • Lois du travail* • <i>Régime de rapports collectifs des producteurs agricoles</i> • <i>Loi sur l'immigration</i> et règles des programmes de travail temporaire
Conditions de travail	<ul style="list-style-type: none"> • Survie de B, qui repose sur la <i>réputation</i> de A auprès des firmes clientes • <i>Satisfaction des firmes clientes</i>, qui mettent en concurrence les fournisseurs • <i>Rapports de travail racisés</i>, abus de droits des travailleurs migrants et des travailleurs d'agences • Réputation de ces travailleurs 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Gestion de l'offre</i> • <i>Normes publiques et privées</i> de salubrité et de biosécurité, ainsi que normes de bien-être animal. • <i>Contrats commerciaux</i> intervenus entre A et ses clients : stipulent les normes de production (qualité, quantité, délai) et de salubrité, dont le respect est vérifié auprès de A et de B, et par B sur A • <i>Machinerie et ligne de coupe fournies par A</i> • Conventions collectives dans les usines des firmes de tête • Chez un sous-traitant syndiqué: convention collective calquée sur le contrat de sous-traitance • <i>Loi sur l'immigration</i> et règles des programmes de travail temporaire

* Ces termes désignent l'ensemble des lois du travail susceptibles de s'appliquer aux entreprises et travailleurs des secteurs étudiés. Les lois du travail (concernant les normes minimales de travail, la santé et la sécurité, la non-discrimination, etc.) et les régimes de sécurité sociale (assurance-emploi, assurance parentale, régimes publics de rentes, etc.) sont les principales sources publiques de régulation du travail.

Note: Les modalités de régulation autres que celles relatives aux lois du travail, aux conventions collectives, aux contrats individuels de travail, etc., au sens défini au chapitre 7, ont été mises en italique afin de les distinguer.

Finalement, dans le cas des travailleurs étrangers temporaires, c'est la précarité du statut migratoire qui est à l'origine de la non-application, dans les faits, de certaines normes du travail (salaire, durée du travail). Dans leur cas, c'est la règle profonde de la réputation qui définit la norme du travail et la sanction, soit le risque d'être rapatriés dans leur pays d'origine ou de ne pas être rappelés au travail l'année suivante.

En ce qui concerne les règles profondes, certaines sont locales (survie de l'usine B tributaire de la *réputation* de A auprès des firmes clientes), d'autres sont nationales (réputation devenue une règle majeure en vertu du cadre juridique s'appliquant aux travailleurs migrants temporaires), alors que d'autres sont mondiales (règle profonde de la racisation).

4.1.1 Les réglementations publiques du produit

La production de poulets et de dindons est, depuis 1972, encadrée par le système national de commercialisation et de gestion de l'offre. Ce système assure une relative stabilité du niveau d'emploi. Il joue un rôle important dans l'organisation de la production à toutes les étapes de la filière, et particulièrement en usine d'abattage. Le système se traduit notamment, pour les producteurs de poulets, par un RST « quasi fordiste », c'est-à-dire par une stabilité qui se répercute sur le niveau de revenu et le niveau de consommation.

Le système de gestion de l'offre procure aux aviculteurs un pouvoir individuel et collectif. Ce pouvoir collectif leur permet : 1) d'agir sur le *design* de la configuration en limitant le degré d'intégration par la propriété ; 2) de négocier des conditions qui leur assurent un revenu, stable et prévisible, et qui réduit leur risque économique. Cependant ces conditions favorables ne percolent pas vers les autres groupes de travailleurs de la filière, sauf peut-être pour le groupe des salariés typiques des usines de tête. En effet, le système de gestion de l'offre se traduit par une garantie d'approvisionnement des abattoirs, ce qui permet à ces derniers de garantir 35 heures de travail (ou plutôt de rémunération) hebdomadaire à leurs salariés typiques.

Un autre volet de la régulation publique du produit concerne les normes de salubrité, de biosécurité et de bien-être animal. Ces règles s'appliquent principalement aux étapes de production précédant l'entrée à l'usine de découpage des poulets mais incluent la partie du travail en usine qui consiste à abattre les animaux. À ce chapitre, la production de

poulets est soumise à deux programmes : le Programme d'assurance de la salubrité des aliments visant les fournisseurs (PASAF) et le Programme de soins aux animaux (PSA). Le PASAF est un programme national contenant des exigences de salubrité et de biosécurité, basé sur le HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points, ou Analyse des risques aux points critiques). La certification des éleveurs est obligatoire et elle se traduit par divers mécanismes de contrôle de leur activité.

Programme d'assurance salubrité à la ferme. C'est le premier programme qui est arrivé.

Lui tu n'as pas le choix, puis non seulement, il y a des amendes. Si tu ne l'es pas, tu coupes 5 % de quota puis à un moment donné c'est 25, puis en tout cas, ça va de même. (Informateur producteur)

Le PSA, également un programme national, contient les exigences en matière de bien-être animal. Ce programme a des incidences sur le travail à la ferme, notamment sur la densité de peuplement (nombre de poulets par mètre de quota), mais concerne aussi des mesures destinées à faciliter, du point de vue du bien-être animal, la capture et le chargement. Les règles de bien-être animal ont donc des conséquences sur l'activité et éventuellement sur le revenu des éleveurs, dans le cas où ces normes ne seraient pas prises en compte dans le calcul des coûts de production.

Ces normes concernent non seulement l'élevage des poulets, mais aussi la manière de les attraper et de les transporter à l'usine. Elles ont un effet très concret sur les horaires de travail des attrapeurs. C'est en effet parce qu'il est interdit d'exposer les oiseaux au froid ou à la chaleur, et de les laisser dans un camion dans la cour pendant toute la nuit, que l'attrapage se fait pendant la nuit, donc en juste-à temps : ils doivent arriver assez tôt pour que la chaîne d'abattage puisse démarrer à 7 h le matin, mais pas trop tôt pour ne pas rester trop longtemps au froid ou à la chaleur. Les normes ont aussi un effet potentiel sur la rémunération des attrapeurs : si l'attrapeur est payé au forfait plutôt qu'à l'heure, le respect de ces normes aura pour effet de diminuer son revenu puisque la tâche demande plus de temps, pour une rémunération identique.

Pour leur part, les abattoirs détenant une certification du gouvernement fédéral¹⁴ doivent respecter les normes de l'Agence canadienne

14. Tous les gros abattoirs possèdent une certification fédérale, qui est une exigence des clients puisqu'elle est nécessaire pour exporter dans d'autres provinces canadiennes ou à l'étranger.

d'inspection des aliments (ACIA). Les inspecteurs sont en permanence dans les usines, où ils vérifient la propreté des équipements avant d'autoriser le démarrage de la chaîne de production ; ils supervisent aussi les opérations à risque, notamment à l'étape de l'éviscération. Les salariés préposés à l'éviscération doivent être accrédités par l'ACIA et renouveler périodiquement cette accréditation. Cette formation gérée par l'ACIA est offerte par le département de contrôle-qualité de l'abattoir. Un travailleur qui ferait trop d'erreurs à cette étape (ce qui veut dire qu'il échouerait à repérer les poulets ayant des maladies) ne serait plus accrédité.

Les inspecteurs et vétérinaires de l'ACIA surveillent également les pratiques relatives au traitement des animaux. Les oiseaux ne doivent pas être soulevés par la tête, le cou ou les ailes. De plus, la présence de ventilateurs en nombre suffisant, l'utilisation de brumisateurs en période de chaleur, un éclairage tamisé et un abri offrant une capacité adéquate figurent parmi les conditions requises pour la réception des oiseaux dans les établissements d'abattage. Il y a des audits publics et privés pour s'assurer du respect de ces normes.

Dans ce type d'industrie là, la société recherche un produit qui est sain, mais un produit qui est socialement acceptable aussi. [Il y a] beaucoup de pression externe concernant l'environnement principalement. On parlait de cruauté animale, tu sais on est audités par les clients. Les McDo de ce monde, les Wendy's, ils viennent dans nos usines voir ce qu'on fait, comment on le fait, l'animal est-il bien traité, y a des audits, on est certifié. (Informateur employeur)

Les règles relatives au bien-être animal ont des effets sur les conditions de travail en usine (notamment sur les horaires), puisque la cargaison de poulets amenée dans la journée doit être abattue le jour même, ce qui peut signifier le recours aux heures supplémentaires, généralement volontaires, mais obligatoires pour les salariés atypiques (salariés temporaires, occasionnels, salariés d'agences). Mais ces réglementations peuvent aussi avoir des effets positifs sur les conditions de travail, par exemple dans le cas de l'accrochage des oiseaux. Dans le processus traditionnel, les poulets vivants sont accrochés manuellement et sont ensuite tués par électrocution. Or l'accrochage est reconnu comme l'une des tâches les plus difficiles de l'usine parce que les oiseaux se débattent, lâchent des excréments, etc. Dans au moins une usine, on a adopté le procédé au CO₂, qui est déjà utilisé pour le dindon : les volailles sont alors accrochées mortes, ce qui réduit beaucoup la pénibilité du travail des accrocheurs.

4.1.2 Les réglementations privées du produit

Les firmes clientes exigent de leurs fournisseurs le respect des normes promulguées par les organismes internationaux de certification, comme le HACCP, que nous avons mentionné plus haut, ou le GSF (Global Safety Food). La conformité à ces programmes permet de se prévaloir ou de conserver de nombreux privilèges d'exportation qui donnent accès aux marchés mondiaux. Mais l'enjeu le plus important concerne le marché canadien : si une usine perd sa certification (ou, dans certains cas, si elle ne l'obtient pas avec un score de 85 %), elle perdra des contrats, et donc possiblement des emplois. Ainsi, les chaînes alimentaires et de restauration audient les usines d'abattage et de transformation qui, à leur tour, audient leurs sous-traitants, notamment les firmes qui assurent l'attrapage et le transport, afin d'assurer un transfert de ces exigences tout au long de la chaîne.

Lorsque le chargement arrive à l'abattoir, son état est évalué. Un mauvais état entraîne une baisse du prix payé ; mais si le problème persiste, il est fort probable que la firme de tête diminue le volume d'attrapage, voire rompe le contrat. Pour éviter cette éventualité, les entreprises d'attrapage sont formées par les abattoirs et forment à leur tour leurs employés.

Donc, l'équipe de bien-être animal a développé un code d'éthique puis un programme complet en matière de bien-être animal. Qui est dans notre langage « SQFisé » [Code SQF: Safe Quality Food]. Il fait partie des principes SQF chez nous. Ça veut dire qu'on a formé des gens en usine, on a formé les chefs d'équipe chez nos partenaires qui attrapent les oiseaux, on a formé les chauffeurs de camion. Le chef d'équipe a le mandat, quand il arrive au déchargement, de faire l'évaluation avec l'éleveur – il faut que l'éleveur soit présent – de l'état des oiseaux, à savoir s'ils sont chargés ou pas. Puis c'est eux qui font en sorte de charger les oiseaux aptes au transport puis laisser les oiseaux inaptes au transport sur place. [...] Ici à A1, c'est 325 \$ la minute à opérer. Ça fait que si je manque 20 minutes d'oiseaux, il y a un coût à ça. On ne le charge pas à personne à matin là, mais c'est ce qu'on dit aux éleveurs. Ça fait peut-être pas ton affaire d'être audité, mais c'est ça ou une facture qui manque des oiseaux. Ça fait que les gens acceptent. C'est comme ça qu'on opère. (Informateur employeur d'une firme de tête)

La même logique est appliquée par les firmes clientes aux transformateurs : « *Et puis c'est spécifié qu'en tout temps s'ils arrivent chez nous puis que c'est pas à leur goût, qu'on respecte pas les normes SQF, ils peuvent mettre fin au contrat.* » (Informateur syndical)

En outre, le respect des normes édictées par les organismes de certification entraîne une plus grande standardisation du travail, puisque ces normes impliquent la conformité aux « bonnes pratiques » (Busch, 2017) :

En fait la certification HACCP demande des descriptions des tâches effectuées, hein toutes les procédures également. Donc ça, c'est montré, tu sais les gens reçoivent la formation sur place, pour le respect de ça.

C'est quoi dans le fond l'impact sur le travail d'avoir cette certification HACCP ?

Bien l'impact sur le travail je pense que c'est deux volets. Quand la certification a eu lieu, c'est de décrire vraiment tous les postes de travail. D'avoir des étapes claires au niveau des employés. Ils savent exactement toutes les étapes à respecter pour garder leur certification. Alors dans un premier temps c'est ça. L'autre volet, c'est sûr que cela demande un peu plus au niveau de la formation, donc on a une coordonnatrice HACCP qui est là pour veiller à ça et mettre à jour les procédures s'il y a des changements, etc. Donc cela a structuré les postes, je dirais, et les formes de formations qu'on donne. (Informateur employeur, couvoir).

Les effets de ces certifications sur le travail et l'emploi sont importants. Ils concernent la nature du travail des employés (changement de sarraus, lavage des bottes, des mains, etc.), mais aussi les pauses, en raison du temps accru nécessaire pour respecter les normes sanitaires avant de réintégrer la chaîne de travail (jusqu'à 7 minutes du temps de pause). Une des conventions collectives étudiées stipule que le non-respect des règles SQF-HACCP est considéré comme une infraction grave appelant une sanction immédiate.

C'est pas juste un papier là, c'est dans les faits, c'est vraiment très très très loin. C'est pas juste les filets à cheveux puis se laver les mains là, c'est des contacts, c'est la formation, c'est comment la paperasse est remplie, pas de liquid paper, pas tout ce qui est métal, les détecter... Tu sais, ça va très, très, très loin là. Quand ils font un audit, c'est deux jours de... du matin au soir puis ils évaluent, tout, tout, tout. (Informateur employeur)

Le respect de ces certifications s'ajoute aux normes très précises (de sexe, de poids, de qualité des poulets) édictées par les acheteurs. Ces normes ont un effet certain sur le travail, tel dans un cas où une entreprise serait prête à ouvrir une usine pour répondre à la demande d'un certain type de clients, à la condition que le syndicat accepte le travail de fin de semaine, car ce client veut être approvisionné en viande fraîche le lundi : « *Mais pour la nouvelle usine, pour nous autres, c'est une condition [...] ça va prendre une convention collective modifiée.* » (Informateur employeur)

Finalement, ces diverses spécifications des clients sont contenues dans les contrats d'approvisionnement qu'ils signent avec les entreprises de transformation et qui imposent parfois que tel type de produit soit transformé ou emballé dans des usines du bas de la chaîne ou que ces mêmes usines fabriquent leurs produits maison, à partir de la matière première fournie par les entreprises d'abattage et de première transformation. Or, dans ces usines, les conditions de travail et d'emploi sont bien inférieures à celles qui prévalent dans les usines du haut de la chaîne. En outre, ces entreprises (et leurs employés) sont doublement auditées : par les clients, mais aussi par la firme de tête qui leur donne des contrats.

4.1.3 Les réglementations publiques du travail

Les lois et réglementations publiques du travail sont assez peu opérantes pour plusieurs groupes de travailleurs du segment production de la filière du poulet. Les lois du travail ne s'appliquent pas aux éleveurs de poulets, qui ont la qualification juridique de travailleurs indépendants. Ces derniers ont accès à certains dispositifs de protection sociale, parfois au même titre que les salariés (assurance maladie, pension de sécurité de la vieillesse) et parfois en payant une double cotisation (cas de l'assurance parentale et du Régime de rentes du Québec [RRQ]). Les salariés, qu'ils soient ouvriers dans les couvoirs ou sur les fermes, sont pour leur part couverts par ces lois du travail et les dispositifs publics de protection sociale.

Par ailleurs, les producteurs avicoles disposent d'un régime particulier de rapports collectifs de travail qui date du début des années 1970. L'Union des producteurs agricoles (UPA), par l'entremise de sa fédération sectorielle Éleveurs de volailles du Québec, est partie prenante dans le système pancanadien de gestion de l'offre, et gère le plan conjoint et les conventions de mise en marché collective du poulet (et du dindon), incluant l'attribution des quotas et la fixation des prix. Reconnue en vertu de la *Loi sur les syndicats professionnels*, l'UPA a obtenu en 1972 le monopole de représentation syndicale pour l'ensemble des producteurs agricoles dont la production agricole destinée à la mise en marché est d'une valeur annuelle supérieure à 5000 \$.

Les lois du travail d'ordre public s'appliquent de manière générale aux salariés, mais les salariés atypiques (notamment les salariés temporaires embauchés dans le cadre d'une relation d'emploi directe ou par le truchement d'une agence) peuvent ne pas bénéficier de l'ensemble des protections

qu'elles prévoient. Par exemple, certaines protections prévues à la *Loi sur les normes du travail* ne s'appliquent qu'après deux ans de service continu pour le même employeur. En s'appuyant sur les travaux conduits par la Commission des normes du travail (2012), on peut faire l'hypothèse que les infractions sont nombreuses concernant les salariés d'agences, et encore davantage dans les relations d'emploi informelles (par exemple non-déclaration d'accidents du travail à la CNESST, non-respect des heures maximum de travail, non-paiement des heures supplémentaires). Pour les travailleurs très vulnérables (notamment les immigrants sans papier ou avec un statut d'immigration précaire), qui évoluent dans des relations d'emploi informelles, la règle profonde de la réputation joue un rôle décisif, pouvant entraîner le rapatriement au pays d'origine.

Pour les travailleurs étrangers temporaires (TET) embauchés dans les entreprises d'attrapage de poulets mais aussi, de manière croissante, dans les usines d'abattage et de surtransformation, la première source de régulation publique est la *Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés* et les règles des programmes de travail temporaire auxquels cette loi fédérale donne lieu. Les lois du travail s'appliquent en théorie à eux, mais elles sont souvent inopérantes dans les faits, notamment en raison des dépendances multiples de ces salariés à l'égard de leur employeur. Finalement, les travailleurs étrangers temporaires payent les cotisations aux régimes publics de sécurité sociale, mais, dans les faits, ils arrivent rarement à en toucher les prestations. Ils cotisent au Régime québécois d'assurance parentale, mais ne peuvent prendre de congé si leur conjointe donne naissance à un enfant. Ils cotisent à l'assurance-emploi, mais n'ont pas le droit de chercher un autre emploi. Ils cotisent au Régime de rentes du Québec, mais recevront-ils une rente dans 20 ans, surtout s'ils sont alors dans leur pays d'origine?

Par ailleurs, la relation triangulaire, qui dans leur cas s'accompagne du fait que leur travail s'effectue pour des entités (les producteurs avicoles) qui ne sont pas leurs employeurs juridiques, a pour conséquence la non-application de la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* (LSST). Les producteurs avicoles jouent un rôle sur les conditions d'hygiène et de sécurité des attrapeurs: présence ou absence d'accès à des installations sanitaires, d'un lieu pour se changer ou pour manger, présence ou non de balcons aux étages supérieurs des poulaillers, planchers glissants, toitures mal déneigées, conditions de ventilation. C'est l'employeur légal, donc la

firme d'attrapage, qui est théoriquement responsable, en vertu de la LSST, d'assurer la santé, la sécurité et l'intégrité physique des attrapeurs. Si cette firme peut fournir les équipements de sécurité, elle n'a pourtant aucun contrôle sur les conditions qui découlent de l'état du poulailler. En d'autres termes, les producteurs avicoles ont une incidence réelle sur le risque de santé et de sécurité au travail des attrapeurs, mais n'ont aucune responsabilité légale à leur égard. Voilà un bel exemple de fonction patronale fragmentée (D'Amours, 2021, 2022).

4.1.4 Les réglementations privées du travail

Peu de travailleurs et travailleuses salariés sont couverts par une convention collective, car le taux de syndicalisation est très faible dans les entreprises agricoles. À titre d'exception, mentionnons les conventions collectives s'appliquant aux ouvriers des couvoirs, et à ceux de certaines fermes possédées par des couvoirs, ainsi que la seule convention collective en vigueur dans une firme d'attrapage.

Dans le segment de la transformation, les conventions collectives de travail s'appliquent uniquement dans les établissements syndiqués, et pour la relation d'emploi directe (à l'exclusion des travailleurs d'agences). Elles prévoient souvent des conditions différentes selon l'organisation syndicale impliquée¹⁵. À défaut de convention collective, c'est le contrat individuel de travail qui prévaut. La possibilité de négocier individuellement de bonnes conditions de travail et d'emploi dépend du rapport de forces, du « degré de désirabilité » du salarié. Or, le fait que les travailleurs de cette filière sont relativement interchangeables, les termes mêmes utilisés par certains représentants d'employeurs pour les désigner (« deux bras, deux jambes ») témoignent de ce que ce rapport de forces individuel est très faible.

Il apparaît donc que si les modalités de régulation du produit s'appliquent à tous les maillons de la chaîne, celles relatives au travail s'appliquent de façon beaucoup plus limitée, et de manière différenciée entre les groupes de travailleurs, essentiellement dans les maillons supérieurs dont la main-d'œuvre est syndiquée.

15. Quatre organisations syndicales sont présentes dans ce segment de la filière du poulet.

4.2 La régulation dans la gestion de projet des services informatiques aux entreprises

Le cas rend compte du mode de gestion particulier que constitue la gestion de projet des services informatiques aux entreprises, à savoir réunir au sein d'une même équipe et autour d'un même objectif (en apparence du moins) des travailleurs issus de diverses entreprises. Les conditions d'emploi des professionnels d'Intégrateur relèvent de leur employeur. Toutefois, leurs conditions de travail sont largement structurées par la présence d'autres entreprises dans la configuration (Client et Développeur notamment) et des rapports qui s'établissent entre elles et Intégrateur. Il s'agit de rapports de collaboration dans la mesure où la réussite du projet est un objectif partagé (même si les motifs qui animent les directions des entreprises varient) et que des risques, quoique différents, sont pris en charge par chacune des entreprises. Le projet d'implantation renferme un rapport de coconstruction d'occasions d'affaires pour Développeur, Intégrateur et Sous-traitant et de coconstruction du progiciel avec Client.

La configuration productive du projet d'implantation regroupe sept entreprises qui sont en interaction directe ou indirecte (voir les chapitres 2 et 5). Pour les fins d'illustration des régulations du travail, nous nous intéressons au RST des professionnels salariés (gestionnaire de projet, architecte de bases de données, analyste, etc.) de l'entreprise Intégrateur.

Dans ce cas, comme l'illustre le tableau 8.3, ce sont les régulations privées et publiques du produit qui affectent le plus le rapport social de travail des professionnels salariés de l'entreprise Intégrateur, ainsi que deux règles profondes : d'une part la réputation, de portée provinciale mais qui se construit à chaque projet, à partir de la satisfaction du client ; d'autre part le caractère stratégique de l'implantation pour l'ensemble des entreprises, une règle profonde locale.

4.2.1 Les régulations publiques du service

La principale régulation publique ayant affecté le développement du service est la *Charte de la langue française* qui, nous le verrons plus loin, a posé un problème d'application dans le cadre du développement du projet.

Tableau 8.3
La régulation diversifiée : le cas de la gestion de projet dans les SSII

DIMENSIONS DU RST	RÈGLES PROFONDES	RÈGLES SUPERFICIELLES
Conditions d'emploi	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Satisfaction du client</i> • <i>Réputation des professionnels</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Contrat à forfait</i> conclu avec Client • <i>Entente de partage d'informations</i> intervenue entre Client, Client2 et Client3 selon une logique de communauté d'intérêts • <i>Coconstruction avec le client</i> d'applications « personnalisées » du logiciel • <i>Lois du travail*</i>, contrats individuels, <i>Code du travail, Charte de la langue française</i>
Conditions de travail	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Caractère stratégique de l'implantation pour l'ensemble des entreprises</i> • <i>Sauvegarde des réputations</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Contrat à forfait</i> conclu avec Client • <i>Plan directeur de l'informatique</i> de Client • <i>Contrat de licence et vision des produits</i> de Développeur • <i>Coconstruction avec le client</i> d'applications « personnalisées » du logiciel • <i>Contrats individuels de travail, conventions collectives</i> en vigueur chez Client et <i>Charte de la langue française</i>

* Ces termes désignent l'ensemble des lois du travail susceptibles de s'appliquer aux entreprises et travailleurs des secteurs étudiés. Les lois du travail (concernant les normes minimales de travail, la santé et la sécurité, la non-discrimination, etc.) et les régimes de sécurité sociale (assurance-emploi, assurance parentale, régimes publics de rentes, etc.) sont les principales sources publiques de régulation du travail.

Note: Les modalités de régulation autres que celles relatives aux lois du travail, aux conventions collectives, aux contrats individuels de travail, etc., au sens défini au chapitre 7, ont été mises en italique afin de les distinguer.

4.2.2 Les régulations privées du service

Les rapports entre les acteurs parties prenantes dans le développement du progiciel sont encadrés par un contrat commercial, qui contient une procédure de développement du progiciel, définit la participation des divers acteurs et fixe un délai et un montant forfaitaire pour ce service.

Pour Client, l'implantation revêt un caractère stratégique puisqu'elle présente la toute première occasion, depuis la fusion des cinq organisations qui s'est opérée en 2001, d'harmoniser les pratiques en matière de gestion financière et d'approvisionnements. L'implantation constitue de plus une réelle occasion de moderniser les processus d'affaires de Client.

Pour Intégrateur, le projet constitue une occasion d'affaires sans précédent en ce qu'il offre une option de rechange par rapport aux progiciels en déclin qu'Intégrateur implante depuis plusieurs années. Surtout,

la licence d'exclusivité que lui a accordée Développeur permet à Intégrateur de devenir la référence francophone pour le progiciel en Amérique du Nord.

Pour Changement, le projet constitue aussi une occasion d'affaires, mais tout dérapage ou retard est susceptible de nuire à sa réputation. Il doit, de plus, composer avec des bouleversements dans la réalisation de ses autres contrats.

Pour Développeur, l'intérêt et le défi résident dans la possibilité de développer le marché nord-américain, francophone en particulier, de mettre à l'épreuve son nouveau modèle d'affaires (implantation sous licence) et d'imposer sur le marché sa vision distinctive des progiciels (offrir des produits flexibles qui laissent aux organisations la liberté de décider de leurs processus d'affaires, rapports, etc.) et la méthodologie d'implantation que sous-tend cette vision.

Qu'il s'agisse des possibilités d'être affecté au projet, du rythme du travail, du choix des cotravailleur ou encore du processus à mettre en œuvre, l'influence des entreprises présentes dans la configuration est importante : elle exprime la codépendance qu'entretiennent les entreprises de la configuration et la collaboration dans laquelle elles sont engagées.

Les enjeux de réputation se posent à la fois pour les sous-traitants, compte tenu des coûts qu'ils doivent assumer, et pour leur main-d'œuvre, compte tenu des dépassements de délais sans possibilité d'augmenter les honoraires facturés au client. Le client aussi fait face à un enjeu de réputation. Il doit s'assurer que le progiciel soit livré dans les délais les plus rapprochés possibles de la durée initialement prévue. Au moment de terminer l'étude de cas, les deux principaux modes de régulation du travail dans le cadre de ce projet étaient, d'une part, la réputation à construire/préserver pour chacun des acteurs parties prenantes et, d'autre part, le respect des dispositions de la convention collective du groupe des professionnels de l'organisation cliente, tous syndiqués. Les enjeux de réputation s'appuient, dans le cas des trois clients (Client, Client2 et Client3), sur une entente contractuelle entre eux visant l'échange d'informations au sujet de la performance de l'équipe de développement du projet. Par ailleurs, les dispositions de la convention collective concernent les horaires réguliers et les vacances.

Dans ce contexte, une première forme d'ajustement des règles a consisté dans l'accord des clients à ne pas respecter les dispositions de la

Charte de la langue française afin de permettre d'intégrer au sein de l'équipe un expert unilingue anglophone, ce qui montre bien qu'une règle, même superficielle, peut s'avérer inopérante selon les circonstances. La deuxième variable d'ajustement, mise en œuvre par les acteurs externes dans ce cas-ci, a consisté à prendre des libertés par rapport aux exigences du développeur du progiciel et de sa méthodologie d'implantation, celle-ci devant en théorie reposer sur la coconstruction avec le client d'applications « personnalisées » de son progiciel. Or, cette méthodologie a dû être en bonne partie abandonnée dans le contexte de sa première implantation dans un univers francophone, vu les retards et dépassements de coûts accumulés. Les professionnels de l'entreprise Intégrateur ont ainsi réalisé plusieurs tâches et pris des décisions qui auraient dû revenir aux, ou être partagées avec les, professionnels de Client.

Dans l'ensemble, le projet crée, entre les entreprises, des dépendances qui les contraignent à collaborer. Si Intégrateur assume l'essentiel du risque économique puisqu'il a conclu avec Client un contrat à forfait, Client assume pour sa part un risque important sur le plan de ses opérations en raison de l'importance que revêt le projet, mais aussi à cause du retard qu'il accuse. Enfin, tant Intégrateur que Développeur et Sous-traitant doivent composer avec le risque de ne pas répondre adéquatement aux engagements à l'égard de leurs clients respectifs et, plus largement, à la hauteur de leurs réputations.

4.2.3 Les réglementations publiques du travail

Les salariés de Client sont syndiqués et négocient leurs conditions de travail selon les règles prévues au *Code du travail*. Les salariés des consultants ont des contrats de travail individuels et bénéficient des autres lois d'ordre public, comme la *Loi sur les normes du travail*.

Dans le cadre du développement du projet, la capacité de travailler en français figure parmi les exigences, à tout le moins implicites, de Client qui est régi par la *Charte de la langue française* en ce qui a trait à la langue de travail, des logiciels et de la documentation qui les accompagne. Cette exigence cèdera devant le besoin pressant de recruter un professionnel qui connaît bien le progiciel. Client en viendra à accepter qu'un professionnel d'Intégrateur unilingue anglophone soit affecté au projet.

4.2.4 Les réglementations privées du travail

Les professionnels salariés d'Intégrateur sont liés par un contrat de travail à durée indéterminée à Intégrateur qui, de fait, est l'employeur juridique. La réputation que les professionnels, même salariés, arrivent à établir sur le marché constitue une clé essentielle de leur maintien en emploi. Dans le cas étudié, les professionnels affectés au projet doivent être approuvés par Client sur présentation de *curriculum vitae*. Il importe d'ailleurs de signaler que le chargé de projet d'Intégrateur qui avait initialement été affecté au projet en a été retiré. La demande de retrait a été formulée et soutenue par les deux autres clients (Client2 et Client3) d'Intégrateur pour le progiciel. De fait, cette personne a non seulement été retirée des implantations du progiciel, elle a été congédiée.

4.3 La réglementation dans l'industrie du taxi par suite de l'arrivée d'Uber

L'illustration des règles appliquées au secteur du taxi repose sur la comparaison entre le cas des chauffeurs propriétaires, des chauffeurs locataires et des chauffeurs travaillant pour Uber au Québec. Une mise en contexte historique est nécessaire afin d'illustrer comment l'arrivée d'Uber a conduit le gouvernement du Québec à faire le choix d'abandonner la gestion de l'offre pour lui substituer une réglementation du service applicable à tous les modes d'organisation du taxi. Cette réglementation a fait en sorte que ce sont désormais principalement les règles privées de régulation de l'emploi et du travail qui prédominent, comme en fait foi le tableau 8.4. Ce choix a conduit à une détérioration importante des conditions de travail et d'emploi, notamment à un accroissement radical des risques économiques et sociaux du travail dans le secteur du taxi.

En ce qui a trait à la règle profonde d'une filière d'insertion des travailleurs migrants et racisés dans cette industrie, l'arrivée d'Uber a largement ouvert la porte à leur mise en concurrence avec de nouveaux chauffeurs. Nous ne possédons pas de données permettant de savoir si ces nouveaux chauffeurs proviennent des mêmes milieux ou du groupe social majoritaire. L'industrie du taxi est caractérisée par de faibles barrières à l'entrée, en particulier dans le cas des chauffeurs locataires de l'industrie traditionnelle, et ces barrières sont encore plus faibles dans le cas d'Uber.

Dans le cas de l'industrie pré-Uber, le RST et les entités qui l'influencent varient selon que le chauffeur est propriétaire du véhicule et du permis requis pour offrir le service ou selon qu'il loue le véhicule au propriétaire. Les propriétaires du véhicule et du permis sont régis par les règles publiques de la gestion de l'offre alors que les chauffeurs locataires sont régis par le contrat privé qu'ils ont avec le chauffeur propriétaire détenteur du permis de taxi.

Tableau 8.4
La régulation diversifiée : le cas d'Uber

DIMENSIONS DU RST	RÈGLES PROFONDES	RÈGLES SUPERFICIELLES
Conditions d'emploi	• <i>Libre-choix des clients</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Seuil de satisfaction</i> du service rendu, pouvant mener à la déconnexion • « Contrat » inclus dans l'<i>application</i>. Règles de l'algorithme déterminant les conditions d'emploi • Règles publiques de qualification des chauffeurs et véhicules, appliquées par les « répondants » privés, dont Uber
Conditions de travail	• <i>Libre-choix des clients</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Seuil de satisfaction</i> du service rendu • <i>Règles de l'algorithme</i> déterminant les conditions de travail

Note: Les modalités de régulation autres que celles relatives aux lois du travail, aux conventions collectives, aux contrats individuels de travail, etc., au sens défini au chapitre 7, ont été mises en italique afin de les distinguer.

4.3.1 Les régulations publiques du service¹⁶

La régulation de la relation d'emploi dans l'industrie du taxi avant l'arrivée d'Uber est construite sur le modèle de la gestion de l'offre. Ce modèle consiste à assurer un revenu décent aux propriétaires à travers un double encadrement public. En amont de la chaîne de valeur, l'accès au travail est contrôlé par l'émission de permis et la définition des territoires (agglomérations) au sein desquels des quotas de permis de propriétaire de taxi sont déterminés. En aval de la chaîne de valeur, la tarification du service est fixée à l'extérieur de la relation marchande et de la concurrence locale, par une décision d'un organisme gouvernemental (municipal, provincial, national).

16. Cette section est reprise de Hanin et Aunis, avec la collaboration de Dionne (2019). À l'occasion, des données sur la régulation de l'industrie traditionnelle du taxi sont présentées afin de mieux contextualiser le cas d'Uber.

Entre l'arrivée d'Uber au Québec, en 2015, et l'adoption du projet de loi 17, en 2019, le modèle de la gestion de l'offre dans l'industrie du taxi a été déstabilisé sous l'effet de divers éléments, notamment la mise sur pied de projets pilotes. L'arrivée d'une nouvelle entreprise comme Uber a plutôt amené les pouvoirs publics à repenser les modalités publiques de la régulation du travail. On ne peut cependant pas parler de déréglementation ou de dérégulation totale de l'industrie, d'autant que les pouvoirs d'intervention du ministre ont été accrus pendant cette période.

La nouvelle réglementation publique porte sur deux volets : la qualification des chauffeurs et des véhicules et l'obligation d'installer le module d'enregistrement des ventes de Revenu Québec afin, entre autres, de lutter contre l'évasion fiscale. Pour le reste, la nouvelle réglementation abolit toutes les règles de la gestion de l'offre et instaure un libre marché du taxi. Cette nouvelle réglementation introduit aussi un statut de répondant pour les fournisseurs de services de répartition des demandes, tels Uber ou une coopérative de taxi. Les répondants devront s'assurer du respect des conditions d'autorisation applicables aux chauffeurs et aux véhicules et obtenir une autorisation délivrée par la Commission des transports du Québec (CTQ).

La seule règle publique qui affecte directement les conditions d'emploi, dans ce cas-ci la rémunération, est le recours à un taximètre, qui est maintenu pour les courses hélées, demandées par téléphone ou à un poste d'attente. La tarification est alors établie par la CTQ, à la suite d'audiences publiques, avec la possibilité d'avoir des tarifs différents pour le même transport selon la zone géographique et le moment de la réservation.

Par ailleurs, l'abolition des permis de taxi, lesquels en étaient venus à prendre de la valeur vu leur relative rareté, et ainsi à constituer l'équivalent d'un fonds de retraite pour les chauffeurs détenteurs de ce permis qu'ils pouvaient revendre, représentait un enjeu majeur de cette réforme de l'industrie du taxi. L'État a alors développé une initiative pour indemniser financièrement les propriétaires de ces permis.

Cet état de fait a conduit les parties prenantes à recourir à des régulations privées du service et du travail.

4.3.2 Les réglementations privées du service

La *Loi concernant le transport rémunéré de personnes par automobile* (anciennement projet de loi n° 17), adoptée en octobre 2019 mais dont la majorité des clauses sont entrées en vigueur le 10 octobre 2020, marque une rupture importante avec les précédentes initiatives gouvernementales concernant l'encadrement institutionnel de l'industrie du taxi au Québec, dans le contexte de l'ubérisation. En effet, alors que les initiatives précédentes visaient à intégrer les plateformes comme Uber dans le cadre institutionnel du modèle de régulation par la gestion de l'offre, la nouvelle loi tient pour acquise l'incompatibilité entre les deux modèles et abolit le second au profit du premier.

Plus précisément, cette loi abolit les trois fondements institutionnels de la régulation de la relation d'emploi par le modèle de la gestion de l'offre :

- Abolition des permis : Les chauffeurs devront, aux mêmes conditions, soit s'inscrire auprès d'un répondant, soit obtenir une autorisation auprès de la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ). Les véhicules doivent aussi être autorisés.
- Exigences de qualification pour tous les chauffeurs : être titulaire d'un permis de conduire de la classe 5 depuis une année, avoir réussi l'examen de formation minimale et fourni une vérification de ses antécédents judiciaires.
- Exigences simplifiées pour tous les véhicules : âge minimal, absence d'un antidémarrreur éthylométrique, assurance commerciale, module d'enregistrement des ventes de Revenu Québec.
- Abolition des agglomérations : Un chauffeur de taxi pourra désormais offrir ses services sur l'ensemble du territoire québécois, sans égard au port d'attache ou à la destination du client. Uber a d'ailleurs annoncé vouloir étendre ses services à tout le Québec.
- Abolition de la tarification uniforme : possibilité pour les chauffeurs de taxi d'offrir une tarification dynamique ajustée en fonction de l'achalandage du moment lorsque la course est sollicitée au moyen d'une application mobile qui permet à l'utilisateur de connaître le prix maximal de la course avant de confirmer sa demande.

4.3.3 Les réglementations publiques du travail

Dans l'industrie du taxi, tant au Mexique qu'au Québec, les normes du service ne garantissent pas le droit à des conditions de travail minimales pour les chauffeurs. Ainsi, ces derniers ne sont même pas assurés de bénéficier d'une limite maximale d'heures quotidiennes de travail, d'un nombre minimal de jours de travail par semaine ou d'une rémunération minimale, ce qui se traduit par des horaires de travail exténuants et flexibles qui leur permettent de gagner un revenu qui dépasse à peine les dépenses liées au travail.

4.3.4 Les réglementations privées du travail

Dans l'industrie pré-Uber, le principe de tarification est établi par les autorités publiques, avec une partie fixe (tarif de base) et une partie variant selon le temps et la distance parcourue. Le chauffeur conserve l'ensemble de la rémunération (moins les dépenses) s'il est propriétaire et fonctionne sans intermédiaire; le chauffeur donne un pourcentage de ses revenus au propriétaire s'il est locataire. Le chauffeur locataire conclut un contrat privé avec le chauffeur propriétaire du permis de taxi. Son revenu net dépend en bonne partie des règles gouvernementales, du nombre d'heures ou de prestations, du statut de propriétaire/locataire et du fait d'opérer à titre « libre » ou comme membre d'une association¹⁷ donnant accès (moyennant cotisation) à certains postes d'attente où l'on pratique des tarifs plus élevés.

Les travailleurs des plateformes n'ont généralement pas de contrat écrit similaire à un contrat (d'emploi ou de service) dans les entreprises traditionnelles. Le contrat se fait plutôt en ligne, par le biais d'un simple abonnement ou d'une inscription, souvent sans aucun contact personnel entre les parties. Les plateformes imposent unilatéralement des modifications aux travailleurs de la plateforme, sans information ou consultation préalable, et souvent par le biais d'un simple bouton « lire et approuver » cliquable lors de l'affichage de leurs conditions générales.

Dans le cas d'Uber, le principe de tarification est établi par la plateforme et géré par l'algorithme, et il dépend du temps, de la distance et du niveau de la demande. Une ponction allant de 20 à 25 % du montant des courses est effectuée par Uber. Comme le chauffeur traditionnel, le chauffeur Uber

17. C'est le cas de 30 % des chauffeurs à Mexico.

n'a aucune garantie de revenu. Il peut espérer l'augmenter en travaillant de plus longues heures. Son revenu est immédiat, mais souvent faible, surtout dans le cas des chauffeurs non propriétaires du véhicule.

Dans l'industrie traditionnelle, le travailleur décide de son temps et de son lieu de travail ainsi que de la manière de réaliser la prestation, mais certaines règles établies par l'État (par exemple concernant la tarification) et l'interaction avec le client limitent son autonomie. Dans le cas du chauffeur qui ne possède ni le véhicule ni la concession pour l'opérer, l'autonomie est encore plus restreinte puisque c'est le propriétaire de ces moyens de production qui fixe les règles pour l'entretien du véhicule, le montant de la location, les horaires, etc.

L'autonomie des chauffeurs Uber est plus restreinte encore puisque l'algorithme que contient la plateforme développée par Uber exerce de multiples formes de contrôle : l'algorithme suggère le meilleur trajet ; il peut intervenir lorsque le chauffeur indique qu'il cesse de travailler ; il indique les zones où le tarif est plus avantageux, et surtout, il assigne les trajets et il comporte une application d'évaluation par les clients. Des incitatifs (primes) peuvent être attribués aux chauffeurs qui effectuent le plus grand nombre de trajets. Des sanctions sont possibles, dans le cas où le chauffeur refuse à de multiples reprises de prendre des clients, et surtout en cas d'évaluation défavorable par le client. Si la compilation des évaluations faites par les clients se situe sous la moyenne, l'application envoie au chauffeur des « conseils pour s'améliorer ». En cas d'évaluation inférieure à 4,65, Uber peut suspendre ou désactiver l'inscription du chauffeur « fautif » de la plateforme.

Comme le chauffeur de taxi traditionnel, le chauffeur Uber assume l'entière responsabilité des risques économiques, dont, au premier chef, celui de ne pas avoir suffisamment de travail. Il prend en charge des dépenses sans garantie d'une clientèle. À Mexico, le chauffeur qui loue le véhicule à un associé Uber doit payer à celui-ci le tarif convenu entre eux, toujours sans garantie de clientèle, et ce, même lorsqu'il ne travaille pas, en cas de maladie par exemple. Nous pouvons faire l'hypothèse que la concurrence accrue générée par l'arrivée des plateformes a un effet à la hausse sur le niveau du risque économique et à la baisse sur le revenu final de l'ensemble des chauffeurs.

De surcroît, le risque de perte de l'activité de travail est omniprésent pour les chauffeurs Uber, puisqu'une note moyenne inférieure à 4,65 sur 5 mène à sa suspension provisoire ou définitive.

Les risques sociaux sont assumés en totalité par les chauffeurs Uber ; aucune responsabilité n'est assumée par l'entreprise, même si elle exerce un contrôle sur l'activité des chauffeurs. Le fait que l'activité soit exercée par des travailleurs juridiquement indépendants, situation engendrée par une décision de l'État et de l'entreprise, a pour effet de reporter la plupart des risques économiques et sociaux sur les chauffeurs.

En résumé, Uber indique à ses chauffeurs quand, où et comment travailler ; la plateforme établit et modifie les tarifs ; finalement, elle place la responsabilité de l'évaluation entre les mains du client, même si c'est bien elle qui applique des sanctions contre les chauffeurs. Bien que, dans l'industrie du taxi, les intermédiaires traditionnels détenaient le pouvoir de sanctionner ou même d'expulser un chauffeur qui ne respectait pas leurs règles, ce dernier pouvait toujours continuer de travailler à son propre compte. Au contraire, le pouvoir exercé par Uber est plus immédiat (suspension ou déconnexion de la plateforme) et s'appuie sur les règles édictées par l'entreprise, dont celle voulant que l'évaluation par les clients puisse conduire à l'exclusion du chauffeur. Finalement, Uber joue un rôle clé sur le niveau et la modalité de rémunération, tout en reproduisant la prise en charge des risques par le travailleur, qui existait déjà dans l'industrie traditionnelle.

4.4 La régulation dans le réseau des services de garde

L'analyse porte ici essentiellement sur le sous-secteur des centres de la petite enfance (CPE) et sur le travail des éducatrices. Les règles profondes, la *Loi sur les services de garde éducatifs à l'enfance* et ses règlements, cumulés aux règles budgétaires de financement du ministère de la Famille et de l'Enfance (MFE) et à des règles spécifiques aux régimes de retraite et d'assurances collectives, constituent les éléments les plus structurants du rapport social de travail des éducatrices en CPE (voir le tableau 8.5).

Les règles profondes couvrent l'ensemble des CPE et ont conduit dans certains cas à leur enregistrement dans les conventions collectives, ou dans les politiques dans le cas des CPE non syndiqués. Elles sont présentes sur toute la période 1970-2020, mais en transformation graduelle vers un certain affaiblissement de la démocratie industrielle.

Tableau 8.5
La régulation diversifiée : le cas des services de garde (CPE seulement)

DIMENSIONS DU RST	RÈGLES PROFONDES	RÈGLES SUPERFICIELLES
Conditions d'emploi	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Développement de l'enfant dans une optique démocratique</i> • <i>Qualité du service</i> • <i>Culture démocratique organisationnelle, mais en diminution dans les relations avec le MFE et dans les établissements</i> • <i>Imitation, par les CPE non syndiqués, de l'essentiel des conditions d'emploi des syndiqués</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Conventions collectives, lois du travail* • <i>Loi et règlements sur les services de garde</i> • <i>Règles budgétaires</i>
Conditions de travail	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Développement de l'enfant dans une optique démocratique</i> • <i>Démocratie organisationnelle, mais en diminution</i> • <i>Imitation, par les CPE non syndiqués, de l'essentiel des conditions d'emploi des syndiqués</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Conventions collectives, lois du travail • <i>Loi et règlement sur les services de garde</i> • <i>Règles budgétaires</i>

* Ces termes désignent l'ensemble des lois du travail susceptibles de s'appliquer aux entreprises et travailleurs des secteurs étudiés. Les lois du travail (concernant les normes minimales de travail, la santé et la sécurité, la non-discrimination, etc.) et les régimes de sécurité sociale (assurance-emploi, assurance parentale, régimes publics de rentes, etc.) sont les principales sources publiques de régulation du travail.

Note: Les modalités de régulation autres que celles relatives aux lois du travail, aux conventions collectives, aux contrats individuels de travail, etc., au sens défini au chapitre 7, ont été mises en italique afin de les distinguer.

Dans ce sous-secteur, il est très difficile de distinguer les régulations publiques et privées du service et du travail, tellement elles sont imbriquées, et ce, avec les règles profondes. C'est pourquoi nous structurons cette section du chapitre en trois sous-sections. Nous énumérons d'abord les principales lois, Ententes, conventions collectives et autres types de règles qui régissent le rapport de service et de travail. Nous expliquons ensuite leurs caractéristiques et interrelations, en séparant la description des effets de ces règles sur les conditions d'emploi et sur les conditions de travail.

4.4.1 Les réglementations publiques et privées du service et du travail

La *Loi sur les services de garde éducatifs à l'enfance* est opérationnalisée au moyen de deux règlements principaux: le *Règlement sur les services de garde éducatifs à l'enfance* et le *Règlement sur la contribution réduite*. C'est cet ensemble qui, ajouté aux règles budgétaires du Ministère, domine la régulation publique du service. D'autres règles, comme les règlements d'urbanisme des villes, ont une certaine influence sur l'emplacement possible du service, mais pas sur le travail des éducatrices.

En matière de régulation privée du service, les politiques du personnel adoptées par les conseils d'administration (CA) des CPE et la direction des garderies privées subventionnées ont des effets sur le travail des éducatrices. Généralement, celles des CPE non syndiqués ont tendance à imiter les pratiques et les clauses des conventions collectives des CPE syndiqués, ce qui est cependant moins le cas dans les garderies privées subventionnées.

La régulation publique du travail s'exerce par le truchement du *Code du travail* dans le cas des services de garde syndiqués, et de la *Loi sur les normes du travail* et des contrats privés dans les milieux non syndiqués, et cela, tant pour les éducatrices que pour les autres membres du personnel.

Finalement, les contrats privés de travail le sont en partie seulement, puisque les règles de financement et des éléments des Ententes collectives sectorielles convenues entre le Ministère et les organisations syndicales ont une influence déterminante sur le contenu de ces contrats de travail.

4.4.2 Les conditions d'emploi

Les règles profondes, issues des luttes de tout le sous-secteur des CPE pour faire reconnaître ce service et la valeur du travail des éducatrices, jouent un rôle important dans la structuration de leur RST. Les entrevues avec les éducatrices, directrices de CPE et représentantes syndicales font toutes état d'une culture générale de reconnaissance de l'importance accordée au développement intégral et démocratique des enfants, incluant l'apprentissage des modes pacifiques de résolution des conflits et du respect des différences. Cette approche éducative provient de, et participe aussi, à l'existence d'une démocratie organisationnelle largement partagée. En 2007, nous avons analysé les fondements et manifestations de cette démocratie avec la notion de gestion féministe des organisations (Gravel

et al., 2007). Cette cogestion – et, pour certains aspects, autogestion – du travail des éducatrices a été largement reprise dans les conventions collectives des CPE syndiqués, mais continue d'être partagée dans les pratiques et dans plusieurs politiques du personnel dans les CPE non syndiqués.

Cette démocratie organisationnelle tend toutefois à s'affaiblir dans plusieurs CPE par suite de pressions exercées par des directions et des CA visant à élargir les droits de gérance à travers de nouvelles règles superficielles (politique du personnel, règlements votés par le CA) et par une transformation graduelle du profil des directrices de CPE, phénomène encore marginal mais en croissance : de nouvelles directrices ne proviennent pas du secteur des services de garde mais plutôt d'une formation universitaire en gestion qui les conduit à analyser les situations vécues selon une logique concurrentielle et bureaucratique.

Les CPE sont soumis à des inspections du MFE visant à assurer la santé et sécurité des enfants, ainsi que le respect des exigences légales et réglementaires. Ils doivent également assurer la qualité des services et offrir le programme éducatif demandé, en respectant des critères relatifs à la qualité des interventions, des lieux et des activités.

La *Loi sur les services de garde éducatifs à l'enfance* précise les buts du programme éducatif que doivent viser les prestataires, le ministre pouvant exiger de tout prestataire de procéder à un processus d'évaluation et d'amélioration de la qualité éducative du service de garde.

Les deux règlements principaux qui opérationnalisent la *Loi* – le *Règlement sur les services de garde éducatifs à l'enfance* et le *Règlement sur la contribution réduite* – permettent au gouvernement de définir les normes de qualification du personnel et de reconnaissance d'équivalences de formation, les ratios éducatrice/enfants et les ratios éducatrice qualifiée/éducatrice non qualifiée, l'amplitude des services et les horaires de travail. Ils lui permettent aussi de déterminer les biens et services que doivent offrir les prestataires de services de garde subventionnés en contrepartie de la contribution qu'il fixe, d'établir un programme éducatif unique et de déterminer quels prestataires de services de garde doivent l'appliquer en tout ou en partie, d'établir des équivalences au programme éducatif unique, et finalement de décider du contenu et des responsabilités du dossier éducatif qui doit être compilé pour chaque enfant. Les CPE sont obligés de consulter le Ministère avant de créer toute nouvelle catégorie d'emploi. Le Ministère finance, dans certaines conjonctures, des frais

juridiques pour soutenir la défense des décisions en matière de ressources humaines de directions de CPE devant le tribunal du travail.

Dans son *Guide concernant la classification et la rémunération*, le Ministère précise que les salariées avancent d'un échelon par année d'expérience additionnelle et qu'elles n'ont droit qu'à un avancement d'échelon par année (MF, 2013a : 19). Les conditions d'un reclassement et du passage du statut d'éducatrice non qualifiée à éducatrice qualifiée sont aussi expliquées dans le Guide.

Les règles budgétaires du Ministère combinées à la pratique des CPE non syndiqués d'offrir globalement les mêmes conditions pécuniaires que dans les CPE syndiqués se trouvent à «étendre» les conditions de travail (rémunération, échelles salariales, descriptions de postes, assurances, vacances, retraite, etc.) aux services de garde subventionnés non syndiqués, qu'ils soient de type CPE ou garderies privées, si bien qu'on peut qualifier le régime des relations de travail du secteur des CPE (et des garderies privées subventionnées) de régime de décret «arrêté¹⁸» au sens où le Ministère refuse de reconnaître son statut d'employeur ou de coemployeur et d'assumer la reconnaissance de sa régulation sectorielle de ce secteur. Le terme «arrêté» s'applique également parce que l'ensemble des pratiques constatées au cours de la recherche s'apparentent globalement à la logique du régime des décrets de conventions collectives, mais sans reposer sur cette loi : ces pratiques reposent plutôt sur des règles budgétaires, le règlement sur les services de garde, les règles du régime de retraite et du régime d'assurance et la culture organisationnelle du secteur (règles profondes).

4.4.3 Les conditions de travail

La *Loi sur les services de garde éducatifs à l'enfance* donne au Ministère le pouvoir de fixer les tarifs que les CPE peuvent imposer aux parents. Compte tenu également des subventions qu'il verse, il se trouve à contrôler presque totalement les revenus des CPE. La seule marge de manœuvre

18. Nous employons l'adjectif «arrêté» en référence à une analyse qu'a réalisée Andrée Lajoie sur des tests de dépistage de drogue et dans laquelle elle avait relevé une tendance de la jurisprudence arbitrale à reconnaître aux employeurs le droit de sanctionner la consommation de drogues par les employés en dehors de leurs heures de travail, sans lien avec le travail à accomplir, alors que la consommation n'était pas interdite par la loi. Lajoie utilisait la notion de norme «arrêtée» parce que celle-ci n'était pas écrite directement dans les décisions ; si elle l'avait été, cela l'aurait rendue immédiatement sujette à révision judiciaire et annulation.

des CPE consiste à tenter d'atteindre un taux d'occupation de 100% pour aller chercher le maximum de revenus.

La *Loi* définit les pouvoirs et la composition des conseils d'administration des CPE ainsi que le nombre maximum d'enfants, et cela, selon les classes d'âge précisées. Le Ministère doit approuver les plans de l'installation, préparés par un architecte, afin d'assurer le respect des normes prévues à la réglementation. C'est le ministre de la Famille et de l'Enfance qui fixe les conditions et modalités de versement de la subvention. Le CPE doit respecter toutes les normes émises par le Ministère et produire les rapports et données demandés par celui-ci.

Voici comment une personne représentant un regroupement de garderies privées subventionnées qui a participé en 2014 à un comité du Ministère, avec des représentantes des CPE, à la redéfinition des règles budgétaires nous explique le lien entre ces règles et les rapports de travail :

Puis là, on a choisi, c'est quoi le nombre d'heures travaillées euh normales par enfant. OK, on a pris tous les nombres d'heures travaillées des CPE, des garderies privées [subventionnées], on a pris, OK, le nombre d'heures travaillées, on va dire une garderie de 80 places: 22 000 heures, 23 000 heures. Pourquoi il y a quelqu'un qui a 27 000 heures et quelqu'un qui a 17 000 heures? On a mis des barèmes là-dessus. OK, selon nous c'est ça le nombre d'heures travaillées: si vous êtes plus haut que ça, c'est votre problème, si vous êtes plus bas que ça, on va vous donner une zone tampon de 2-3 %, puis après ça, vous allez nous retourner l'argent. Après ça, ils sont venus sur les conditions de travail: les absences, les absences de maladies, les absences de vacances, tout qu'est-ce que tu voudras, les journées d'absences. OK, encore le même principe... [Ça] fait que tout ça, les conditions de travail, on est pas mal encadrés.

Les nouvelles règles budgétaires de 2016, applicables aux CPE et aux garderies privées subventionnées, mettent l'accent sur l'occupation réelle des places en services de garde éducatifs et non plus seulement sur le nombre de places subventionnées accordées au permis. Si le service de garde n'atteint pas un seuil d'occupation à 90 %, ou le seuil de présence de 80 %, la subvention est diminuée. La règle relative au taux de présence des enfants est à la base même du développement, dans plusieurs CPE, de la gestion en juste-à-temps des éducatrices, selon l'évolution des entrées et départs des enfants en début et fin de journée.

Les compressions budgétaires de 2016 ont entraîné une diminution du temps pour préparer les activités éducatives ainsi qu'une hausse du nombre d'enfants aux besoins particuliers, qui commandent un

financement plus élevé. Or ces enfants entraînent un accroissement de la charge de travail des éducatrices.

Ces règles budgétaires ministérielles affectent même la position patronale lors d'arbitrages de griefs. Ainsi, grâce à l'ensemble des données qu'il récolte auprès des services de garde éducatifs, le Ministère est en mesure de recommander des actions très précises à mettre en œuvre lorsqu'un service de garde éprouve des difficultés. Une décision du Tribunal du travail concernant le CPE Julie Odette inc. permet d'illustrer cela.

Dans ce cas, le Ministère a proposé à la direction du CPE de réviser les dépenses en « salaires et avantages sociaux du personnel d'encadrement : économies possibles de 19 162 \$; salaires et avantages sociaux du personnel de soutien administratif et de service : économies possibles de 16 014 \$; assurances collectives 8 077 \$ » (Tribunal administratif du travail, 2017 : 2-3). Les modèles du Ministère prévoient pour une installation de 32 places, comme celle de ce CPE, une directrice générale (DG) à temps partiel (0,7 équivalent temps complet, soit 24,5 heures par semaine), aucun employé pour le soutien administratif et 24,5 heures pour le personnel de service, soit le poste de la plaignante (une cuisinière) (Tribunal du travail, 2017, par. 8 et 9). Un poste d'adjointe à la directrice sera aboli, les heures de la DG seront ramenées à celles proposées par le ministère et le poste de la cuisinière sera mis en jeu afin de voir si des économies substantielles dans l'achat de la nourriture peuvent être réalisées. Le CA demande à la cuisinière de l'aider à trouver 30 % de son salaire pour la garder en emploi à plein temps, ce qui ne fonctionnera pas et amènera la cuisinière à demander un congé sans solde d'un an dans le but de se reposer et de réfléchir à la situation. Devant le refus de sa demande de congé, elle démissionne. La juge considère que l'incertitude de son emploi « découle de la situation financière du CPE et de l'obligation qui est faite à celui-ci de réviser ses dépenses en salaires et avantages sociaux » (Tribunal du travail, 2017, par. 38). Les recommandations du Ministère deviennent des arguments de la décision de l'employeur direct et du juge.

Ce régime de décrets « arrêté » est illustré aussi par l'entente de principe *Matières nationales, 2015-2020*, laquelle institue un comité de relations de travail national composé de quatre représentants syndicaux, de deux représentants du Ministère et de deux représentants des regroupements patronaux, afin de discuter de toute question relative à l'interprétation et l'application de cette Entente. L'entente prévoit des règles pour encadrer

des actions des CPE locaux et des comités de négociation régionaux, que ce soit pour les libérations syndicales, les procédures d'attribution de poste, le remplacement temporaire et la liste de rappel (qui doivent respecter les exigences de qualification définies au *Règlement sur les services de garde éducatifs à l'enfance*) ainsi que la procédure de grief et d'arbitrage. Dans ce dernier cas, l'employeur local qui reçoit un grief portant sur une matière visée par la négociation nationale doit le transmettre au ministre dans les 10 jours du dépôt du grief.

Nous utilisons le terme « employeur », car pour certaines conditions d'emploi ou de travail, le Ministère assume effectivement ce rôle. Il définit les titres et contenus des postes, et interdit aux services de garde de créer de nouveaux titres d'emploi sans obtenir son autorisation. Il est le seul employeur à la table du régime de retraite, assumant la part de l'employeur pour ces régimes, tant pour les salariées syndiquées que pour les non-syndiquées. Le Ministère partage la fonction patronale, ou est coemployeur, avec les organismes de différentes façons. Il est présent et joue un rôle actif lors des renouvellements des conventions collectives, des régimes de retraite et des assurances collectives pour les services subventionnés. Une fois ces ententes négociées, il impose les clauses d'assurances et de retraite aux services subventionnés non syndiqués. La convention collective de la Confédération des syndicats nationaux (CSN) Montréal-Laval 2017-2020 précise à son article 33.2 que les parties ne peuvent modifier une matière négociée à la table nationale avant d'avoir obtenu l'autorisation écrite de la ministre de la Famille, du représentant désigné des employeurs signataires et de la Fédération de la santé et des services sociaux-CSN. Il en est de même pour la révision des régimes d'assurances collectives des CPE et garderies où ce sont des représentants du Ministère et des syndicats qui font partie du comité de révision. Il n'y a pas de représentants des employeurs locaux ou des associations patronales.

Par ailleurs, il est devenu plus risqué pour les CPE d'engager des éducatrices spécialisées ou même de leur garantir un contrat d'un an après l'adoption des règles budgétaires de 2016. Les CPE ne peuvent plus assurer le risque de financer ces postes à même la marge de surplus qu'ils pouvaient dégager. Ce sont maintenant essentiellement les subventions spécifiques pour les enfants aux besoins particuliers qui financent ce service, puisque le nombre de ces enfants peut varier d'une année à l'autre :

Éducatrice spécialisée, bien tout dépendant de ce qu'on est capable de leur offrir, mais des fois ça peut être plus difficile parce que ça fonctionne beaucoup avec la

subvention des enfants à besoins particuliers, donc un CPE qui accueillerait seulement un enfant et que le spécialiste mène un plan d'intervention, l'intervention d'une éducatrice spécialisée bien ça peut être difficile parce qu'il va falloir qu'elle comble son poste. On ne peut pas offrir un poste de 2 heures par jour-là. Soit que le CPE va prendre comme orientation d'avoir le plus d'enfants à besoins particuliers possibles, permis par le gouvernement pour au moins offrir de quoi qui a de l'allure aux enfants qui en auraient besoin, mais conseillère pédagogique, ces choses-là, bien, ce n'est pas qu'on n'en trouve plus, mais c'est parce qu'on n'a plus les moyens d'en avoir... (Entrevue Regroupement patronal)

CONCLUSION

La problématique et le cadre d'analyse présentés dans les sections 1 à 3 de ce chapitre ont ensuite permis, dans la section 4, de cerner de nombreuses sources de régulation du rapport social de travail, autres que celles associées à la régulation du travail dans les théories stratégiques et néomarxistes en relations industrielles. Dans tous les cas étudiés, nous avons mis en relief et illustré des règles profondes qui jouent un rôle important dans la définition du rapport social de travail, que ce soit la réputation chez des travailleurs très qualifiés (gestion par projet dans les services informatiques aux entreprises) ou peu qualifiés (travailleurs agricoles migrants), ou le partage d'une culture démocratique organisationnelle dans les services de garde, laquelle conduit plusieurs CPE non syndiqués à imiter des conditions de travail et d'emploi négociées dans les CPE syndiqués.

Force est de constater que les régulations privées, provenant de contrats commerciaux entre entreprises ou d'organismes de certification, jouent un rôle clé dans la détermination des conditions de travail et d'emploi, et cela, bien que la plupart du temps, cet effet soit indirect, par exemple, les règles sur le bien-être animal qui affectent les conditions de travail des attrapeurs de poulet. Nous verrons au chapitre 9 que des acteurs sociaux proposent de s'appuyer sur ces pratiques commerciales visant la régulation du produit pour négocier un rehaussement des conditions de travail, lequel pourrait par la suite être imposé à tous les acteurs de la chaîne de valeur, y compris à ceux n'ayant pas participé à ces négociations.

Par ailleurs, cette diversification de pratiques privées ayant des effets majeurs sur les conditions de travail et d'emploi approfondit une tendance lourde à la privatisation de la régulation du RST et, par le fait même, à un recul des débats démocratiques sur ces enjeux. Cela pose la question

de la pertinence et des modalités émergentes possibles d'une intervention étatique adaptée aux contextes des chaînes de valeur et des entreprises réseau. Ces constats soulignent d'autant plus la nécessité d'explorer diverses solutions de rechange pour faire en sorte que ces régulations soient davantage le résultat de négociations entre les acteurs anciens et nouveaux, et pour susciter de nouvelles interventions étatiques plus adaptées à ces réalités. C'est précisément l'objectif du chapitre 9.

CHAPITRE 9

Des modalités émergentes de régulation du travail et de l'emploi

GUY BELLEMARE

Face aux reculs importants des conditions de travail et d'emploi, de manière générale et plus particulièrement dans les chaînes de valeur, entreprises réseau, plateformes de travail et dans la gestion de projets, des acteurs sociaux et des États tentent de trouver des moyens de renverser la tendance. Dans ce chapitre, nous présentons diverses initiatives étrangères documentées dans la littérature scientifique ainsi que les propositions émanant de ces recherches.

Nous exposons d'abord les limites et les voies d'améliorations possibles sur les plans législatif et jurisprudentiel dans le contexte actuel canadien et québécois. Nous poursuivons en présentant les solutions émergentes de régulation du rapport social de travail, des solutions relevant tant de la sphère publique que de la sphère privée. Celles relevant de la sphère publique concernent les lois et les normes publiques tentant d'encadrer les conditions de travail dans les chaînes de valeur et les entreprises réseau, ces lois et ces normes étant désignées comme régimes particuliers de relations de travail. Nous enchaînons en recensant des propositions de régulation relevant de la sphère privée – ce que la littérature désigne comme la *soft law* –, mais aussi des actions syndicales et

de coalitions pour tenter d'imposer des ententes sur les conditions de travail qui soient applicables à toute la chaîne de valeur. Nous exposons ensuite les approches de régulation du produit/service passant par des initiatives publiques ayant pour effet potentiel d'améliorer les conditions de travail et d'emploi. Les initiatives publiques accessibles aux entités étatiques et à leurs agences et entreprises publiques et parapubliques les plus citées, connues en anglais sous les termes « *public procurements* », visent à utiliser le pouvoir d'achat de l'État pour imposer, par le biais des contrats commerciaux, des conditions de travail pour les salariés et salariées de ses fournisseurs. Finalement, nous présentons des initiatives qui combinent des actions conjointes public-privé de régulation et de surveillance de l'application des normes du travail, nommées régimes mixtes ou *co-enforcement*, dont certaines pourraient s'arrimer facilement aux propositions de réforme du régime des décrets de conventions collectives formulées par Bernier (2018). En conclusion, nous proposons un bilan de ces diverses avenues et évaluons les possibilités et conditions nécessaires au développement de ce type d'initiatives au Québec.

1. DES POSSIBILITÉS LIMITÉES DE RÉGULATION PAR DES ÉVOLUTIONS LÉGISLATIVES ET JURISPRUDENTIELLES

Deux thèmes sont abordés dans cette section : les évolutions législatives et jurisprudentielles possibles et les ententes de libre-échange.

1.1 Les évolutions législatives et jurisprudentielles possibles

Au Canada et au Québec, la législation et la jurisprudence actuelles offrent peu d'avenues intéressantes pour la régulation du travail et de l'emploi dans les chaînes de valeur, les entreprises réseau et la gestion par projets. Les lois du travail sont généralement ancrées dans une définition juridique de l'entreprise mal adaptée à ces configurations productives et la jurisprudence a eu tendance à faire prédominer la liberté d'entreprendre sur le droit du travail, comme le démontrent Bourgault (2016) et Njoya (2015). Après avoir résumé les analyses de ces auteurs, nous présentons une piste d'évolution jurisprudentielle adaptée à la régulation du travail dans les chaînes de valeur et entreprises réseau qui pourrait s'inspirer de la théorie relationnelle du droit de Macneil telle que l'a présentée Martin (2016). L'ensemble de ces analyses juridiques nous conduisent à la conclusion que l'amélioration des conditions de travail dans ce genre de

configurations productives ne pourra se faire à court et moyen termes par le seul biais des évolutions jurisprudentielles : elle devra passer soit par des modifications législatives et/ou par des actions syndicales ou de coalitions. L'évolution des rapports de force dans la société et entre les acteurs participant aux nouvelles configurations productives jouera donc ici un rôle déterminant.

1.1.1 L'évolution des lois

La liberté d'entreprise fonde la régulation du travail sur l'assise du contrat de travail auprès d'un employeur direct, sauf dans quelques rares cas d'exception, liés à la notion d'osmose d'entreprise au Québec et à celles d'employeur unique et de travailleur quasi indépendant à l'échelle fédérale¹. Comme le précise Njoya,

les tribunaux du Canada et du Royaume-Uni sont tous deux fortement influencés par un « ensemble d'hypothèses profondément ancrées dans la common law » qui donne la priorité à la prérogative managériale de déterminer la structure ou la forme organisationnelle des relations de travail (Njoya, 2015 : 132) [notre traduction].

Bourgault (2016) constate le même phénomène au Québec, province où prévaut le *Code civil*. Ces effets de la loi et de la jurisprudence sont accrues par la logique de financiarisation des entreprises. Ensemble, ces éléments contribuent à la fissuration des milieux de travail (*fissured workplace*) (Njoya, 2015 : 135).

Selon Njoya, il y aurait possibilité de modifier les lois pour rendre les entreprises coresponsables des conditions de travail dans les milieux de travail fissurés. L'entreprise devrait être redéfinie légalement comme n'étant pas seulement « un véhicule d'investissement pour les actionnaires, mais aussi une ressource détenue en fiducie au bénéfice des travailleurs et de la société tout entière » (Njoya, 2015 : 137) [notre traduction]. Au Canada, la jurisprudence a reconnu timidement la notion de parties prenantes (*stakeholders*). Selon cette conception, si la direction d'une entreprise conserve « une large marge de manœuvre pour décider des intérêts à protéger dans un cas donné, elle doit en principe considérer l'impact de

1. Nous traiterons plus loin des régimes particuliers de relations du travail au Québec qui permettent d'établir des conditions de travail pour tout un secteur, par exemple l'industrie de la construction, les régimes des décrets de convention collective, le régime de négociation des secteurs publics et parapublics, etc.

ses décisions sur les “parties prenantes” » (Bourgault, 2016 : 221). Toutefois, ce principe a produit peu d'effets pour la protection des conditions de travail et d'emploi et la *Charte canadienne des droits et libertés* est venue offrir des garanties supplémentaires à la protection du droit de propriété. Selon l'article 38, une modification faite aux droits de propriété prévus à la Charte exige une résolution adoptée à la majorité des sénateurs, des députés fédéraux et des députés de chacune des assemblées législatives du nombre requis de provinces (Bourgault, 2016 : 226).

Selon Bourgault (2016), les interprétations par les tribunaux canadiens du droit de propriété et d'entreprise présentent un caractère excessif, considérant que la jurisprudence ne reconnaît pas de valeur constitutionnelle à la liberté de commerce ou d'entreprise, alors qu'elle reconnaît le caractère constitutionnel de la liberté d'association et d'expression du syndicat. Ce caractère excessif s'est manifesté dans les cas des restructurations d'entreprises, où les tribunaux ont fait prévaloir le droit de direction sur les droits syndicaux.

Au Québec, la jurisprudence a développé la notion d'osmose pour étudier les cas d'entreprises différentes mais ayant une seule et même activité et à l'égard desquelles le tribunal a permis au syndicat de faire reconnaître l'application de la convention collective aux employés de ces entreprises. Les critères sont tellement stricts que la moindre différence entre les deux entreprises rend quasiment impossible la reconnaissance de cette osmose. Par exemple, dans le cas de deux garderies privées, possédées et gérées par les mêmes personnes, situées dans le même édifice, avec des portes communicantes entre les deux garderies, échangeant leur personnel et des services comme la cuisine, il fut reconnu qu'elles constituaient un cas d'osmose d'entreprise². Mais penser utiliser cette notion d'osmose pour l'appliquer à une chaîne de valeur ou une entreprise réseau de juridiction provinciale nous apparaît comme une quête désespérée dans l'état actuel du droit et de la jurisprudence.

À l'échelle fédérale, l'article 35 du *Code canadien du travail* « permet de déclarer deux entreprises fédérales associées ou connexes qui sont exploitées par plusieurs employeurs en assurant en commun le contrôle ou la direction comme constituant un employeur unique » (Bourgault,

2. Travailleurs et travailleuses unis de l'alimentation et du commerce, section locale 1991-P FAT-COI-CTC-FTQ et Garderie l'Ange-Rumiel Inc., *Tribunal administratif du travail*, 18 QCTAT 4898.

2016: 310). Les exploitations doivent être connexes, les représentants des employeurs doivent diriger ou contrôler en commun les exploitations en question et cette déclaration d'employeur unique doit répondre aux objectifs liés aux relations du travail (Bourgault, 2016: 315).

S'il est établi que les politiques des diverses entreprises sont étroitement coordonnées, intégrées et assujetties à une direction en commun, même si tous les particuliers ne sont pas directement rattachés à toutes les sociétés en cause, ceci démontre qu'il y a direction et contrôle en commun [...] [L]a propriété en commun n'est pas requise, ce sont plutôt les activités qui doivent être assujetties à une direction ou un contrôle en commun. (Bourgault, 2016: 316)

Le *Code canadien du travail* s'applique aux entreprises relevant de la juridiction fédérale, soit à 6 % des salariés au Canada (Emploi et développement Canada, 2017: 9). Ce code permet donc, en théorie, une plus grande reconnaissance de l'employeur unique. Toutefois, cet article a été surtout utilisé dans des actions défensives de syndicats d'entreprises de juridiction fédérale pour protéger leurs membres lors de sous-traitance d'activités de l'entreprise pour laquelle ils travaillaient. Vallée (2007) n'a pas recensé de cas où cet article aurait été utilisé de manière offensive pour l'appliquer à des chaînes de valeur.

Selon Bourgault (2016), il existe au Canada des voies de développement du cadre juridique s'appliquant aux rapports de travail qui permettraient de rehausser éventuellement les conditions de travail et d'emploi dans les configurations productives telles que celles que nous avons étudiées: l'évolution de la jurisprudence, l'intervention législative avec des régimes de négociation ancrés sur la base des chaînes de valeur, ou la responsabilité sociale de l'entreprise. Nous traitons de cette dernière possibilité plus loin dans ce chapitre.

1.1.2 L'évolution de la jurisprudence

L'évolution de la jurisprudence allant dans le sens d'un renforcement du poids de la constitutionnalité des droits du travail à travers leur application à des enjeux particuliers par les tribunaux risque d'être lente. Considérant l'importance que ces derniers accordent à la liberté d'entreprendre et à la propriété privée, ces évolutions jurisprudentielles nous apparaissent peu probables à court ou à moyen terme. Selon Bourgault, l'État pourrait intervenir pour modifier cette orientation jurisprudentielle par l'adoption d'une loi visant à rétablir la hiérarchie des sources du droit

et à accorder à la liberté d'association, en contexte de restructuration d'entreprises, la place que les chartes lui reconnaissent.

Cette voie exigerait sans doute une vaste mobilisation des syndicats et des mouvements sociaux afin que les partis politiques puissent intervenir législativement en ce sens. Considérant le contexte de possibles gouvernements minoritaires à l'échelle fédérale, une ouverture pourrait s'y manifester. On peut toutefois s'attendre à une opposition importante des employeurs à ces initiatives. Au Québec, on semble plus loin de la situation d'un gouvernement minoritaire dans lequel Québec solidaire, principal parti politique susceptible de porter ce type de projet législatif, pourrait peser suffisamment dans la balance du pouvoir pour en obtenir l'adoption. Par ailleurs, des contestations constitutionnelles de cette loi pourraient survenir, les opposants pouvant sans doute s'appuyer sur la *Charte canadienne des droits et libertés* qui protège le droit de propriété.

Une des solutions possibles à moyen et long termes serait une évolution de la jurisprudence relative à la liberté d'entreprendre et à la propriété privée qui suivrait l'adoption par les tribunaux d'approches interprétatives ancrées dans la théorie relationnelle des contrats de Macneil (2000). À la suite de cet auteur, Martin (2016) examine comment une analyse juridique basée sur la théorie relationnelle des contrats pourrait permettre de tenir compte de l'organisation en réseau et ainsi de reconnaître l'inégalité fondamentale entre les travailleurs ayant divers statuts (salarié, indépendant, migrant temporaire) au sein des entreprises du réseau. Cette approche relationnelle du contrat viserait à arrimer la logique contractuelle fragmentée des réseaux à la logique plus classique en droit du travail, laquelle a reconnu depuis longtemps l'inégalité fondamentale des parties salariée et employeur aux contrats de travail. Cette reconnaissance a permis le développement d'un droit du travail et d'une jurisprudence aptes à rééquilibrer minimalement les rapports de travail entre les salariés et les directions d'entreprises. L'application de la théorie relationnelle des contrats permettrait d'étendre cette reconnaissance de l'inégalité fondamentale des travailleurs et travailleuses et des entreprises aux contrats de travail à l'échelle du réseau ou de la chaîne de valeur.

La théorie relationnelle des contrats propose une analyse contextuelle des relations et des échanges (Martin, 2016 : 60). Cette analyse permettrait, selon Martin, une

articulation d'une analyse contractuelle qui prenne en considération les situations respectives des acteurs dans les réseaux de production ainsi que

leurs différences en termes de taille et de potentiel d'influence. Elle possède de plus le mérite de poser la question de la puissance au cœur de l'analyse juridique du contrat. (Martin, 2016: 60)

Toutefois, Macneil a théorisé seulement la puissance d'origine juridique, laissant de côté la théorisation de la puissance économique (Martin, 2016: 74). Martin (2016: 61, 63 et suivantes) comble cette absence en s'appuyant sur la littérature scientifique issue de la sociologie économique institutionnaliste et néo-institutionnaliste afin de soutenir les arguments étayant l'inégalité des parties contractantes dans les réseaux et la difficulté de poursuivre l'intérêt général dans ce contexte.

Plus particulièrement, cette littérature scientifique a permis de montrer que les « contrats de production entre les acteurs du réseau ne prennent en effet pas place dans le marché mais dans le réseau » (Martin, 2016: 84). Selon Rajan *et al.* (1998), cité dans Martin, ce « n'est pas le droit de propriété en tant que tel qui est source de puissance dans une relation de production, c'est le droit de contrôler l'accès aux ressources critiques qui est déterminant, que ce droit s'appuie ou non sur le droit de propriété d'actifs » (Martin, 2016: 91). Et cette puissance dans le réseau dépend aussi de la capacité des divers acteurs de ne pas être dépendants de ce seul réseau. Ce genre d'analyse permettrait, selon Martin, de déterminer dans quels cas les relations de production sont empreintes de vulnérabilité ou d'autonomie pour les acteurs du réseau. Les chapitres 4, 6 et 8 du présent ouvrage montrent que l'analyse des relations de contrôle, qui se réalisent à travers plusieurs pratiques et dispositifs, permet de mieux comprendre les rapports de travail et d'emploi que les analyses de la stricte subordination juridique.

Nous pensons que ce genre d'analyse ouvrirait alors la porte à des extensions de la jurisprudence du droit du travail aux réseaux, ou encore à des interventions étatiques pour rééquilibrer les rapports de pouvoir dans ces réseaux. Les difficultés prévisibles de la mise en application de ces analyses, au-delà des obstacles strictement juridiques, tiennent au fait que les tribunaux et les États sont de juridiction nationale et ont par le fait même une capacité d'intervention limitée dans les réseaux transnationaux.

Bref, la garantie la plus sûre d'une prise en compte des droits d'association en contexte d'entreprises réseau et de chaînes de valeur passerait par une intervention législative, par le biais de l'adoption de quatre types de lois et de réglementations: des interventions visant des rapports collectifs de travail à portée universelle ou sectorielle (incluant

les chaînes de valeur et les entreprises réseau) et des interventions visant les rapports individuels de travail, encore là à portée universelle ou sectorielle (incluant les chaînes de valeur et les entreprises réseau), options que nous discutons plus loin. Nous ajoutons les possibilités d'interventions législatives plus larges que celles limitées au salariat, par exemple le revenu universel versé à chaque citoyen et citoyenne³. Ces options pourraient laisser plus ou moins de place aux acteurs privés – syndicats, employeurs et mouvements sociaux – dans les étapes de définition des conditions et des normes de travail et dans la surveillance de leur application. Nous y revenons plus loin, dans la section 5, qui traite des régimes mixtes de régulation des conditions de travail.

Ces interventions législatives auraient un effet bénéfique, non seulement pour les travailleurs et travailleuses mais aussi pour la société. Garnero (2021) a illustré l'intérêt pour les salariés des régimes de négociation sectorielle, dans une étude comparant la situation du secteur privé dans 35 pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) :

Les résultats montrent que les systèmes de négociation coordonnée sont associés à un taux d'emploi plus élevé, à une meilleure intégration des groupes vulnérables et à une inégalité salariale plus faible que les systèmes entièrement décentralisés. (2021 : 1) [Notre traduction]

Toutefois, l'état du rapport de force des mouvements sociaux, les positions générales des partis politiques dominants aux États-Unis (Weil, 2011), au Canada et au Québec ainsi que les dispositions de la *Charte canadienne des droits et libertés* relativement aux conditions à remplir pour obtenir une modification du droit de propriété ne laissent pas entrevoir de réponse rapide à ce problème par la voie législative.

1.2 Les ententes de libre-échange

Nous discutons dans cette sous-section du cas des ententes de libre-échange entre le Canada, les États-Unis et le Mexique, qui comportent des annexes portant sur les lois du travail et sur l'environnement. Nous verrons comment la recherche évalue la portée de ces ententes sur les conditions de travail des travailleurs et travailleuses des pays concernés.

3. Par exemple, Vosko (2010) et Standing (2011) plaident pour un revenu universel suffisamment élevé pour rendre les citoyens capables de refuser les emplois précaires et les sortir ainsi de la marchandisation du travail.

Depuis les débuts des négociations sur les ententes de libre-échange entre le Canada et les États-Unis, puis avec le Mexique, les organisations syndicales, communautaires, environnementales, etc., ont tenté d'influencer le gouvernement canadien afin qu'il se retire de ces négociations (en raison de possibles effets de *dumping* sur les conditions de travail) ou qu'il tente de négocier des clauses qui assureraient, dans le cadre de ces accords, une protection et, idéalement, un rehaussement des conditions de travail et environnementales. Les évaluations qui ont été faites des accords Canada–États-Unis–Mexique concluent généralement que les mécanismes prévus, soit le Secrétariat à l'environnement et le Secrétariat du travail, ont eu très peu d'effets en matière d'amélioration des conditions de travail et d'emploi. Après l'arrivée au pouvoir du Parti libéral à Ottawa en 2015, il y eut une nouvelle ronde de négociation de cet accord de libre-échange et malgré la volonté affichée des libéraux de négocier des accords de commerce progressistes, les évaluations indiquent que l'accord conclu est relativement identique à l'accord précédent sur les questions de travail et d'environnement (Zini, 2020).

2. LES PROPOSITIONS DE RÉGULATION RELEVANT DE LA SPHÈRE PUBLIQUE

Les propositions de régulation qui relèvent de la sphère publique concernent d'une part des régimes de rapports de travail sectoriels, comme le régime des décrets de convention collective, et d'autre part le développement de pratiques associées à la responsabilité sociale de l'entreprise.

2.1 Les régimes particuliers de relations de travail

Au Québec, les décrets de convention collective ont permis d'étendre à de nombreux salariés non syndiqués des conditions de travail négociées par des syndicats et des employeurs, et cela, selon des logiques principalement sectorielles ou territoriales. L'idée générale de la *Loi sur les décrets de convention collective* était d'assurer que la concurrence entre les entreprises s'exercerait sur d'autres éléments que des conditions de travail de base (salaires, vacances, assurances sociales, retraite) et des études ont démontré l'effet bénéfique des décrets sur certaines conditions d'emploi, notamment sur les taux de salaires (D'Amours et Hanin, 2019). Après avoir connu une large application des années 1940 aux années 1970, le nombre de décrets et de salariés couverts n'a cessé de diminuer sous la

pression des employeurs et de gouvernements défendant des politiques néolibérales. Par ailleurs, ce régime des décrets connaît des problèmes récurrents de manque de transparence face aux parties intéressées, de représentativité des parties et de conflits d'intérêts réels dans certains cas et appréhendés dans d'autres (Bernier, 2018).

Bernier propose trois voies de modifications du Régime qui pourraient le rendre mieux adapté aux situations contemporaines. La première voie a trait à la redéfinition de la représentativité des parties. Une telle redéfinition pourrait par exemple s'inspirer de la *Loi sur le statut professionnel et les conditions d'engagement des artistes de la scène, du disque et du cinéma*, ouvrant ainsi la porte plus largement aux travailleurs indépendants et permettant de dépasser les strictes frontières juridiques des entreprises pour décréter des conditions de travail.

La deuxième voie de modification du régime des décrets concerne le rôle de surveillance et de contrôle de leur application, qui serait transféré à un organisme indépendant, soit la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST), en conservant toutefois une possibilité pour les syndicats signataires aussi bien que pour les comités paritaires « de porter les plaintes à la CNESST au nom d'un salarié ou d'un groupe de salariés » (Bernier, 2018: 179). Cette recommandation trouve application dans d'autres pays, comme nous le verrons dans les sections suivantes. En outre, les inspecteurs devraient être spécialisés par décrets (secteurs/régions) et devraient pouvoir continuer à effectuer des inspections surprises, ce que ne fait pas la CNESST. Ces réformes proposées par Bernier ont peu de chances de voir le jour sous le gouvernement actuel de la Coalition Avenir Québec (CAQ), lequel a déposé, sans consultation, un projet de loi, mort au feuilleton, qui allait plutôt conduire à la « disparition des comités paritaires et à un démantèlement du régime des décrets de convention collective (au profit) d'un système complexe et centralisé de réglementation étatique reposant sur un large pouvoir discrétionnaire confié au ministre du Travail » (Bernier, 2018: 189-190).

La troisième voie de modification proposée par Bernier est celle de la révision des procédures de la négociation et de l'extension des conditions d'emploi. En cas d'enlisement des négociations pour le renouvellement d'un décret ou de négociation d'un premier décret, des procédures apparentées à celles du *Code du travail* pourraient être utilisées : conciliation, médiation, arbitrage et arbitrage obligatoire d'un premier décret.

Une voie différente, poussant plus loin la logique d'extension des conditions de travail par secteur, ou par chaîne de valeur et entreprise réseau, passerait par des lois visant à instaurer un régime de négociation multientreprises, adaptable ou non selon le territoire. Son opérationnalisation pourrait s'inspirer soit : 1) du régime général des décrets de conventions collectives, ou des régimes particuliers des secteurs public et parapublic, de la construction, des responsables de services de garde en milieu familial ou du statut de l'artiste ; 2) ou des lois à portée universelle ou sectorielle visant l'établissement de conditions de travail individuelles (normes minimales de travail fortement rehaussées), incluant les travailleurs indépendants.

Ces options pourraient s'appuyer sur une pratique, largement répandue au Québec, de la négociation collective au-delà de l'établissement, comme nous l'avons démontré au chapitre 7 et illustré au chapitre 8 dans le cas des services de garde où existe un décret «arrêté». On peut aussi facilement anticiper des régulations sectorielles par les différents ministères québécois ayant de fortes incidences sur les conditions de travail et d'emploi, que ce soit par exemple dans le cas des résidences pour personnes âgées (RPA) et des centres hospitaliers de soins de longue durée (CHSLD) où, en contexte de pandémie, l'État québécois est allé jusqu'à forcer ces organisations à verser des rémunérations plus élevées aux salariées et salariés. Cumulée aux autres règles imposées par l'État aux demandeurs de permis pour exploiter une RPA et un CHSLD, une telle modalité de régulation pourrait paver la voie à une négociation sectorielle des conditions de travail, selon divers régimes de rapports collectifs dans lesquels l'État serait nécessairement engagé, comme il l'est dans la régulation des conditions de travail par le biais des règles d'obtention de permis pour exploiter un service de garde. Une voie alternative serait que l'État procède à la régulation des conditions de travail et d'emploi par le biais des *public procurements*, comme nous le verrons à la section 4.

2.2 La responsabilité sociale de l'entreprise

Bourgault (2016) fonde un espoir dans le courant de la responsabilité sociale de l'entreprise. Considérant toutefois que les codes de conduite ont une efficacité faible en matière de protection du travail, elle met de l'avant deux autres approches : des arrangements institutionnels de corégulation et la reconnaissance légale du concept de responsabilité sociale de l'entreprise. Dans le cas des arrangements institutionnels de

corégulation (certifications, accords-cadres internationaux), la littérature indique que ceux-ci reposent habituellement sur la capacité des syndicats, souvent en coordination avec des mouvements sociaux, à inciter les employeurs à négocier ces ententes. Nous en donnons quelques exemples aux sections 4 et 5.

En matière de reconnaissance légale du concept de responsabilité sociale de l'entreprise, Bourgault (2016: 451) et Njoya (2015: 137-138) font référence à quelques décisions de la Cour suprême du Canada dans lesquelles les juges se sont appuyés sur des principes contenus dans des instruments-cadres internationaux et qui obligent les administrateurs d'entreprises à tenir compte des parties prenantes : les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales ; la Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la Politique sociale de l'Organisation internationale du travail (OIT) ; le Pacte mondial des Nations Unies. Ainsi, la « Cour suprême reconnaît l'importance du droit international à titre de source persuasive d'interprétation du droit interne ». (Bourgault et Boivin, 2018: 269)

Ces décisions ont élargi la portée de la notion d'entreprise et celle des relations entre leurs actionnaires et leurs dirigeants, considérant que l'entreprise doit être au service des actionnaires mais aussi des autres *stakeholders*, parmi lesquels figurent les travailleurs et travailleuses et la société. Ces décisions prises à l'intérieur du cadre juridique existant – lequel s'avère difficile à modifier en ce qui concerne le droit de propriété, comme expliqué précédemment – reposent sur une analyse qui considère que le principe de la maximisation du profit des actionnaires à long terme dépend de la sauvegarde du bien-être des travailleurs et travailleuses, lesquels aident les entreprises à atteindre leurs objectifs de productivité et de profitabilité.

Selon Njoya, ces interprétations des tribunaux laissent une marge de manœuvre aux dirigeants pour envisager de différentes façons leurs obligations à l'égard des actionnaires. Une des limites discutées par cet auteur concerne toutefois la question de la nomination des dirigeants par le conseil d'administration (CA) et du mandat qui leur est accordé. Considérant que les actionnaires dominants jouent un rôle majeur dans la nomination des dirigeants de l'entreprise, et vu les pratiques courantes de rémunération votées par les conseils d'administration de ces entreprises – lesquelles reposent très souvent sur l'augmentation de la valeur actionnariale à court terme –, les propositions de Njoya semblent difficiles

à concrétiser. L'auteur note d'ailleurs que dans l'affaire BCE inc. 2008, la Cour suprême du Canada a reconnu qu'ultimement, c'est la direction qui a le pouvoir d'agir et qu'un tribunal ne peut interférer dans la décision de la direction de préférer un *stakeholder* à un autre (Njoya, 2015 : 139).

En fin de compte, dans cette décision, la Cour suprême a fait une ouverture théorique à des développements de la notion de *stakeholder*, mais en concluant qu'elle ne peut interférer dans la décision des dirigeants de préférer un groupe de *stakeholders* à un autre, elle referme aussitôt empiriquement cette ouverture. En résumé, les perspectives à l'égard du droit des travailleurs que permettraient ces nouvelles avenues de la Cour suprême demeurent imprécises.

3. LES PROPOSITIONS DE RÉGULATION RELEVANT DE LA SPHÈRE PRIVÉE

D'autres propositions ont été formulées pour tenter d'améliorer les conditions de travail et d'emploi dans les chaînes de valeur et les entreprises réseau. Elles ne passent pas directement par des interventions législatives visant à adapter le cadre juridique des rapports collectifs de travail, mais s'incarnent plutôt soit dans les approches de coalitions de réseau (Anner *et al.*, 2020), soit dans les approches qui tentent d'utiliser la logique marchande et contractuelle, en incluant des améliorations dans les appels d'offres ou les contrats signés entre les firmes privées ou publiques et leurs sous-traitants. Comme nous l'avons illustré au chapitre 8, ces appels d'offres et ces contrats d'achat prévoient déjà diverses règles et normes techniques, de conformité aux devis, de délais de livraison, etc., que les fournisseurs doivent respecter, avec parfois des exigences de reddition de comptes et une surveillance très envahissante.

Plusieurs auteurs proposent d'utiliser ces logiques contractuelles pour y insérer des exigences en matière de conditions de travail et d'emploi et de respect de l'environnement. Les firmes têtes de réseau, qu'elles soient privées ou étatiques, peuvent exiger que leurs fournisseurs assurent différentes conditions de travail à leurs salariés, tout comme elles exigent que ces fournisseurs respectent des normes techniques, de bien-être animal, de délai de livraison, etc., avec des mécanismes de surveillance plus ou moins sophistiqués et en temps réel (Weil, 2014). Si des firmes têtes de réseaux peuvent imposer des clauses contractuelles sur le bien-être animal, rien ne leur interdit d'imposer aussi des clauses visant le bien-être des

travailleurs et travailleuses. C'est à ce genre de propositions que sont consacrées les sous-sections suivantes.

3.1 La *soft law*

Des auteurs ont proposé que des modalités de régulation de type *soft law*, ou nouveaux modes de gouvernance, reposant sur des principes de bonne gouvernance d'entreprise, de responsabilité sociale ou de codes de conduite, puissent compenser les limites de l'intervention, ou de la non-intervention, de l'État. Or, plusieurs bilans ont montré que ces espoirs étaient non fondés et les chercheurs ont plutôt conclu à une absence d'amélioration significative des conditions de travail et d'emploi pouvant même conduire à exacerber les problèmes de mise en application des normes de travail (Amengual et Kuruvilla, 2020; Wright, 2016; Vosko *et al.*, 2016; Weil et Mallo, 2007; Arthurs, 1998; Delautre, 2019).

Les codes de conduite sont peu appliqués alors que les ententes-cadres internationales négociées avec des multinationales couvrent une faible proportion de la main-d'œuvre présente dans ces entreprises et sont difficiles à faire respecter dans les divers sites de travail (Hond *et al.*, 2014; Papadakis, 2011; James *et al.*, 2015). Selon Walter *et al.* (2016: 33), lorsque ces arrangements fonctionnent, c'est parce que l'État assure une surveillance étroite de l'application des lois du travail :

Essentiellement, ces résultats montrent que, dans certaines conditions, les relations au sein de la chaîne d'approvisionnement sont utiles pour aider à soutenir la mise en œuvre de dispositions relatives à la gestion de la SST sur les navires marchands. Toutefois, ce levier a plus de chances d'être efficace lorsqu'il s'inscrit dans un cadre institutionnel plus large dans lequel la régulation publique et sa surveillance par les autorités réglementaires demeurent un élément clé. [Notre traduction]

Pour faire face à ces limites, des chercheurs proposent diverses avenues pouvant contribuer à l'amélioration des conditions de travail et d'emploi. Selon Weil,

la compréhension que l'emploi fissuré repose sur une volonté d'équilibrer les atouts de l'image de marque avec les avantages du transfert de la responsabilité de l'emploi fait émerger toute une série d'options politiques. Les interventions susceptibles d'affecter le point de basculement des décisions des entreprises chefs de file sont peut-être les plus aptes à avoir une incidence sur les moteurs sous-jacents du comportement de

conformité et de les modifier de manière significative et durable. (Weil, 2011 : 50) [Notre traduction]

Chassagnon a aussi constaté que la firme réseau assortit souvent sa logique de sous-traitance d'un ensemble très élaboré de règles contractuelles, sociales et techniques pour définir et surveiller le travail des entités du réseau. Il arrive toutefois moins souvent que ces règles concernent directement les conditions d'emploi et de travail dans les entités du réseau (salaire minimum, santé et sécurité au travail, etc.), mais la possibilité technique de régulation des conditions de travail par le biais de ces ententes contractuelles est pour ainsi dire déjà démontrée (Chassagnon 2012).

Pour leur part, dans leur synthèse des études publiées dans le numéro spécial de la revue *Industrial and Labor Relations Review*, Amengual et Kuruvilla (2020) cernent des pratiques locales de firmes donneuses d'ordres qui peuvent renforcer le respect des codes de conduite et d'autres mécanismes de régulation privée des conditions de travail dans les chaînes de valeur. Ils constatent que ces normes de travail sont davantage respectées par les sous-traitants lorsque la firme donneuse d'ordres en fait une condition à l'accroissement de la valeur des contrats qu'elle leur octroie. Ces cas sont toutefois très rares. Un des facteurs explicatifs de cette rareté réside dans le fait que la structure des chaînes de valeur, flexible et opaque, incluant la falsification des données de reddition de comptes des sous-traitants, rend très difficile le suivi du respect des normes. Inversement, le respect des normes du travail prévues à ces codes privés (ainsi que des normes légales) est davantage présent lorsque les entreprises de la chaîne de valeur fonctionnent dans un contexte institutionnel soutenant la transparence et la reddition de comptes (voir le cas australien discuté plus loin), soit lorsque l'État et la société civile peuvent surveiller plus étroitement le respect de ces normes, par exemple lorsqu'il y a un réseau dense d'organisations non gouvernementales (ONG) et de syndicats, une presse libre, etc.

Finalement, Amengual et Kuruvilla (2020) constatent que certains accords ont permis la création de nouvelles institutions de régulation des conditions de travail et d'emploi dans les chaînes de valeur. Par exemple, l'accord intervenu à la suite de la tragédie du Rana Plaza au Bangladesh prévoit un rôle pour les organisations syndicales dans sa structure de gouvernance, et les entreprises qui possèdent les marques de vêtements sont légalement tenues de financer les modifications devant être apportées aux installations des sous-traitants offrant des conditions de travail non

sécuritaires. Parallèlement, l'État du Bangladesh adoptait aussi une régulation pour renforcer les droits des travailleuses et travailleurs. Or, l'analyse empirique démontre que l'État et les propriétaires des usines ont participé à rendre ces accords et régulations inopérants. Les auteurs concluent qu'il est très difficile de soutenir la mise en œuvre de ce type d'accords privés dans le temps.

Une des stratégies possibles d'action syndicale et de coalitions consiste à attaquer l'image de marque du bien ou du service qui est au cœur de la chaîne de valeur ou de l'entreprise réseau. Depuis les luttes des années 1960-1970 menées par Cesar Chavez dans l'industrie du raisin en Californie, la valeur sur le marché d'une marque constitue aussi une faiblesse potentielle. L'appel au boycottage et la dénonciation des pratiques des entreprises propriétaires de la marque, comme les petits fruits produits principalement par l'entreprise Driscoll dans le sud des États-Unis et au Mexique, peuvent mener à une action visant à contraindre l'entreprise tête de réseau, qu'elle soit seule ou en partenariat avec des représentants de divers mouvements sociaux, à minimalement adopter un code de conduite dans lequel les sous-traitants s'engagent à respecter les lois sur les normes minimales de travail de leur pays et parfois d'autres dispositions concernant le droit à la syndicalisation. Cela peut aller jusqu'à modifier les contrats de l'entreprise pivot avec ses sous-traitants, afin de rehausser les conditions de travail des travailleurs de toute la chaîne de valeur⁴. Dans ce dernier cas, ces pratiques se rapprochent de revendications de mouvements sociaux ou de syndicats applicables aux *public procurements*, soit à l'utilisation des appels d'offres publics dans lesquels des conditions de travail et de respect de l'environnement doivent être respectées par les sous-traitants et soumissionnaires comme condition d'obtention des contrats. Ces appels d'offres peuvent aussi contenir des exigences de reddition de comptes de la part des sous-traitants, quant au respect des conditions de travail convenues ou légales.

Ce genre de campagnes peut aussi être mené auprès des firmes qui achètent ces produits, par exemple auprès des grands distributeurs mondiaux de vêtements, comme on l'a vu après l'effondrement d'une des usines de confection de vêtements en Inde. Dans ces campagnes, il est nécessaire d'informer les consommateurs et de coaliser divers mouvements

4. Voir Fischer-Daly (non publié, 2020) pour un exemple du même type concernant des chaussures Nike.

sociaux autour des enjeux directs des conditions de travail, mais aussi autour d'enjeux sociaux plus larges, liés au champ politique de la vie, comme la discrimination à l'égard de minorités ou des femmes. Ainsi Fischer-Daly (2020 : 25) donne l'exemple de

l'Alliance of Women of Diverse Colours, qui fournit une première réponse à la violence domestique et fait pression sur les employeurs pour qu'ils ouvrent tous les postes aux femmes, à rebours d'une gestion machiste accordant les postes de contremaître et autres postes de ce type principalement aux hommes [notre traduction].

Wright (2016) a étudié trois cas de campagnes de coalitions visant l'amélioration des conditions de travail et d'emploi dans des chaînes de valeur nationales en Grande-Bretagne, afin de voir comment les activistes peuvent influencer les décisions des organisations concernées en utilisant le risque réputationnel des firmes têtes de réseau. Comme d'autres auteurs, Wright rappelle que les stratégies de coalition demeurent fragiles dans le temps. C'est pourquoi la présence syndicale et l'existence d'un contexte politique national qui ne soit pas antisyndical sont des conditions de base pour favoriser le développement d'actions efficaces auprès des firmes têtes de réseau (Locke *et al.*, 2013 ; Egels-Zanden, 2009).

Au terme de ses études de cas, Wright constate que l'action des coalitions sur la marque ou sur les entreprises têtes de réseaux est plus efficace si cette marque ou ces entreprises affichent déjà une prétention éthique, par exemple si elles ont un code de conduite. La contestation possible par les coalitions de la légitimité de cette prétention constitue un levier pouvant amener ces entreprises à conclure plus rapidement des ententes avec les partenaires de la coalition. Dans le cas des firmes têtes de réseau qui poursuivent essentiellement des stratégies de production et de vente à faibles coûts, ces stratégies morales ont peu d'effets. Toutefois, lorsque c'est une organisation publique qui constitue la tête du réseau, la conjoncture est plus favorable à la réussite de coalitions visant à ce que cette organisation publique force ses sous-traitants à respecter des conditions de travail plus favorables, puisque son risque réputationnel est plus élevé que pour les entreprises privées (Wright, 2016 : 204). En général, comme l'explique cet auteur, la population accepte moins qu'un organisme public génère de mauvaises conditions de travail.

Étant donné que les organisations du secteur public sont plus susceptibles que leurs homologues du secteur privé d'être « évaluées selon les normes et les standards du gouvernement » (Ollier-Malaterre *et al.*, 2013 : 438), elles peuvent être peu enclines à contracter avec des fournisseurs susceptibles de

porter atteinte à leur obligation de fournir un environnement sûr pour la prestation et l'utilisation des services publics. Ces facteurs peuvent également façonner les vulnérabilités en matière de réputation des entreprises du secteur privé dépendant des fonds publics. (Wright, 2016: 206) [Notre traduction]

Selon Wright (2016), la coalition entame son action par des tactiques de recherche de collaboration avec les firmes têtes de réseau, parfois en privé, mais à défaut d'ententes, elle va passer à des tactiques de confrontation. Le discours de la coalition peut faire valoir directement l'écart entre les prétentions affichées par les firmes têtes de réseaux et les conditions de travail dans les diverses entités de la chaîne de valeur, mais, dans certains cas, il fera plutôt référence aux écarts entre les prétentions au sujet de la qualité du bien ou service produit pour les firmes têtes de réseau et la qualité réelle de ces biens et services. Dans ce dernier cas, on fera le lien entre cette piètre qualité du bien ou service et la piètre qualité des conditions de travail et d'emploi. Ainsi, dans le cas de la chaîne d'alimentation Marks and Spencer :

Le syndicat pensait également que les consommateurs seraient plus réceptifs aux histoires concernant les mauvais traitements infligés aux poulets qu'à celles au sujet de mauvais traitements infligés aux travailleurs d'agences. Ces actions ont bénéficié d'une large publicité grâce à leur couverture dans la presse grand public. (Wright, 2016: 202) [Notre traduction]

Parfois, la firme tête de réseau peut trouver un intérêt à participer au développement de normes du travail dans toute la chaîne de valeur parce que « l'approvisionnement durable peut contribuer à combler les lacunes en matière d'information et de connaissances au sein du réseau de production d'une entreprise de tête » (Wright, 2016: 207). Toutefois, les échecs assez fréquents de ces politiques de régulation privée ont conduit à des initiatives où des modèles de responsabilité sociale seraient créés et contrôlés par les travailleurs et travailleuses eux-mêmes (*worker-driven*). Fine et Bartley (2019) révèlent que, dans la chaîne de valeur de la tomate en Floride, les coalitions de travailleurs ont réussi à négocier avec les grands distributeurs l'exclusion des fournisseurs non respectueux des normes du travail. Cette sanction a eu pour effet que, dans la majorité des cas, ces fournisseurs ont ajusté les conditions de travail au niveau exigé afin de pouvoir recevoir à nouveau des commandes des grandes chaînes d'alimentation. Cette stratégie d'action auprès des acheteurs a permis de réaliser des gains importants comparativement aux stratégies d'action des

années 1990 qui visaient à organiser collectivement les travailleurs des producteurs de tomates.

Kaine et Rawling (2019) présentent l'analyse du cas de la chaîne de valeur de l'entretien sanitaire des édifices privés en Australie. Ces auteurs montrent que des coalitions peuvent parvenir à inclure dans leurs rangs les entreprises têtes de réseau, afin qu'elles imposent à leurs sous-traitants le respect des normes du travail (*co-enforcement*). Ce type de coalition tente de s'entendre sur des normes de travail sectorielles et sur des mécanismes pour en assurer le respect. Il peut s'agir par exemple du transfert d'informations aux agences gouvernementales chargées de faire respecter les lois sur les normes du travail, ou de l'utilisation du pouvoir contractuel des firmes têtes du réseau ou de la chaîne de valeur sur les sous-traitants faisant en sorte que divers mécanismes incitent ces derniers à respecter les normes du travail et qu'en cas de défaut des sanctions s'appliquent. Ce type de coalition est fragile, car il faut être capable de maintenir la pression sur ces firmes têtes de réseau afin qu'elles continuent à jouer ce rôle. Cette pression peut provenir d'une crainte d'attaque à leur image de marque ou à la réputation de leurs principaux actionnaires. Bref, ces coalitions de *co-enforcement* proposent d'utiliser le pouvoir des firmes têtes de réseau sur leurs sous-traitants pour les amener à jouer le même rôle que celui que la littérature sur les *public procurements* propose à l'État et aux autres agences gouvernementales qui sous-traitent ou achètent des biens et services.

Fine et Bartley (2019) présentent des cas de *co-enforcement* à l'échelle locale aux États-Unis. Dans plusieurs villes, des centres de travailleurs (*workers centers*) ont été créés afin de défendre les droits des travailleurs et travailleuses non syndiqués à statuts précaires et de travailleurs et travailleuses dits indépendants bien qu'assujettis à des firmes par le biais de contrats commerciaux. En alliance avec des syndicats, les centres de travailleurs mènent des actions auprès des gouvernements locaux ou de leurs agences afin que ces dernières définissent des règles commerciales qui auront une incidence sur l'amélioration des conditions de travail des travailleurs dont les services sont régis par ces agences⁵. Plusieurs agences adhèrent à cette idée de *co-enforcement*. Les règles sont définies avec la

5. Johnston (2018) documente le cas de l'Alliance des chauffeurs de taxi de New York, laquelle a utilisé sa participation au processus administratif de l'agence municipale de régulation de l'industrie du taxi pour conduire à des améliorations aux conditions de travail des chauffeurs.

participation des syndicats et des centres de travailleurs. Dans certains cas, ces groupes sont autorisés à mener des actions d'éducation auprès des travailleurs et travailleuses, peuvent déposer des plaintes en leur nom et jouer un rôle dans le processus d'enquête concernant ces plaintes.

Selon ces auteurs, l'efficacité de ce modèle de régulation du travail repose sur le fait que les divers acteurs agissent en complémentarité les uns avec les autres, et particulièrement, que les actions des centres de travailleurs et des syndicats ne cherchent pas tant à remplacer l'action des agences gouvernementales qu'à en accroître l'efficacité. De plus, ces actions, comme celles visant à inciter le développement d'initiatives privées de régulation du travail dans les chaînes de valeur, sont plus efficaces si elles visent stratégiquement les secteurs ou chaînes de valeur reconnus pour leur niveau élevé de violations des droits du travail (Weil, 2014). Un autre élément important dans le succès de ces initiatives concerne le renforcement des pénalités aux employeurs qui ne respectent pas les normes du travail. Un exemple probant est celui de la ville de Seattle, où l'agence municipale chargée de la surveillance des normes du travail peut infliger une amende représentant jusqu'à trois fois la valeur des salaires volés aux salariés, comparativement au maximum de 20 % que peut imposer au Québec la CNESST en vertu de la *Loi sur les normes du travail* (art. 114).

Ces initiatives comportent tout de même certaines limites, dont leur difficulté à prendre racine dans le reste du pays. En effet, leur pouvoir repose sur la capacité à créer et soutenir dans le temps des coalitions politiques progressistes, une tâche plus facilement réalisée à l'échelle locale aux États-Unis et qui est par ailleurs rendue plus difficile en contexte de pluralisme syndical, comme au Québec (Chevance et Jalette, 2015; Brigden et Kaine, 2013).

3.2 Le développement de stratégies de négociation collective adaptées aux entreprises réseau

Une des initiatives syndicales pour améliorer les conditions de travail dans les chaînes de valeur et entreprises réseau consiste à organiser, ou à participer à, de larges coalitions visant à faire pression sur les entreprises têtes de réseau ou multinationales, afin qu'elles améliorent les conditions de travail et d'emploi de salariés syndiqués et souvent aussi des travailleurs non syndiqués. Un des moyens retenus consiste à « attaquer » la marque de l'entreprise, peu importe que celle-ci fabrique

le bien ou le service ou le fasse fabriquer par des sous-traitants. Anner *et al.* (2020) constatent le développement de réseaux d'employeurs et de réseaux de travailleurs et de coalitions donnant lieu à la négociation collective de réseau (*network bargaining*).

À partir de l'analyse de plusieurs cas de négociation de réseau, Anner *et al.* ont dégagé quatre caractéristiques de ces négociations :

Premièrement, elles se concentrent sur la coordination latérale entre des groupes de travailleurs et d'autres acteurs sociaux, au lieu de développer une direction syndicale hiérarchique et un processus décisionnel institutionnalisé pour exercer le pouvoir. Deuxièmement, ces réseaux de travailleurs ont tendance à inclure à la fois des travailleurs dans des structures de négociation hiérarchiques et d'autres dans des contrats individualisés. Troisièmement, ils cherchent à négocier, parfois au-delà des frontières nationales, avec des entreprises à travers les réseaux, y compris avec la ou les entreprises chefs de file, les employeurs directs et les investisseurs. Quatrièmement, les réseaux de travailleurs utilisent un éventail plus large de ressources de pouvoir. (Anner *et al.*, 2020 : 6) [Notre traduction]

La négociation de réseau est une structure de persuasion et de consentement. Elle implique une série de tactiques, par exemple les alliances avec les consommateurs et les politiciens, ainsi que le développement d'un pouvoir symbolique selon lequel « la capacité de définir les termes sur lesquels la société est comprise et développée est souvent affirmée en utilisant un "langage moralement chargé" conçu pour attirer et mobiliser le soutien de la société civile » (Anner *et al.*, 2020 : 6) [notre traduction]. Cette négociation ne vise donc pas seulement une firme, à travers ses différentes entités, mais toutes les firmes du réseau de production. Ces ententes peuvent prendre diverses formes, comme des engagements éthiques surveillés par des organismes membres de la coalition ou par un organisme indépendant, par exemple dans le secteur du vêtement au Rana Plaza, au Bangladesh, ou dans le cadre de la campagne *Justice for Janitors*, aux États-Unis. Ces campagnes visent deux éléments que les firmes à la tête des réseaux peuvent plus difficilement « fissurer » : la marque et les investisseurs.

En conclusion, les auteurs précisent

[qu'en] réponse à l'utilisation par un réseau d'entreprises de la fissuration organisationnelle, les travailleurs cherchent à établir les coresponsabilités des employeurs directs et indirects ; en réponse à son utilisation d'une stratégie géographique, les travailleurs cherchent des engagements contraignants envers les normes internationales du travail ; et en réponse à son utilisation

de la technologie pour éviter les devoirs de l'employeur, les travailleurs cherchent à redéfinir la relation d'emploi et les droits et responsabilités correspondants (Anner *et al.*, 2020: 21) [notre traduction].

Les difficultés de ces négociations de réseau pour les syndicats tiennent à la fragilité des coalitions, qui peinent à durer dans le temps parce qu'elles manquent de ressources institutionnelles, comme l'expertise en droit du travail et un fonds de grève. Elles tiennent aussi à l'absence d'une structure de négociation fondée sur un régime juridique, ce qui est le cas des négociations classiques sur la base de l'établissement en Amérique du Nord.

4. LES APPROCHES DE RÉGULATION DU PRODUIT/SERVICE PASSANT PAR LES INITIATIVES PUBLIQUES : LE CAS DES *PUBLIC PROCUREMENTS*

Ravenswood et Kaine (2015) constatent qu'en Australie et en Nouvelle-Zélande, les achats publics de biens et services représentent entre 12 % et 15 % du PNB, une proportion qui souligne ainsi l'importance possible d'une définition indirecte des conditions de travail par l'État. Elles constatent toutefois que le programme néolibéral de ces gouvernements n'a pas favorisé l'usage de ce pouvoir d'achat pour imposer aux fournisseurs des obligations visant l'amélioration des conditions de travail et d'emploi de leurs salariés.

À la suite des pressions exercées dans de nombreux pays par des mouvements sociaux et des syndicats à l'endroit des entreprises multinationales, on a assisté au développement de diverses normes internationales, par exemple : la Déclaration universelle des droits de l'homme, les normes de l'Organisation internationale du travail, les Principes directeurs aux entreprises et aux droits de l'homme des Nations Unies⁶, les Principes directeurs pour les entreprises multinationales de l'ODCE⁷. Ces normes mettent de l'avant le rôle et la responsabilité qu'ont les gouvernements, en raison de leur pouvoir d'achat, pour inciter ou obliger ces multinationales à faire respecter par leurs sous-traitants diverses normes en matière de droits et libertés, de conditions de travail, de responsabilité environnementale, etc. Or, comme Martin-Ortega et Methven O'Brien (2019)

6. https://www.ohchr.org/documents/publications/guidingprinciplesbusinesshr_fr.pdf

7. <http://www.oecd.org/fr/daf/inv/mne/>

le constatent, en général, les États ne se reconnaissent pas d'obligations, à titre d'acheteurs publics, à l'égard de leur propre chaîne de valeur ou de sous-traitance (2019 : 4).

Pourtant, il y a là, entre autres, un risque réputationnel important pour les États. En général, ceux-ci fondent leurs politiques d'achats sur le critère du plus bas coût ou sur le rapport qualité-prix. Divers travaux sont menés dans le milieu universitaire et dans les organismes internationaux afin de développer des critères d'achats publics plus larges, telle la notion d'approvisionnement durable (*sustainable procurement*) visant l'équilibre entre les objectifs économiques, environnementaux et de développement social (Martin-Ortega et Methven O'Brien, 2019 : 17). Il est à noter que la ville d'Edmonton, au Canada, a adopté en décembre 2019 une telle politique d'achat durable⁸. Cette politique impose à ses sous-traitants des exigences minimales en matière de normes du travail, de traitement des employés, de salaires et d'avantages sociaux, de conditions de travail et de normes éthiques.

Comme le mentionnent aussi Martin-Ortega et Methven O'Brien (2019 : 230-232), les États doivent bien évaluer les effets, à court terme, de la hausse probable du coût de leurs achats par rapport aux effets, à long terme, de leur participation à un système de sous-traitance qui repose sur de mauvaises conditions de travail et qui soulève des problèmes de qualité.

La régulation des conditions de travail peut aussi se faire par l'entremise des règles budgétaires liant les organismes privés ou sans but lucratif à des organisations étatiques pour l'offre de services aux citoyens. Ainsi, des appels d'offres et des règles budgétaires peuvent jouer un rôle important, à la hausse ou à la baisse, dans l'établissement de certaines conditions d'emploi comme les salaires, les régimes de retraite, etc. (Bartkiw, 2020 ; Howe, 2017 : 214 ; Holley *et al.*, 2015 ; Kaine, 2012 ; Boivin, 2016 ; et le chapitre 8 du présent ouvrage pour le cas des services de garde subventionnés). Ces approches de régulation sont marquées par l'état des rapports sociaux, entre autres des rapports de genre, ce qui conduit souvent à une dévalorisation du travail effectué par une main-d'œuvre majoritairement féminine.

8. https://www.edmonton.ca/business_economy/selling_to_the_city/sustainable-purchasing-policy.aspx?fbclid=IwAR3AQU4eT0q6KVwr6l9H4dB4mxjCLOFImIoRH_m8UgBRBd2gSIBnSVM9_E

L'approche des *public procurements* existe déjà au Québec et au Canada (gouvernement fédéral) dans le cas des programmes d'accès à l'égalité (PAÉ) en emploi. Même si les modalités diffèrent un peu entre ces deux ordres de gouvernements, l'approche générale est la même. Dans le cas du Québec, les PAÉ sont obligatoires dans le secteur public et parapublic, chez les fournisseurs et les bénéficiaires de contrats et de subventions de plus de 100 000 \$ et comptant plus de 100 employés (et chez certains employeurs ayant fait l'objet de plaintes) (Legault, 2017 : 123). En matière d'équité salariale ainsi que de santé et sécurité du travail, les lois imposent aussi à l'employeur d'associer le syndicat représentant ses employés à la démarche visant la mise en œuvre locale des objectifs qu'elles fixent. Par exemple, la *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi* prévoit la remise de rapports d'évolution, soit triennaux soit annuels (selon les secteurs couverts), à la direction des PAÉ (Legault, 2017 : 155-156). L'efficacité de ces lois semble toutefois très relative (Wilney, 2021 ; Desrosiers, 2019).

5. LES APPROCHES MIXTES PUBLIC-PRIVÉ DE RÉGULATION DU PRODUIT/SERVICE OU DES CONDITIONS DE TRAVAIL

Des études ont porté une attention approfondie aux approches mixtes public-privé de régulation du produit/service ou du travail. Par exemple, Weil et Mallo (2007) ont étudié un cas innovant de régulation des conditions de travail qui combine le pouvoir de sanction public et un système de surveillance par les partenaires privés dans l'industrie du vêtement aux États-Unis. Leur étude révèle que ces initiatives sont associées à une diminution significative des violations des dispositions relatives au salaire minimum. Au lieu de cibler des entreprises ne respectant pas les normes du travail, le ministère fédéral du Travail a ciblé la chaîne de valeur. Il utilise « le pouvoir de l'agence d'interrompre le flux de marchandises des fabricants aux détaillants comme moyen d'établir une surveillance privée, à l'échelle des fabricants, du réseau de sous-traitants de ces entreprises » (Weil et Mallo : 2007 : 792) [notre traduction].

À cette fin, il utilise un article du *Fair Labor Standard Act* (équivalent aux États-Unis de la *Loi sur les normes du travail* au Québec) qui lui permet d'imposer un embargo sur les produits qui ont été fabriqués en violation de la loi. Dans une chaîne de valeur intégrée, ceci a pour effet d'accroître

les coûts, de retarder les livraisons et d'entraîner des pertes de contrats. « Ce potentiel entraîne des pénalités importantes qui dépassent rapidement la valeur des sanctions civiles prévues. » (Weil et Mallo, 2007 : 795) Afin d'éviter de perdre leurs contrats, ou dans le but de les récupérer, des entreprises têtes de réseau entrent en relation avec le ministère du Travail américain afin de convenir d'un accord de surveillance des activités de leurs sous-traitants actuels et futurs. Ainsi, cet accord permet aux firmes têtes de réseau de faire l'inspection des feuilles de paye des sous-traitants ainsi que de mener des inspections surprises des lieux de travail.

L'accord exige également que le fabricant prenne des mesures immédiates et permanentes pour remédier aux violations commises par ses sous-traitants : 1) en garantissant le paiement d'arriérés de salaire aux travailleurs s'ils découvrent une non-conformité dans le cadre de leurs efforts de surveillance continue; 2) en informant le WHD [ministère du Travail] d'une telle constatation [...] Étant donné que les sous-traitants travaillent généralement pour plusieurs fabricants à la fois, la surveillance privée peut avoir des effets d'entraînement importants. (Weil et Mallo, 2007 : 796) [Notre traduction]

Ce mode de surveillance mettant à profit des modes de régulation publics et privés a conduit à une diminution de la fréquence des violations des normes du travail dans le secteur du vêtement aux États-Unis. Une des limites de cette approche est toutefois que dans le cas de chaînes de valeur transnationales, il n'existe pas d'autorité mondiale équivalente au ministère du Travail pour imposer ce genre de mesures coercitives efficaces, tel l'embargo sur la circulation des produits à l'intérieur de la chaîne de valeur et vers les réseaux de distribution.

Ce mode de surveillance pourrait par ailleurs être étendu à des pratiques d'attaque de l'image de marque de l'entreprise par l'utilisation des bases de données portant sur le respect des normes du travail pour créer une classification des firmes selon leur degré de conformité. Les cotes (A pour excellent, B pour moyen et C pour faible) devraient être affichées sur le site de l'entreprise, à la vue du public (Weil, 2009). Ainsi, au Brésil, après que des enquêtes ont révélé l'existence de travail forcé dans la chaîne de valeur du vêtement, en 2006, une initiative conjointe de l'Association brésilienne des détaillants de vêtements et du ministère du Travail a conduit à la création d'un système de certification des sous-traitants et à l'expulsion

des firmes non certifiées de cette chaîne de valeur (Delautre, 2019 : 38)⁹. Une fois instauré, ce système pourrait être utilisé par l'État et les firmes têtes de réseau comme un critère important de sélection de leurs sous-traitants. Par exemple, les sous-traitants cotés B seraient soumis à davantage d'inspections, se verraient offrir des contrats de moindre valeur, jusqu'à ce qu'une prochaine évaluation leur permette d'obtenir la cote A. Pour leur part, les sous-traitants ayant une cote C se verraient exclus des appels d'offres.

Weil (2008) propose un modèle stratégique de renforcement du respect des normes du travail fondé sur quatre principes : des interventions prioritaires ciblant les secteurs les plus délinquants et comprenant le plus de travailleurs vulnérables, lesquels ont moins tendance à formuler des plaintes ; la dissuasion reposant sur les amendes et le coût de l'atteinte à la réputation des firmes et de leurs marques ; la persistance des interventions et l'effet systémique des trois premiers principes, qui permettent de déterminer les causes de ces manquements au respect des normes du travail et de tenter de les limiter.

C'est ce à quoi s'est attelé, dès 2014, le Fair Work Ombusman (FWO) en Australie, qui a récemment publié le commentaire suivant :

[L]es grandes entreprises qui sous-traitent des services sur leurs sites ont la responsabilité de s'assurer que ces contrats ne portent pas atteinte aux droits minimaux des employés. Cette responsabilité s'étend aux contractants de la chaîne d'approvisionnement. Ce n'est pas parce qu'une entreprise n'est pas « propriétaire » du contrat qu'elle peut s'en laver les mains. (Communiqué de presse du FWO, 2014, cité dans Hardy et Howe, 2015) [Notre traduction]

Constatant qu'en Australie, depuis 1996, les lois du travail se sont avérées soit fortement antisyndicales, soit relativement inefficaces à contribuer à l'amélioration des conditions de travail et d'emploi, Kaine et Bridgen (2015) examinent comment les syndicats ont agi à titre de « régulateurs » dans des contextes de chaînes de valeur ou de sous-traitance et de présence de statuts de travail atypiques. Une des stratégies syndicales est le *jurisdiction shopping*, c'est-à-dire l'idée que les syndicats choisissent entre différents systèmes de droit : codes de conduite ; comité patronal-syndical national

9. Le processus de certification repose sur le respect des règles publiques relatives aux matières suivantes : travail des enfants, travail forcé, travail immigrant irrégulier, abus et harcèlement, santé et sécurité du travail, heures de travail, salaires et liberté d'association, incluant le droit de négociation collective.

de certification éthique des entreprises incluses dans la chaîne de valeur ; législations étatiques sur les plans national et local relatives aux normes minimales de travail, par exemple pour assurer à l'échelle nationale des conditions de travail et de sécurité pour les camionneurs indépendants ; lois sur la santé et sécurité du travail (réduction des heures de travail maximales des camionneurs indépendants), etc.

La législation australienne comporte un mécanisme pour faciliter la négociation dans une chaîne de valeur où les salaires sont considérés comme faibles. Les parties doivent alors soumettre leur cas à la Commission sur le travail décent (Fair Work Commission), laquelle peut permettre la négociation entre les parties patronales et syndicales de la chaîne de valeur. À défaut d'entente, la Commission va arbitrer et fixer les conditions de travail applicables à cette chaîne. Dans le secteur des soins aux personnes âgées, en plus des *Awards*¹⁰ des États et du gouvernement fédéral, le syndicat United Voice est parvenu à convaincre le gouvernement fédéral de lier un rehaussement du financement du secteur à une amélioration des conditions de travail, laquelle serait facilitée

par l'élaboration d'un « pacte » de main-d'œuvre (un engagement tripartite entre le gouvernement, les syndicats et les prestataires de soins aux personnes âgées) qui établirait les conditions de versement de fonds supplémentaires pour atteindre les objectifs liés à l'amélioration des normes de travail (Kaine et Bridgen, 2015 : 623) [notre traduction].

Cette proposition rejoint les idées avancées par la littérature sur l'usage des *public procurements* comme moyen de financement et de diffusion de meilleures conditions de travail et d'emploi au sein des réseaux et chaînes de valeur (voir aussi Kaine, 2012). De plus, le *Fair Work Principles* précise que l'objectif de ces principes est de « garantir que les décisions d'achat favorisent des lieux de travail équitables, coopératifs et productifs » et de reconnaître la « responsabilité publique du gouvernement de fournir un modèle d'équité sur le lieu de travail pour ceux

10. « En termes simples, les *Awards* (sentences) enregistrent les décisions des tribunaux du travail et contiennent des salaires ou des conditions d'emploi minimaux (ou, dans certaines circonstances, réels), juridiquement contraignants, pour les employés d'une industrie, d'une profession, d'un groupe d'employeurs ou d'une entreprise particulière (Creighton et Stewart, 2005 : 19-22). Depuis 2008, le rôle des *Awards* a été revitalisé par la politique de « modernisation des *Awards* » du gouvernement travailliste Rudd, qui a à la fois rétabli leur efficacité en tant que filet de sécurité pour les salaires et les heures de travail et étendu leur couverture (Murray et Owens, 2009). » (Bray et Macneil, 2011 : 150) [Notre traduction]

qui effectuent un travail pour le Commonwealth, que ce soit en tant qu'employés d'une agence du Commonwealth ou en tant qu'employés d'un sous-traitant (*contractor*) du Commonwealth» (Kaine, 2012 : 212) [notre traduction].

Nossar *et al.* (2015) décrivent en détail la mise en œuvre de lois du travail en Australie¹¹ : un mécanisme contractuel obligatoire de suivi étroit des opérations productives des entreprises du secteur du textile, du vêtement et de la chaussure ainsi que des dispositions de la loi sur la santé et sécurité du travail ont permis le développement d'un processus de régulation innovateur, applicable aux milieux de travail fissurés, en permettant au régulateur « d'exploiter la puissance commerciale des entreprises chefs de file pour garantir le respect des règles tout au long de la chaîne » (Nossar *et al.*, 2015 : 586) [notre traduction]. Ces mécanismes établissent une responsabilité légale pour le respect des conditions minimales de travail et des règles de santé et sécurité au travail tout le long de la chaîne de valeur. Ces lois font en sorte que les détaillants et leurs fournisseurs doivent inscrire tous les travailleurs et travailleuses, incluant les indépendants et ceux et celles qui effectuent le travail à leur domicile, et que les détaillants se voient accorder une autorité légale (et une obligation) d'intervention sur des aspects clés des opérations des fournisseurs de leur chaîne de valeur.

De plus, des décisions du tribunal du travail fédéral ont inclus, dans les *Awards* de ce secteur, des clauses permettant aux organisations syndicales et aux agences étatiques de suivre dans le détail le processus de contractualisation des principaux manufacturiers tout au long de la chaîne de valeur, depuis les entreprises chefs de file jusqu'aux travailleurs à domicile. Les agences régulatrices ont un droit d'accès aux détails des contrats pour les prix de tous les produits, et ce, à tous les niveaux du processus de contractualisation. Ces *Awards* ne reconnaissent pas aux détaillants majeurs une quelconque responsabilité en matière de santé et sécurité au travail à l'égard des travailleurs indépendants dans ces chaînes de valeur. Toutefois, en 1995, le détaillant Target adoptait un code volontaire

11. Hardy et Howe (2015), s'appuyant sur l'approche stratégique de Weil (2008 et 2009), décrivent aussi ces pratiques innovatrices australiennes. D'autres auteurs examinent de quelle manière une législation nationale peut avoir des effets positifs sur le travail effectué *offshore*, dans la poursuite de ce genre d'interventions gouvernementales (Rawlings, 2015). Rawlings (2015 : 668) propose trois approches pour effectuer cette régulation : « collecte et divulgation proactives d'informations par les entreprises chefs de file, publication de ces informations et déclenchement ciblé de sanctions commerciales » [notre traduction].

incluant des règles semblables à celles des *Awards* fédéraux, en plus d'assurer le respect des règles en matière de santé et sécurité du travail et de les appliquer aussi aux travailleurs indépendants. Ce code volontaire donne les moyens de discipliner et de bannir de ses listes de fournisseurs les entreprises qui ne respecteraient pas leurs obligations en matière de conditions de travail et de respect des procédures de surveillance. De plus, il s'applique à toute la chaîne de valeur de Target en Australie, ce qui permet ainsi de contourner le problème des différences de lois du travail entre les diverses provinces australiennes (Nossar *et al.*, 2015 : 591).

Ce modèle repose sur un double mécanisme de surveillance : du haut vers le bas par le détaillant majeur et du bas vers le haut. Le fardeau de la preuve revient à la direction de l'entreprise concernée et, ultimement, au donneur d'ouvrage principal, qui doit assumer le paiement des salaires non payés aux salariés de ses propres fournisseurs. Des États, comme celui de New South Wales, ont incorporé ce genre de responsabilité partagée des employeurs dans leurs lois. Pour sa part, l'État de South Australia a adopté une loi établissant des responsabilités légales en matière de conditions de travail sur un modèle qui ne repose pas sur la notion d'emploi direct, assurant une protection des conditions de travail par le biais des arrangements contractuels commerciaux. Dans tous ces cas, tous les employeurs de la chaîne de valeur et les détaillants doivent révéler tous les détails de la chaîne de valeur aux régulateurs. En 2003, la compagnie Reebok a aussi mis sur pied un Accord volontaire autorisant les régulateurs à accéder aux sites de production, tant en Australie qu'à l'extérieur, à des fins d'inspection. L'État fédéral australien a adopté des modifications aux lois du travail en 2012, qui vont dans le même sens, s'appliquant au travail géré directement ou indirectement.

Comme l'expliquent Nossar *et al.* (2015), grâce à ce type de lois, d'*Awards* et de codes :

Les régulateurs peuvent suivre le flux réel des commandes de textile, vêtements et chaussures vers tous les sites et accéder à toutes les informations pertinentes, notamment le prix payé et les volumes commandés [...] pour chacun des contrats entre toutes les parties de la chaîne contractuelle. Les régulateurs peuvent ensuite agréger ces informations (ainsi que le taux payé à la pièce) pour estimer le temps de travail total nécessaire à la production à n'importe quel niveau de la chaîne d'approvisionnement. À ce stade, le régulateur peut être en mesure d'estimer le nombre équivalent d'employés à temps plein nécessaires à la réalisation d'une commande particulière. Il peut alors utiliser ses pouvoirs législatifs et contractuels pour inspecter tous

les sites de production sans préavis afin de vérifier l'exactitude des registres du lieu de travail et de localiser l'ensemble de la main-d'œuvre. (Nossar *et al.*, 2015 : 593) [Notre traduction]

Ces mesures s'ajoutent à la réforme de la loi sur la santé et sécurité au travail de 2011 qui utilise la même logique d'application que les lois précédentes pour s'assurer du respect des normes en la matière tout le long de la chaîne de valeur. La responsabilité d'assurer un milieu de travail sécuritaire repose sur la personne dirigeant une entreprise qui engage directement ou indirectement des travailleurs, à l'égard de ceux et celles qui sont influencés ou dirigés par le donneur d'ordre. Lorsque plus d'une entité dirige le travail, ces coemployeurs sont légalement tenus de collaborer afin d'assurer un milieu de travail sécuritaire. Cette loi impose « une hiérarchie de responsabilités se chevauchant et complémentaires à toutes les parties contractantes de la chaîne d'approvisionnement envers tous les travailleurs [y compris les travailleurs à domicile] en dessous d'eux dans la chaîne » (Nossar *et al.*, 2015 : 597) [notre traduction], ainsi qu'une obligation de consultation des travailleurs ou de leurs représentants en santé et sécurité du travail. Les délégués syndicaux peuvent entrer dans tous les milieux de travail visés et forcer l'arrêt de la production en cas de danger immédiat ou pour enquêter sur toute plainte relative au non-respect des obligations prévues à la loi¹².

En conclusion, les auteurs considèrent que ce genre de régulation peut être étendu à plusieurs secteurs d'activité économique, car la plupart des entreprises à la tête de réseaux ou chaînes de valeur ont une capacité d'influence commerciale sur les sous-traitants situés plus bas dans cette chaîne.

12. Une décision récente de la Cour d'appel de l'Ontario (*Ontario (Labour) v. Sudbury (City)*, avril 2021) a établi que la Ville de Sudbury était non seulement la propriétaire de la voirie et des conduites d'eau en rénovation, mais aussi un employeur des travailleurs du chantier de construction aux fins d'application de la loi sur la santé et sécurité du travail, et ce, même si le chantier de construction était sous la responsabilité d'un entrepreneur général. La Cour a, par exemple, considéré que les inspecteurs de la Ville sont allés fréquemment sur le chantier vérifier les travaux, en contrôler la qualité, s'assurer de leur conformité avec le contrat conclu avec l'entrepreneur. La Cour considère que la Ville est responsable, à titre d'employeur, de la santé et sécurité du travail de ses travailleurs et des travailleurs des entrepreneurs indépendants qui travaillent pour elle. Pour une analyse comparée Québec/Australie à ce sujet, voir Laflamme (2015).

5.1 Une proposition de réforme globale des lois du travail aux États-Unis : le cas de Clean Slate for Worker Power

Fruit d'un travail de deux ans de recherche-action entre des universitaires et des acteurs sociaux américains, dont principalement les syndicats, ce comité a produit des recommandations touchant différentes sphères publiques afin d'accroître le pouvoir des travailleurs. Par exemple, certaines des recommandations ciblent le système électoral américain, alors que d'autres concernent les lois au sujet de la gouvernance des conseils d'administration des entreprises afin que les intérêts des travailleurs soient considérés comme une exigence des fiduciaires de la compagnie au même titre que l'intérêt des actionnaires. Pour les fins de ce chapitre, nous faisons état des recommandations qui sont les plus susceptibles de s'appliquer aux rapports de travail et d'emploi dans les chaînes de valeur et entreprises réseau.

Le rapport propose de multiplier les modes de représentation des travailleurs, salariés et indépendants, par exemple avec la reconnaissance de conseils du travail, ainsi que d'élargir le champ du négociable à l'ensemble des pratiques de l'entreprise, que ce soit la taille des groupes cours dans les écoles et les universités, le logement abordable, la protection des patients dans les hôpitaux, les décisions d'affaires de leur entreprise de fournir de l'équipement policier ou militaire dans certaines circonstances, ou les effets des pratiques de leur entreprise sur l'environnement.

Le rapport propose aussi la mise en place d'un système de négociation sectorielle, fondé sur une définition large de coemployeur (*joint employer*), qui serait accessible à partir du moment où les syndicats regrouperaient 5 000 membres ou 10 % des travailleurs et travailleuses du secteur et où les employeurs seraient représentés en proportion de leur part dans le secteur. Vu l'organisation en chaînes de valeur ou entreprises réseau, les travailleurs et travailleuses devraient pouvoir exercer leur droit de grève à l'égard des entreprises qui ont du pouvoir sur leurs conditions de travail et d'emploi, et non seulement à l'encontre de leur employeur légal, tout en étant autorisés à choisir le genre de grèves qu'ils veulent faire : générale, à court terme, partielle, de solidarité, etc. Des lois existent déjà en Californie et en Idaho, qui rendent les firmes têtes de réseau et leurs sous-traitants coresponsables du respect des conditions de travail.

Les auteurs du rapport proposent aussi de reconnaître légalement ce statut de coemployeur pour les fins de négociation collective :

La nouvelle législation du travail pourrait prévoir une obligation de négocier selon des principes similaires : lorsqu'une entité passe un contrat avec une autre et reçoit du travail ou des services qui font partie de l'activité régulière de l'entité contractante, l'entité contractante et le contractant seraient tous deux soumis à l'obligation de négocier. (Bock et Sachs, 2019 : 36-37)

Finalement, le rapport propose d'établir les normes fédérales du travail comme des normes minimales pour tous les États et d'exclure des contrats d'achats de biens et services fédéraux les entreprises qui ne respectent pas ces normes. Cette dernière mesure constituerait une application minimaliste de la notion de *public procurements* défendue par Kaine et Bridgen (2015) et par Martin-Ortega et Methven O'Brien (2019).

CONCLUSION

Nos travaux nous conduisent au constat suivant : il existe, dans les configurations étudiées, une régulation croissante, privée et publique, avec des poids relatifs variables entre ces deux types de règles, contraignant la réalisation du produit/service et qui est le fait des organismes de certification, des pouvoirs publics et des entreprises têtes de réseau. Les règles de ces organisations peuvent se compléter ou être en opposition, selon les cas. Par exemple, les exigences contractuelles des entreprises chefs de file dans la chaîne de valeur du poulet peuvent induire un affaiblissement du respect des dispositions de la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* et un accroissement des accidents du travail chez les attrapeurs de poulets. Par ailleurs, nous avons vu au chapitre 8 que des règles profondes peuvent avoir une très grande influence sur le rapport social de travail.

Cette régulation du produit a une incidence sur le travail (notamment les horaires et la standardisation des processus de travail). Elle a pour effet de responsabiliser, ou vise à assurer la position de commande, des entreprises pivots ou maillons dominants de la chaîne, qui répercutent ces exigences sur les autres entités. Elle a aussi pour effet de responsabiliser les travailleurs, sans améliorer leurs conditions d'emploi. Parallèlement, les régulations protectrices du travail perdent en efficacité et il en va de même pour les instances chargées de les appliquer. Ainsi, la marge de manœuvre des syndicats des entreprises sous-traitantes est limitée par le pouvoir des entreprises qui dominent la chaîne ou le réseau. En outre, la perte d'effectivité des lois du travail est attribuable entre

autres au manque d'inspection et à la faiblesse des sanctions contre les employeurs contrevenants.

Par ailleurs, les États ont été réticents, depuis les années 1980, à implanter des réformes des lois du travail qui auraient permis de renforcer le pouvoir des salariés et de leurs organisations (voir Stone et Arthurs, 2013; D'Amours, 2013). Hallett (2018) a bien montré l'économie du vol des salaires aux États-Unis, où, dans la plupart des situations, l'employeur est condamné à rembourser seulement le salaire volé à ses employés. Au Québec, l'article 114 de la *Loi sur les normes du travail* indique que la Commission peut réclamer en plus jusqu'à 20 % du montant volé. Le fait que ce soit seulement une possibilité indique bien que les employeurs ont peu de risques de se faire prendre et que, même dans ce cas, la sanction sera relativement faible.

Selon Vosko *et al.* (2016: 375), l'inefficacité des codes de conduite et ententes internationales tient à l'absence de prise en compte des rapports de pouvoir dans les relations d'emploi et du pouvoir coercitif à la disposition de l'État: le pouvoir coercitif est rarement présent dans ces modes de régulations privés. Les procédures et acteurs se situant en marge de la représentation syndicale, dans la défense des droits des travailleurs non syndiqués, sont largement incapables de contrer le pouvoir des employeurs et l'isolement des travailleurs (Vosko *et al.*, 2016: 387). Pour ces auteurs, les limites à l'efficacité de ces mécanismes de régulation des normes de travail de type *soft law* pourraient être dépassées si quatre principes normatifs de leur encadrement étaient adoptés: 1) maintenir un rôle important des mécanismes d'application des normes par l'État, assortis de sanctions étatiques en cas de non-respect, et éviter le transfert des responsabilités des agences de l'État vers des tierces parties, lesquelles reçoivent de moins en moins de financement public (Royaume-Uni, Australie); 2) accroître les possibilités d'expression des travailleurs et travailleuses à toutes les étapes du processus de mise en œuvre des normes (prévention, plainte anonyme au besoin et activité de résolution de la plainte¹³); 3) créer des structures participatives avec les agences gouvernementales responsables de l'application des normes dans lesquelles les syndicats, les centres de travailleurs, etc., pourraient intervenir aux différentes étapes du processus

13. Vosko *et al.* (2016) appuient la suggestion de Weil (2010), à savoir que les inspecteurs du ministère concerné concentrent plus de ressources sur les secteurs reconnus pour leur respect déficient des normes publiques.

de plaintes¹⁴; 4) exiger une reddition de comptes (*accountability*) aux institutions démocratiques, de la part des élus, mais aussi des agences gouvernementales engagées dans la surveillance du respect des lois du travail, qui devront démontrer qu'elles assurent la réalisation des objectifs fondamentaux des législations sur les normes du travail.

Nous avons présenté dans ce chapitre des pratiques émergentes de régulation des conditions de travail dans les chaînes de valeur, entreprises réseau et en gestion de projets. Sur le plan de la technique juridique ou commerciale, plusieurs de ces pratiques pourraient être adaptées à la régulation du travail dans les chaînes de valeur et entreprises réseau au Québec, que ce soit par les contrats publics ou privés ou par des adaptations des cadres juridiques régissant le rapport social de travail (RST). L'État utilise déjà ses contrats publics pour faire avancer la cause de l'équité en emploi chez ses sous-traitants et a recours à des règles budgétaires et à diverses réglementations pour déterminer un ensemble de conditions de travail et d'emploi, comme nous l'avons démontré dans le cas des services de garde. L'État utilise ces mêmes techniques pour s'assurer du respect des règles sanitaires et de la qualité du service à offrir; il n'aurait qu'à y ajouter des règles concernant les conditions de travail. Les municipalités pourraient aussi utiliser ces outils techniques, ou se les voir imposer par le gouvernement du Québec, lors de leurs propres appels d'offres publics, afin d'améliorer les conditions de travail et le respect de ces normes chez leurs sous-traitants. Le même raisonnement peut s'appliquer aux donneurs d'ordres privés.

Finalement, les voies multiples d'amélioration des conditions de travail et d'emploi dans les chaînes de valeur et entreprises réseau passent toutes par la création de larges coalitions de syndicats, de mouvements sociaux et de consommateurs pour faire pression sur les entreprises têtes de réseau et sur l'État, comme l'ont démontré les expériences étrangères rapportées dans ce chapitre. Pour que ces coalitions soient efficaces et durables, elles doivent toutefois dépasser le cadre strict des conditions de travail pour

14. Par exemple, des représentants syndicaux peuvent visiter des lieux de travail non syndiqués, poser des questions aux travailleurs au sujet du respect des normes du travail et formuler des plaintes auprès de l'agence gouvernementale responsable de l'application des normes. Pour Vosko, il est nécessaire que ce mode d'action soit associé à d'autres mécanismes qui assureront la reddition de comptes publics de l'action des agences étatiques responsables de la surveillance de l'application des normes. Une question que ne soulèvent pas Vosko *et al.* est celle du financement de cette action syndicale et des centres de travailleurs dans les milieux non syndiqués.

tenir compte des enjeux d'égalité selon le genre, l'origine ethnoculturelle ou le statut d'immigration. De la même manière, les conditions de travail et d'emploi dans les chaînes de valeur et les entreprises réseau sont liées aux conditions de vie plus larges et aux conditions de la reproduction sociale, mettant en jeu des rapports intersectionnels, ancrés dans les règles profondes. C'est pourquoi l'amélioration de ces conditions de travail et de vie peut passer par un élargissement des luttes pouvant être menées par des coalitions d'organisations de défenses de droits (Tapia, 2019) ou des centres de travailleurs, afin d'améliorer aussi les conditions d'accès à la terre, au logement, à l'éducation, etc.

Conclusion générale

Le présent ouvrage rend compte des résultats d'un projet de recherche ayant pour objectif général de comprendre, dans une perspective historique et comparative, le fonctionnement de formes organisationnelles dérivées de l'externalisation. Qu'il s'agisse de l'entreprise réseau, de la chaîne de valeur, de la gestion par projets ou du travail par l'intermédiaire d'une plateforme numérique, ces formes productives ont en commun le fait que les relations et les conditions de travail et d'emploi y sont déterminées bien au-delà des frontières juridiques de l'entreprise.

De manière plus précise, nous cherchions dans ce projet, d'une part, à analyser le fonctionnement de ces formes organisationnelles dans quatre secteurs typiques – la production et la transformation agroalimentaires, les services informatiques à l'entreprise, les services de transport des personnes (taxi) et les services de garde à l'enfance – et, d'autre part, à y étudier, de manière comparative, les caractéristiques du travail, de l'emploi et de l'action collective. Nous visions en outre à explorer les obstacles au travail décent et à l'action collective, de même que les avenues possibles de protection et de représentation collectives des travailleurs et travailleuses dans ce contexte.

Dans cette conclusion, nous dégageons d'abord les principales contributions empiriques et conceptuelles émanant de nos travaux; nous reconstituons ensuite les quatre étapes de notre processus de recherche (identifier, décrire, comprendre et critiquer), pour finalement proposer des pistes de renouvellement de la régulation du travail et de l'action collective en contexte d'externalisation.

1. LES PRINCIPALES CONTRIBUTIONS

Le projet de recherche a donné lieu à des contributions à la fois empiriques et conceptuelles. Nos constats empiriques peuvent être brièvement résumés en quatre énoncés :

1. Dans les formes productives dérivées de l'externalisation, les tâches requises pour la production d'un bien ou d'un service sont réparties entre plusieurs entreprises ou organisations, plusieurs lieux de travail, et elles sont accomplies par plusieurs groupes de travailleurs qui ont des conditions de travail et d'emploi bien différentes. Plus on s'éloigne du cœur du réseau ou du haut de la chaîne de valeur, plus les conditions de travail et d'emploi se détériorent, et plus elles sont supportées par des travailleurs vulnérables, qui n'ont pas beaucoup d'autre choix que de les accepter. Les résultats confirment l'hypothèse centrale du projet, selon laquelle les formes organisationnelles dérivées de l'externalisation se traduisent par la coexistence, à l'échelle de la configuration productive, de systèmes de travail et d'emploi aux caractéristiques distinctes ;
2. Les conditions de travail et d'emploi ne sont pas déterminées uniquement, ni même principalement, par l'employeur légal, avec ou sans négociation avec un syndicat représentant ses employés. Elles sont en grande partie structurées par des entités autres que l'employeur légal, par exemple l'entreprise donneuse d'ouvrage ou l'entreprise cliente. Ces entités n'ont aucune responsabilité de protection à l'égard des travailleurs et travailleuses qui subissent leur influence, et ces derniers n'ont aucun moyen d'amener ces entités à négocier avec eux. Cela contribue en partie à expliquer les difficultés que rencontrent les initiatives visant à assurer l'action et la représentation collective dans ces contextes ;
3. La régulation des conditions de travail et d'emploi par le droit du travail est de moins en moins opérante, en partie parce que ces mécanismes protecteurs ont été conçus en référence à l'emploi salarié impliquant un seul employeur. Cela ne signifie pas que les formes organisationnelles dérivées de l'externalisation soient exemptes de règles, mais bien plutôt que ce sont d'autres types de règles qui s'appliquent, telles les règles privées édictées dans les contrats commerciaux ou les règles gouvernementales concernant

le produit ou le service (par exemple, les règles budgétaires dans le cas des CPE ou les règles de bien-être animal dans le secteur de la transformation alimentaire). Nous avons plaidé l'importance d'étudier les incidences, sur le travail et l'emploi, de ces règles profondes ou superficielles, publiques ou privées, régulant le travail ou le produit/service.

4. Les différences dans les conditions de travail et d'emploi entre groupes de travailleurs et travailleuses œuvrant au sein de la même configuration productive s'expliquent en bonne partie par – et contribuent à soutenir – les rapports de pouvoir entre les entités qui participent à cette configuration. Même sans être liées par des relations de propriété, les entreprises dominantes peuvent, par l'intermédiaire de contrats commerciaux, dicter les règles du jeu aux autres joueurs et se distancier des travailleurs qui participent pourtant à réaliser leur produit ou à offrir leur service. Cette segmentation, concrétisée dans le fait que diverses parties du produit ou du service sont réalisées par différents groupes de travailleurs, qui n'ont pas le même employeur, ni souvent le même lieu de travail, et à qui on accorde des conditions de travail et d'emploi variables, crée des rivalités entre groupes de travailleurs, ce qui constitue un obstacle additionnel à l'action collective.

Au fur et à mesure de nos travaux, alors que nous constatons les limites des modèles traditionnels pour l'analyse du travail et de l'emploi dans les formes productives dérivées de l'externalisation, un quatrième objectif spécifique est apparu, celui de contribuer au renouvellement conceptuel pour l'étude de ces phénomènes, et ce, dans les champs des relations industrielles, de la sociologie du travail et de l'emploi et des sciences de la gestion. Nous nous sommes donc appuyés sur les apports originaux de Rubery et de ses collègues, qui ont été parmi les premiers chercheurs à plaider la nécessité d'encadrer l'étude de la relation d'emploi dans celle des relations entre les organisations, tout en y ajoutant les contributions conceptuelles suivantes.

5. Nous avons proposé un changement du niveau d'analyse, en passant de l'entreprise juridique, aux contours bien définis, à la « configuration productive », dont les frontières sont indéterminées *a priori*. La configuration productive se conçoit comme un système social dans lequel les acteurs se répartissent les activités nécessaires à la production d'un produit ou d'un service. L'intérêt de

l'appellation choisie et d'une définition générique réside dans le fait qu'elles sont applicables à l'étude d'une diversité de formes productives (chaîne de valeur, entreprise réseau, équipe projet, travail par l'intermédiaire d'une plateforme numérique, etc.) et qu'elles permettent d'appréhender la « division de la production » entre les entités qui contribuent à structurer les conditions de travail et d'emploi des travailleurs et travailleuses œuvrant au sein de la configuration.

6. Signalons que le concept de configuration productive permet de dépasser l'analyse de Lakhani *et al.* (2013), selon laquelle les caractéristiques de la relation d'emploi seraient déterminées principalement par la forme (marchande, modulaire, hiérarchique, etc.) de la chaîne de valeur. Nous opposons à cette thèse l'idée qu'un rapport social de travail n'obéit pas au design organisationnel d'une chaîne, d'un réseau ou d'un secteur, puisque chacune des configurations productives fait intervenir diverses entités (client, sous-traitant, syndicat, organisme de réglementation, etc.) dont l'identité et l'action ne peuvent être définies *a priori*. Comme nous l'avons vu, la combinaison des entités présentes dans chacune des dimensions du RST, l'ampleur plus ou moins grande de leur intervention et le rôle joué par les règles profondes ou superficielles, publiques ou privées, régulant le travail ou le produit/service, interdisent une telle perspective déterministe.
7. Dans la suite des travaux de Rubery *et al.*, qui opéraient un double élargissement des parties à la relation d'emploi (du salarié au travailleur et de l'employeur unique à l'employeur multiple), nous avons proposé de reconceptualiser la relation d'emploi de manière à rendre compte de toutes les modalités par lesquelles le travail humain est mobilisé (travail salarié, indépendant, informel, et dans chacun des cas, bi ou multipartite). La notion de « rapport social de travail (RST) », définie comme la relation entre un groupe de travailleurs et toute entité susceptible de contrôler leurs conditions de travail et d'emploi, permet de comparer de manière systématique les conditions de divers groupes de travailleurs et travailleuses appartenant à une même configuration productive. En conséquence, il devient possible de comprendre la structure des inégalités entre les travailleurs et travailleuses des différentes

entités qui participent à une configuration productive ainsi qu'à l'intérieur de chacune de ces entités.

8. Ce dépassement de la notion de rapport salarial par celle de rapport social de travail suppose, en corollaire, le passage de la notion de subordination à celle de contrôle, qui permet de reconnaître que la subordination d'un travailleur n'est pas limitée à son employeur juridique. Couplée à celle de rapport social de travail, la notion de contrôle rend possible l'analyse de la structuration du travail et de l'emploi par des entités multiples, puisqu'elle pose la question de savoir quel contrôle est exercé par quelle(s) entité(s) et sur quelles dimensions du travail et de l'emploi. La contribution de notre modèle analytique est donc double. D'une part, ce modèle permet d'appréhender le contrôle non plus de manière générale, mais tel qu'il est exercé concrètement sur chacune des dimensions du RST, notamment l'organisation du travail, la forme et le niveau de la rémunération, ainsi que la répartition des risques économiques et sociaux. D'autre part, il rend visible la manière dont le contrôle s'exerce et l'ampleur avec laquelle il est exercé par les différents acteurs en présence, permettant ainsi de comprendre la fragmentation de la fonction patronale¹ entre diverses entités dont l'action a pour effet de structurer une ou plusieurs dimensions du RST. Une telle compréhension est essentielle pour rétablir le lien entre le contrôle et la responsabilité, un lien qui caractérisait la relation d'emploi fordiste et qui se trouve rompu dans les contextes d'externalisation.
9. L'analyse des rapports sociaux de travail à l'échelle de la configuration productive nous a également permis de constater l'incidence, sur le travail et l'emploi, d'autres systèmes de règles qui visent à réguler les produits, les services, les processus de production. De plus, parce que l'externalisation brise la dépendance mutuelle entre employeur et employés – condition préalable à la négociation collective –, ces autres systèmes tendent à supplanter la régulation salariale (notamment l'exercice de rapports collectifs de travail), qui se révèle de moins en moins effective. Nous avons proposé la notion de « régulation fragmentée » pour référer à la

1. Pour une analyse conceptuelle et empirique approfondie de la fragmentation et de la recomposition de la fonction patronale, voir Légaré (2020).

diversité des modes de régulation de l'emploi, en particulier la multiplication des régimes de rapports collectifs de travail, et celle de « régulation diversifiée », pour désigner la multiplication des règles, publiques et privées, superficielles et profondes, qui habitent et contraignent tant la prestation de travail que la production du bien/prestation du service, et ce, à diverses échelles (locale, sectorielle, nationale et supranationale).

Grâce à ces outils conceptuels, nous avons pu constater que la division de la production entre les entités participant à la configuration productive ainsi que les dimensions et l'ampleur du contrôle que ces dernières exercent sur le travail variaient considérablement selon les dimensions du RST, et selon les contextes. Nous reprenons ici quelques illustrations tirées des études de cas présentées dans les chapitres précédents.

L'analyse du cas d'Uber a révélé l'intervention forte de la plateforme sur presque toutes les dimensions du RST. Uber joue un rôle majeur de contrôle sur l'activité de travail des chauffeurs, sur la fixation des tarifs et sur le maintien dans l'activité ou son interruption. La littérature scientifique parle de « *soft control* » pour désigner tout ce par quoi, sous la rhétorique de l'entrepreneuriat et de la flexibilité, Uber indique à ses chauffeurs quand, où et comment travailler : les politiques de l'entreprise, l'interaction permise par l'application mobile, la structure de prix « dynamique » (modulée selon la demande) et le pouvoir qu'a la plateforme de changer les prix à tout moment, la masse de données recueillies sur la performance des chauffeurs, et l'évaluation par le client. Les intermédiaires traditionnels de l'industrie du taxi avaient le pouvoir de pénaliser ou même d'expulser un chauffeur non respectueux des règles, mais ce dernier pouvait toujours continuer de travailler à son propre compte. Au contraire, le pouvoir exercé par Uber est plus immédiat (suspension ou déconnexion de la plateforme) et s'appuie sur les règles édictées par l'entreprise, dont celle voulant que l'évaluation par les clients puisse conduire à l'exclusion du chauffeur de la plateforme. Finalement, Uber joue un rôle clé en matière de détermination du niveau et de la modalité de rémunération, tout en reproduisant la prise en charge des risques par le travailleur, qui existait déjà dans l'industrie traditionnelle.

Dans le cas de la chaîne de valeur du poulet, l'étude de cas a permis de constater que presque toutes les dimensions du RST sont structurées par des entités autres que l'employeur légal. Nous pensons notamment

à la firme donneuse d'ordres, aux clients finaux, aux organismes de certification du bien-être animal et de surveillance des normes d'hygiène, aux intermédiaires de recrutement et même aux producteurs avicoles, chez qui s'effectue l'activité d'attrapage des poulets. Nous avons pu observer que, dans les entreprises sous-traitantes, le rôle de l'employeur est limité, alors que celui de la direction des ressources humaines est essentiellement réduit à celui de « fournisseur » de main-d'œuvre. Réciproquement, les acteurs qui concentrent l'essentiel des ressources entre leurs mains se voient exonérés de toute responsabilité à l'égard de la main-d'œuvre. La situation est différente pour les ouvriers typiques des abattoirs, pour qui l'employeur légal conserve l'essentiel du contrôle, sauf en ce qui concerne l'influence exercée par les firmes clientes, omniprésente dans le secteur de la transformation agroalimentaire.

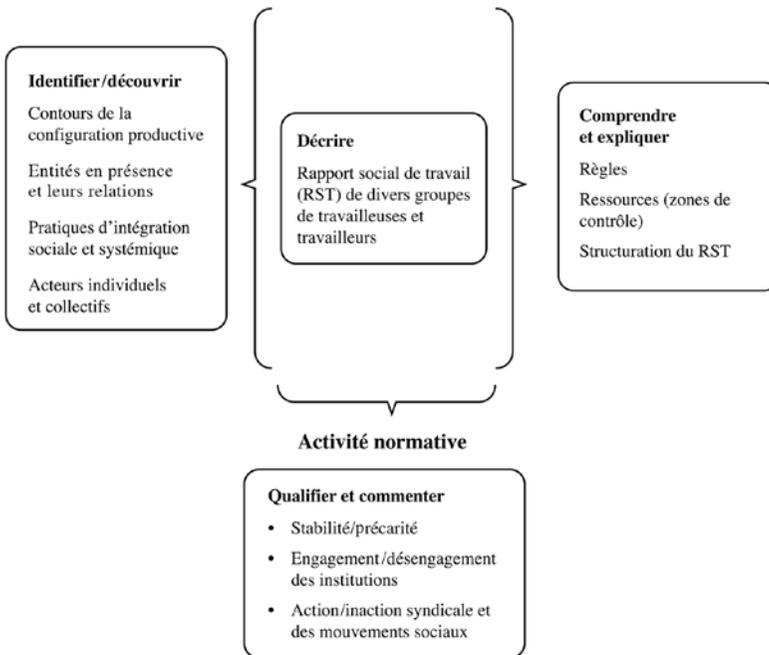
Dans le cas des services informatiques à l'entreprise, c'est surtout l'organisation du travail des professionnels (autonomie, méthode de travail, horaires, gestion quotidienne du projet) qui se trouve en partie déterminée par des entités qui n'ont pas le statut d'employeur. L'autonomie professionnelle est limitée par les relations qui lient Intégrateur à Développeur, d'une part, et à Client, d'autre part. En dépit de l'expertise que possèdent les employés d'Intégrateur, l'organisation et la coordination de leur travail sont largement définies en marge de leur libre arbitre ou de leur conscience professionnelle ainsi qu'en dehors de la volonté de l'employeur juridique. Par contre, les dimensions relatives à l'emploi, notamment la stabilité du lien d'emploi et la rémunération, demeurent, pour l'essentiel, du ressort de l'employeur.

Dans le cas des services offerts par les centres de la petite enfance, dont la gestion a été historiquement caractérisée par des relations de collaboration et par la coconstruction de règles encadrant tant la qualité du service que les conditions de travail et d'emploi, on a assisté à un processus de hiérarchisation sous la direction du ministère de la Famille et de l'Enfance, dont les politiques et pratiques influencent de plus en plus les rapports de travail et l'organisation du travail des éducatrices et des autres travailleurs du réseau. Malgré son haut taux de couverture syndicale, ce secteur perd beaucoup d'attrait en raison de la stagnation des conditions de travail, des faibles salaires et du sentiment de recul en matière d'autonomie et de reconnaissance professionnelles.

2. LA DÉMARCHE DE RECHERCHE : QUELLE PLACE POUR L'ACTIVITÉ NORMATIVE ?

Une telle compréhension, nourrie par le travail empirique et de reconceptualisation, est essentielle pour fournir des pistes de renouvellement institutionnel, notamment en ce qui concerne la protection sociale et la représentation collective des travailleurs et travailleuses qui, nous l'avons vu, sont largement déficientes dans les cas étudiés. Il faut trouver des solutions de rechange à la régulation salariale classique dans le monde de travail fissuré que révèle l'analyse des formes productives dérivées de l'externalisation ; sans de telles solutions, le travail sera de plus en plus traité comme une marchandise et il deviendra de moins en moins décent. Ce travail de proposition est partie intégrante de notre projet, puisque, pour nous, l'activité des chercheurs et chercheuses inclut non seulement l'identification et la découverte, la compréhension et l'explication, mais également la critique et la proposition d'autres options visant à améliorer, voire à transformer, les conditions de travail et d'emploi (voir la figure C.1).

FIGURE C.1. Synthèse du processus de recherche



2.1 Identifier et décrire

Le modèle proposé requiert d'étudier les dimensions de la structuration de chacun des deux systèmes sociaux de la configuration productive. Mais dans la mesure où une configuration productive est une construction empiriquement fondée, l'analyse nécessite en premier lieu de déterminer quelles sont les entreprises présentes dans la configuration productive d'un produit ou d'un service donné, de même que les divers groupes de travailleurs et travailleuses qui contribuent à cette production. Cette première étape étant franchie, le chercheur peut alors décrire les relations entre les entreprises de même que le RST d'un travailleur ou d'un groupe donné de travailleurs.

2.2 Comprendre et expliquer

L'ancrage des règles et des ressources d'un système social et des rapports sociaux passe par l'analyse des pratiques d'intégration sociale et systémique de deux systèmes sociaux : celui de la division de la production (relations interentreprises) et celui de la coordination du travail. Ensemble, ces deux systèmes participent au contrôle du travail d'un groupe donné de travailleurs et de travailleuses. La séparation des deux systèmes sociaux n'a de sens que sur le plan analytique, mais elle est nécessaire pour permettre d'étudier les relations interentreprises et leur influence sur le rapport social de travail.

2.3 Critiquer et proposer

Enfin, considérant que le développement des formes organisationnelles dérivées de l'externalisation tend à précariser les travailleurs et les travailleuses, à neutraliser les efforts de régulation de l'État qui pourraient viser l'amélioration des conditions de travail et d'emploi ainsi que la possibilité même de l'action collective, nous avançons que la démarche de recherche doit déboucher sur une activité normative visant à alimenter la réflexion et l'action de l'État, des syndicats et des mouvements sociaux et associatifs. Nous consacrons donc les dernières pages de cet ouvrage à un exposé succinct de certaines initiatives portées par des acteurs des secteurs d'activités que nous avons étudiés, puis à une revue de la littérature portant sur des expériences visant l'amélioration des conditions de travail et d'emploi dans des contextes d'externalisation.

3. LES PISTES D'ACTION ET DE RÉGULATION POUR AMÉLIORER LES CONDITIONS DE TRAVAIL ET D'EMPLOI DANS LES CONFIGURATIONS PRODUCTIVES DÉRIVÉES DE L'EXTERNALISATION

Les propositions que nous formulons ici présentent diverses options de régulation du travail et de l'emploi dans les configurations productives étudiées. Tout en nous inspirant de pratiques étrangères décrites au chapitre 9, nous avons cherché à dégager des pistes d'action et de régulation adaptables au contexte nord-américain. Les « techniques » juridiques et de politiques publiques soutenant ces propositions existent déjà dans ce contexte et leurs adaptations aux propositions que nous formulons paraissent réalisables.

Certaines de ces propositions ont été présentées aux acteurs sociaux lors du colloque À la recherche de pistes pour le renouvellement de la régulation du travail et de l'action collective en contexte d'externalisation, organisé conjointement par notre équipe de recherche et par l'Axe Travail et emploi du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES), avec la collaboration du Théâtre Parminou². Ce colloque s'est tenu le 25 novembre 2021 et une quarantaine de personnes provenant des milieux syndicaux, associatifs, du ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale ainsi que du milieu de la recherche y ont participé.

Bien que ces propositions aient été élaborées en référence au contexte québécois, elles pourraient en principe être également applicables au Mexique. Le respect du Traité de libre-échange Canada-États-Unis-Mexique, qui est entré en vigueur en 2020, pourrait jouer un rôle important à cet égard. En effet, le chapitre 23 de ce Traité établit une réglementation commune aux trois pays signataires, qui garantit le respect des normes minimales du travail dans les trois sphères nationales, mais il est particulièrement pertinent dans le cas du Mexique. L'annexe 23-A oblige le Mexique à garantir la liberté d'association, en particulier la représentation des travailleurs et travailleuses, ainsi que la négociation collective. Bien que cette obligation puisse se traduire dans les lois nationales, il existe des mécanismes juridiques et pratiques y faisant obstacle. En ce sens, le Mexique a dû modifier sa législation et son système de justice du travail. Il s'agira d'un défi pour les organisations syndicales, pour le

2. Le lien menant à l'enregistrement du colloque est disponible sur le site web du projet : <https://www.nouvellesconfigurations.rtl.ulaval.ca/>.

gouvernement lui-même et pour les autres pays signataires du traité, de veiller à la mise en œuvre des changements réglementaires, qui peuvent entraîner de profondes transformations dans la dynamique des relations entre les acteurs du monde du travail.

Par souci de simplification, nous présentons nos propositions en quatre volets : 1) les propositions concernant les normes du travail édictées par l'État; 2) les propositions concernant l'élargissement des modalités de représentation collective des travailleurs et travailleuses; 3) les propositions concernant les règles applicables au produit ou au service; 4) les propositions concernant la surveillance de l'application des règles.

3.1 Propositions concernant les normes du travail édictées par l'État

Comme nous l'avons énoncé au chapitre 9, nous croyons qu'il y a peu de chances que la jurisprudence canadienne puisse parvenir à se saisir de ces formes d'entreprises, tant cette jurisprudence est enlisée dans la notion de propriété privée et de liberté d'entreprendre. Les évolutions espérées du droit du travail devront passer par des législations, pour lesquelles les gouvernements des 30 dernières années n'ont pas démontré beaucoup d'ouverture, et/ou par d'importantes mobilisations sociales visant l'État et/ou les entreprises donneuses d'ordres afin de conclure avec elles des ententes pouvant s'appliquer à toute la chaîne de valeur ou l'entreprise réseau.

Associer les organisations de travailleurs et travailleuses à la définition des règles.

Les normes du travail devraient faire l'objet de discussions impliquant les organisations de travailleurs et de travailleuses, ou alors elles pourraient provenir des conventions collectives négociées avec les syndicats et être étendues par contrats commerciaux aux firmes de toute la configuration productive.

À titre d'exemple, en 2021, le ministre québécois de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation a pris l'initiative de contacter des homologues des autres provinces canadiennes et du gouvernement fédéral pour établir un protocole visant le développement de relations d'affaires plus respectueuses entre les producteurs agricoles et les grandes chaînes de distribution alimentaire. Les producteurs agricoles se plaignaient en effet d'être à la merci des chaînes de distribution et de voir leurs marges

bénéficiaires constamment réduites. Les parties se sont entendues pour créer un mécanisme de règlement des différends entre les distributeurs et les producteurs agricoles. Pour le Québec, le seul syndicat invité à cette concertation était l'Union des producteurs agricoles. On peut toutefois imaginer que ces négociations pourraient être élargies aux conditions de travail des salariés de ce secteur et inclure une représentation syndicale.

Un mécanisme statutaire permanent réunissant les représentants des travailleurs et travailleuses de la filière alimentaire pourrait aussi prévoir des mécanismes de fixation de conditions minimales de travail et d'emploi et des mécanismes de plaintes et de contestations juridiques en cas de non-respect de ces ententes. Après tout, si les distributeurs et producteurs ont pu s'entendre pour assurer un minimum de revenus aux producteurs agricoles, il n'y a pas de raison qui empêche la filière d'étendre cette pratique pour assurer un minimum de conditions de travail aux travailleurs et travailleuses de ces chaînes de valeur³.

Attribuer la coresponsabilité de l'application des règles aux acteurs et actrices qui exercent un contrôle.

Des mouvements sociaux et des syndicats ont réussi, notamment en Australie et aux États-Unis, à forcer les entreprises donneuses d'ordres à être responsables de l'imposition de meilleures conditions de travail dans tout le réseau de leurs sous-traitants et, ultimement, à devoir compenser le non-respect des conditions de travail par ces derniers, par exemple, en assumant le rôle de prévention et d'indemnisation en matière de santé et de sécurité du travail. Si des entreprises comme les grands distributeurs alimentaires ou les entreprises de transformation ont pu imposer des exigences sur le bien-être animal à tous les acteurs de la chaîne de valeur du poulet, rien n'interdit qu'elles puissent aussi imposer des normes relatives au bien-être des travailleurs! S'il était adopté, un tel principe pourrait connaître des applications immédiates au Québec. À titre d'exemple, les producteurs avicoles pourraient être tenus, par les entreprises de transformation qui achètent leur production, d'entretenir leurs poulaillers de manière à assurer la santé et la sécurité des attrapeurs de poulets. Dans le

3. <https://www.quebec.ca/nouvelles/actualites/details/rencontre-des-ministres-federal-provinciaux-et-territoriaux-de-lagriculture-le-ministre-lamontagne-souligne-une-importante-avancee-dans-le-dossier-des-frais-imposes-par-les-detaillants-aux-fournisseurs-et-aux-producteurs>; <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1809673/epicier-code-ministres-agriculture-date-limite>; https://cpma.ca/docs/default-source/industry/2021/code_de_bonnes_pratiques_17-mai2021.pdf

cas du Québec, cette obligation serait d'autant plus aisée à appliquer que les producteurs avicoles sont membres de coopératives qui possèdent, en partie ou en totalité, les grandes entreprises de transformation.

3.2 Propositions concernant l'élargissement des modalités de représentation collective

Bien qu'il s'agisse d'un droit reconnu par les conventions internationales, l'accès à la représentation collective aux fins de la négociation des conditions de travail et d'emploi échappe à bon nombre de travailleurs et de travailleuses. Les travailleurs indépendants (incluant les travailleurs de plateformes à qui on attribue très souvent ce statut) ont été historiquement exclus de la possibilité de négocier collectivement leurs conditions de travail. Même s'ils ont en théorie la possibilité de se syndiquer en vertu du *Code du travail*, les salariés à l'emploi des agences de placement se heurtent au problème de l'identification de l'employeur juridique, alors que dans les faits deux entités, l'agence et l'entreprise utilisatrice, se partagent le rôle d'employeur. Quant aux salariés qui travaillent dans des relations de sous-traitance, le problème est encore différent: ils ont la capacité juridique de négocier avec l'employeur légal (le sous-traitant), mais n'ont pas accès à l'employeur «réel» (le donneur d'ouvrage), celui qui détient le contrôle ultime sur leurs conditions de travail.

Assurer l'accès à la représentation collective sans égard au statut d'emploi.

Il y a déjà plusieurs années que Fudge, Tucker et Vosko (2002: 124) proposent que la protection par les lois du travail et les régimes de protection sociale bénéficie à l'ensemble des travailleurs, «définis comme des personnes dépendantes d'un point de vue économique de la vente de leurs capacités de travail», et ce, tout en tenant compte des distinctions pertinentes entre groupes différents dans la conception des instruments qui assurent la protection (Fudge, Tucker et Vosko, 2002; Cranford *et al.*, 2005). Verge (2012) affirme explicitement que les travailleurs en situation de dépendance économique à l'égard d'un donneur d'ouvrage devraient avoir accès à la représentation collective. «Dans ce cas, à l'instar du travail salarié, l'inégalité du pouvoir de négociation individuel du travailleur face au donneur d'ouvrage, en ce qui a trait aux conditions d'exécution et de rémunération du travail, nécessite le libre recours à l'activité de concertation pour la redresser.» (Verge, 2012: 530-531)

Élargir l'aire de représentation.

Les relations de sous-traitance sont difficiles à encadrer par le régime général prévu au *Code du travail*, parce que ce dernier aménage la négociation collective entre un groupe de salariés et l'employeur légal (le sous-traitant), alors que l'employeur réel (la firme cliente) demeure hors d'atteinte. En fait, dans les situations où les entreprises sous-traitantes se font concurrence pour les contrats octroyés par de gros donneurs d'ouvrage, en particulier quand les employés sont peu qualifiés et aisément remplaçables, le désir de négocier collectivement de meilleures conditions de travail peut simplement conduire à la perte du contrat par l'entreprise sous-traitante, et donc à la perte de leur emploi par ses travailleurs (D'Amours et Hanin, 2019).

Diverses avenues juridiques sont possibles pour affronter ce problème, par exemple la redéfinition juridique de la notion d'employeur (au profit de la notion de coemployeur) et/ou la création de régimes particuliers de relations de travail adaptés aux configurations productives, comme c'est le cas, au Québec, dans l'industrie de la construction ou dans les secteurs régis par un décret de convention collective. Rappelons que les conditions de travail et d'emploi négociées en vertu de ces régimes s'appliquent de manière uniforme à l'échelle d'un secteur et/ou d'une région, ce qui permet de faire en sorte que la concurrence entre les entreprises ne s'exerce pas au détriment des conditions de travail et d'emploi, mais aussi d'assurer un rééquilibrage des rapports de forces au profit des entreprises qui occupent les maillons inférieurs de la chaîne de valeur.

Le Québec dispose d'acquis en la matière car, comme il a été mentionné au chapitre 7, il compte sur une forte présence de régimes de négociations sectoriels qui, en 2014, couvrent plus de 1 700 000 travailleurs salariés et indépendants, sans tenir compte du *pattern bargaining*. Développer cette pratique de négociations sectorielles pour l'adapter aux configurations productives n'est sans doute pas si compliqué sur le plan technique. À défaut d'un régime de négociation collective applicable à une configuration productive, le recours à une adaptation du régime des décrets de convention collective serait aussi une option intéressante, compte tenu des propositions de Bernier (2018) visant des modifications aux mécanismes de surveillance de l'application des normes de travail prévues aux décrets. Ces propositions de Bernier connaissent des applications en Australie et aux États-Unis, comme discuté au chapitre 9.

Ces propositions comportent toutefois un revers. Dès 1986, Fernand Morin mettait en lumière les nombreux problèmes d'accès aux droits générés par l'éclatement des diverses lois, normes et règlements publics concernant le travail et l'emploi au Québec (Morin, 1986). Morin proposait d'unifier les définitions de travailleur et de salarié, de réduire la variété des recours juridiques possibles, etc. Depuis, la fragmentation des milieux de travail s'est fortement accrue et de nouvelles sources de régulations du travail et de l'emploi, passant par les régulations des produits ou des services, ont pris une grande importance, comme nous l'avons montré dans cet ouvrage. Le recours plus important aux travailleurs indépendants et aux migrants temporaires contribue aussi à cet éclatement des régulations. Dans ce contexte, il est nécessaire que des réflexions et des pressions politiques soient mises en place pour entreprendre la rédaction et l'adoption d'un véritable code du travail unifié, prévoyant des critères communs aux différents régimes de rapports collectifs. Le triptyque élaboré par Blouin (2004) pourrait servir de point de départ : tout régime de rapports collectifs de travail devrait, selon Blouin, comporter au moins trois axes : un mécanisme d'identification des associations représentatives ; un processus de négociation et de règlement des conflits ; des voies de résolution des litiges au sujet des conditions de travail.

Engager l'employeur juridique et toute entité de contrôle.

Les auteurs du rapport *Clean Slate for Worker Power* (Bock et Sachs, 2019), dont il a été question au chapitre 9, proposent notamment de reconnaître légalement le statut de coemployeur, non seulement pour l'application des normes du travail, mais également pour les fins de la négociation collective. En corollaire, les travailleurs devraient pouvoir exercer des moyens de pression économiques à l'encontre des entreprises qui ont du pouvoir sur leurs conditions de travail, et non seulement à l'encontre de leur employeur légal.

3.3 Règles relatives au produit ou au service

Contrairement aux impressions de plusieurs acteurs sociaux et chercheurs, nous avons pu constater qu'il existe déjà d'importantes modalités de régulation sectorielle des chaînes de valeur et entreprises réseau qui affectent les conditions de travail et d'emploi. Ces régulations passent souvent par des contrats commerciaux et des règles de sécurité, d'hygiène, de délais de livraison, de réputation, des progiciels de gestion intégrant

toutes les entreprises de la configuration productive, et par des rapports de genre et racialisés, etc. Elles visent très souvent le produit, le service, le processus de production, et beaucoup plus rarement les conditions de travail et d'emploi, bien qu'elles aient une importante incidence sur ces dernières. Nous suggérons que les acteurs collectifs (syndicats, associations et mouvements sociaux) tiennent compte du foisonnement des règles et prennent appui sur elles pour mener des actions visant l'amélioration des conditions de travail et d'emploi.

Associer les organisations de travailleurs et travailleuses à la définition des règles concernant le produit/service.

Les syndicats et mouvements sociaux doivent faire pression auprès des entités responsables de l'édiction de ces normes sanitaires, environnementales, de bien-être animal, etc., pour exiger de pouvoir participer à leur élaboration. Puisque ces normes ont des conséquences non seulement sur le travail et l'emploi, mais aussi sur les conditions de vie des populations, il y a là un fort potentiel de création de coalitions entre divers acteurs sociaux. Parce que ces normes s'appliquent habituellement à toute une configuration productive, elles peuvent de surcroît constituer un outil permettant de contourner en partie le problème des régimes nord-américains de relations du travail, lesquels sont érigés sur le palier local (l'établissement) comme unité d'accréditation, et donc de négociation et d'action collective.

Notre revue de la littérature scientifique et les analyses croisées de nos études de cas montrent amplement les insuffisances des modalités d'action des acteurs sociaux pour contrer la détérioration des conditions de travail. Un élargissement des coalitions syndicales et communautaires fondé sur l'inclusion de revendications relatives à des enjeux hors travail ou identitaires a souvent montré une grande efficacité à améliorer les conditions de travail et de vie des travailleurs et d'une partie de la population. Par exemple, les syndicats et les mouvements sociaux au Québec ont fait coalition sur la question des services de garde à l'enfance, la recadrant comme relevant du domaine public et exigeant une intervention de l'État pour le développement de services accessibles, ce qui a permis, entre les années 1997 et 2010, d'améliorer les conditions de travail et d'emploi des éducatrices (Bellemare et Briand, 2012a).

Il importe finalement de préciser que, pour soutenir dans la durée l'action en coalition, les rapports entre le mouvement syndical et les mouvements sociaux ne peuvent reposer sur l'instrumentalisation des

mouvements sociaux par le mouvement syndical. Ces coalitions doivent tenir compte des enjeux propres aux mouvements sociaux et formuler leurs revendications en conséquence (Bellemare et Briand, 2012a).

Attribuer à l'État la responsabilité d'imposer des normes de travail et d'emploi dans ses contrats d'achats de biens et de services.

L'État peut aussi intervenir, selon une logique marchande, par ses contrats d'achats de biens et services. Au Québec, comme à l'échelle fédérale, l'État pose des exigences d'équité en emploi aux entreprises d'une certaine taille qui contractent avec lui. De manière similaire, l'État pourrait exiger, comme condition d'attribution des contrats, le respect d'un certain niveau de conditions de travail, sur le modèle développé dans les villes ayant adopté une réglementation sur le salaire décent (*living wage*). Il pourrait exiger une reddition de comptes précise à ce sujet, avec sanctions à l'appui (perte de contrats, remboursements aux travailleurs et/ou à l'État, pénalités financières, etc.). Cette approche contractuelle existe déjà au Québec dans les garderies privées subventionnées et, durant la pandémie de COVID-19, le gouvernement du Québec a imposé et financé des augmentations de salaire à des travailleuses des résidences privées pour personnes âgées. Ces normes contractuelles pourraient tirer leur origine de celles négociées par les syndicats, selon la logique qui préside à l'extension des conventions collectives par décrets.

Tous les organismes communautaires et les services de garde subventionnés sont en mesure de témoigner de la minutie avec laquelle les fonctionnaires peuvent développer des indicateurs « millimétrés », servant à la reddition de comptes. Ce savoir pourrait facilement être mobilisé par les ministères concernés pour surveiller aussi le respect des conditions de travail et d'emploi par les directions des entreprises et des organismes qui obtiennent des contrats de l'État.

Dans le cadre d'autres interventions étatiques plus unilatérales, on pourrait utiliser les techniques juridiques déjà existantes pour réguler des pratiques sanitaires ou de qualification de sous-traitants, afin d'élargir leur application à la définition de conditions de travail et d'emploi et à la surveillance de leur respect. Par exemple, la nouvelle réglementation de l'activité de transport des personnes au Québec a créé le statut de « répondant ». Ce répondant, qui peut être Uber ou une coopérative de taxi par exemple, doit s'assurer du respect des conditions d'autorisation applicables aux chauffeurs et aux véhicules. L'État pourrait définir des conditions minimales de travail et d'emploi applicables à l'industrie du taxi, seul ou

à la suite d'une négociation avec les organisations représentant des chauffeurs et des employeurs. Une telle procédure pourrait avoir pour effet d'inciter Uber à se faire reconnaître comme employeur afin de participer à ces discussions. Cette notion élargie de répondant pourrait être utilisée dans d'autres configurations productives, pour définir des conditions qui seraient négociées avec des représentants des travailleurs, salariés et indépendants, un peu comme dans le cas australien discuté au chapitre 9.

3.4 Propositions concernant la surveillance de l'application des règles

Un des grands problèmes des règles publiques du travail réside dans la faiblesse de leur surveillance par les ministères et organismes chargés de leur respect par les employeurs, cumulée à la faiblesse des sanctions en cas de non-respect de ces règles. Ces problèmes sont accrus dans le cas des configurations productives, compte tenu de la désresponsabilisation des donneurs d'ordres à l'égard des conditions de travail et d'emploi chez les sous-traitants, permise par les limites du cadre juridique des rapports de travail en Amérique du Nord, mais aussi de l'absence fréquente de syndicats, du recours au travail indépendant et de la difficulté d'exercer des recours légaux, comme démontré au chapitre 9.

Cette situation pose aussi des enjeux de démocratie salariale et citoyenne. Il faut dépasser le principe de la surveillance unilatérale des employeurs sur les salariés et permettre aussi une surveillance de ceux-ci sur leurs employeurs, à la fois comme mode d'expression démocratique et comme outil supplémentaire pour combler les insuffisances des agences gouvernementales dans la surveillance des employeurs (Bellemare et Briand, 1999).

Renforcer la surveillance de l'application des règles concernant les conditions de travail et d'emploi en y associant les organisations de travailleurs et travailleuses.

Selon la littérature scientifique consultée, les modalités de surveillance qui semblent les plus efficaces sont : la logique commerciale, la surveillance stratégique, la cosurveillance et l'accroissement des pénalités financières. Nous complétons cette liste avec la proposition du développement d'une surveillance électronique du respect des conditions de travail et d'emploi prévues aux lois et conventions collectives.

La **logique commerciale** des achats publics et privés : selon cette logique, le donneur d'ordres impose contractuellement des normes à ses sous-traitants et surveille étroitement leur application, avec des conséquences économiques importantes en cas de non-respect : pertes de valeur des contrats alloués, exclusion temporaire ou permanente de la liste des sous-traitants, pénalités financières, etc. Ces pénalités existent déjà, par exemple pour défaut des sous-traitants à satisfaire aux normes de qualité, de délais de livraison, etc. Il suffirait d'y ajouter le respect de normes de travail et d'emploi.

La **surveillance stratégique** (Weil, 2010) : dans plusieurs États américains, les secteurs les plus à risques de non-respect des conditions de travail sont ciblés par les inspecteurs gouvernementaux. Il s'agit souvent de la restauration, de l'hôtellerie, de l'entretien mécanique et de la production agricole.

La **cosurveillance** : en raison de l'opacité des configurations productives et du petit nombre d'inspecteurs, des États américains et des pays comme l'Australie prévoient que des syndicats et des groupes communautaires de défense des travailleurs non syndiqués peuvent formuler des plaintes pour non-respect des conditions de travail. Des syndicats ont dans certains cas le droit d'inspecter les milieux de travail syndiqués et non syndiqués, avec ou sans préavis, et de déposer des plaintes qui sont ensuite traitées par les ministères concernés. Dans certains cas, les firmes donneuses d'ordres peuvent effectuer des inspections à l'improviste chez leurs sous-traitants afin de vérifier les feuilles de paye et les autres conditions de travail.

Cette notion de cosurveillance se rapproche des idées formulées par Jean Bernier pour réformer le régime des décrets de convention collective ; selon les propositions de cet auteur, les syndicats et les comités paritaires (composés de représentants des employeurs et des syndicats) pourraient faire de l'inspection et déposer des plaintes au nom des salariés ou des travailleurs indépendants. Un des enjeux consiste toutefois à financer les syndicats et les groupes communautaires de défense des droits pour réaliser des inspections dans les milieux non syndiqués. À cet égard, l'augmentation des pénalités financières en cas de non-respect des conditions de travail serait une avenue intéressante de financement.

Par ailleurs, la surveillance du respect de ces normes par les entreprises pourrait aussi reposer sur des pratiques de contrôle en personne,

sans préavis, et sur des mécanismes de plaintes pouvant être mobilisés par les fonctionnaires, mais aussi, comme dans certaines expériences étrangères, par des organisations de travailleurs et des mouvements sociaux, par l'entremise de pratiques dites de *co-enforcement*. Dans le cas des services au public, comme les résidences pour personnes âgées (RPA), centres jeunesse, maisons de transition, des résidents ou bénéficiaires, regroupés en associations, auraient des droits d'inspection et de plaintes auprès des ministères concernés. Compte tenu du fait que les RPA sont des entreprises privées (contrairement aux centres de la petite enfance qui sont des coopératives ou des organismes sans but lucratif où les parents détiennent une majorité des sièges au conseil d'administration), il est important que des représentants des syndicats et des usagers soient présents dans ces mécanismes de surveillance. Le défaut, par les syndicats, de développer des relations avec ces comités d'usagers peut conduire rapidement à une cooptation des représentants des usagers par la direction de ces entreprises et organismes (Bellemare *et al.*, 2018) et à un affaiblissement de la légitimité des interventions syndicales.

Démocratiser l'accès aux bases de données relatives à l'application des normes du travail et des conventions collectives.

Le phénomène de la surveillance électronique des processus de production de biens et services, du travail et des consommateurs s'est radicalisé avec le développement des bases de données massives et des progiciels d'analyse de données. Ces capacités sont décuplées par le recours aux algorithmes d'intelligence artificielle⁴. Dans plusieurs configurations productives, il existe déjà une intégration des systèmes de gestion algorithmique entre toutes les entreprises concernées : standardisation, contrôle, surveillance, etc. (Oliveira *et al.*, 2021 ; Zuboff, 2019 ; Wood, 2021 ; Evans et Kitchin, 2018 ; Manokha, 2020 ; Masoodi *et al.*, 2021 ; Moore, 2020). Ces pratiques s'appuient sur les contraintes posées à ces acteurs par les contrats commerciaux et les contrats de travail conclus avec eux et les radicalisent. Des problèmes importants d'asymétrie des rapports de pouvoir en découlent, en raison du caractère unidirectionnel de ces pratiques de contrôle et de surveillance électronique.

4. Nous avons vu dans le cas de la filière aviaire qu'un sous-traitant n'a pour ainsi dire aucun pouvoir sur son processus de production et très peu de pouvoir sur sa marge bénéficiaire, puisqu'il est dominé par la firme donneuse d'ordres. Il en est de même des services de garde, qui sont dominés par le ministère de la Famille et de l'Enfance (MFE). De façon plus large, la littérature scientifique reconnaît ce phénomène sous les termes « *digital value chain management* » ou « *smart value chain* ».

Une des pistes d'intervention les moins coûteuses et au potentiel le plus élevé d'effectivité pour le respect des règles est le recours à l'importante infrastructure de données et de progiciels que possèdent la plupart des entreprises pour les systèmes de paye, de gestion de la performance, de la santé et de la sécurité, des dossiers du personnel, etc. Considérant que les entreprises sont déjà tenues de fournir à l'État⁵ bon nombre de données – souvent même des données critiques sur les plans de la confidentialité ou de la concurrence –, il n'y aurait qu'un pas à faire pour que le mécanisme s'applique aussi à la surveillance des conditions de travail et d'emploi⁶.

Les entreprises insérées dans des configurations productives doivent déjà fournir d'importantes quantités de données d'affaires aux entreprises têtes de réseau en vertu de leurs contrats commerciaux, si bien que ces entreprises ne pourraient plaider la lourdeur des processus administratifs liés à la surveillance du respect des conditions de travail, considérant la puissance des ressources informatiques et logicielles qu'elles ont déjà déployées. Par exemple, au Québec, Uber est tenue de verser les revenus des taxes de TPS et TVQ au gouvernement, au nom des chauffeurs. Cette entreprise doit aussi tenir un registre détaillé sur les chauffeurs et les voitures, sur toutes les courses de tous les chauffeurs et produire au ministère des Transports de nombreux rapports⁷. Cette force informationnelle pourrait facilement être utilisée pour inspecter et surveiller Uber quant au respect des normes du travail.

En milieu non syndiqué se posent des problèmes quant au respect de ces normes par les entreprises. Par ailleurs, peu de surveillance est effectuée, et peu de plaintes sont formulées vu la fragilité du statut d'emploi des travailleurs et travailleuses et leur méconnaissance fréquente de leurs droits. Dans ce contexte, l'État trouverait ainsi les moyens de faire respecter la règle de droit et de compenser un peu l'asymétrie des rapports de pouvoirs dans ces entreprises.

5. Autorités fiscales, organismes de réglementation, instituts nationaux de statistique, etc.

6. Cette idée a été proposée récemment pour la surveillance des opérations et déclarations financières des entreprises au Canada (« Un recul alarmant des vérifications dans les entreprises », *La Presse*, 28 mars 2022).

7. <https://www.transports.gouv.qc.ca/fr/entreprises-partenaires/trpa/repartiteurs-repondants/Pages/repartiteurs-repondants.aspx>

L'apport de l'intelligence artificielle à ces outils de surveillance du respect des normes et conventions collectives de travail permettrait d'accroître rapidement leur efficacité et leur adaptabilité aux diverses configurations productives. Le Québec constitue une plaque tournante mondiale de l'industrie de l'intelligence artificielle; des technologies issues en grande partie de financements publics directs et indirects (recherche universitaire; universitaires travaillant à la recherche et au développement dans des entreprises publiques et privées) doivent pouvoir servir aussi les intérêts des travailleurs, des consommateurs et de l'État. À cette fin, les fonds publics à la recherche et au développement déjà présents pour cette industrie devraient pouvoir soutenir rapidement la création d'une équipe de projet pour développer cet outil. Cette équipe inclurait des centres de recherches universitaires pertinents, des représentants syndicaux, patronaux et des groupes communautaires représentant les non-syndiqués, les travailleurs migrants temporaires, etc.

Pour leur part, les syndicats pourraient négocier un accès à ces technologies et à ces bases de données pour vérifier le respect des conditions de travail négociées. La création de régimes de négociation sectoriels et de comités paritaires bipartites ou multipartites (avec des représentants de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail [CNESST]) serait le lieu le plus pertinent pour faire ces vérifications sur toute la chaîne de valeur de la configuration productive.

Rehausser les pénalités en cas d'infraction.

Pour tous les types de surveillance et de sanctions (par l'État, des acteurs privés, en cosurveillance, etc.), il importe que les sanctions financières soient fortement augmentées si on veut prévenir les fraudes des employeurs. Contraindre un employeur à rembourser uniquement les salaires volés ne constitue pas une pénalité mais plutôt une incitation à récidiver. Rappelons que si un salarié vole son employeur, il risque d'importantes sanctions disciplinaires pouvant aller jusqu'au congédiement et aux poursuites criminelles. Si le travailleur est condamné pour un acte criminel, son dossier risque de lui nuire dans ses prochaines recherches d'emploi.

Ce profond déséquilibre selon l'identité de la partie fautive nous amène à proposer d'accroître de façon importante les pénalités financières en cas de non-respect des conditions de travail. Nicole Hallett a démontré en 2018 ce qu'elle nomme la «logique économique» des vols de salaires et du temps

de travail. Considérant la rareté des plaintes des travailleurs dans plusieurs milieux de travail et la faiblesse des sanctions financières, il est logique et rentable pour un employeur de voler des salaires et de payer à l'occasion le remboursement des salaires volés, assorti d'une faible pénalité.

Ainsi au Québec, l'article 114 de la *Loi sur les normes du travail* indique que la Commission *peut* réclamer *jusqu'à* 20 % du montant volé. Le fait que ce soit seulement une possibilité indique bien que le vol de salaire est associé à peu de risques financiers pour les employeurs. Nous avons déposé une demande d'information à la CNESST le 12 octobre 2021 au sujet de l'application de cet article et nous attendons toujours une réponse. Or, à Seattle, l'agence municipale chargée de la surveillance des normes du travail a le pouvoir d'imposer une amende pouvant aller jusqu'à 300 % de la valeur des salaires volés aux salariés.

L'accroissement des pénalités financières pourrait servir à financer l'augmentation du nombre d'inspecteurs ainsi que les activités des groupes de défense des travailleurs et travailleuses syndiqués et non syndiqués. On pourrait penser à des pénalités individuelles et sectorielles, selon une logique similaire à celle du système de financement des indemnités des accidents du travail et maladies professionnelles au Québec, lequel prévoit des primes selon la performance individuelle de la firme et celle du secteur, considérant que certains secteurs sont plus délinquants que d'autres. Ce système de financement impliquerait à la fois un volet répressif, sanctionnant les manquements, et un volet incitatif, visant à les diminuer de façon préventive, et allégerait les coûts pour les employeurs et les configurations productives respectueux des règles.

La mise à jour d'un registre des employeurs fautifs permettrait aussi aux travailleurs et travailleuses d'être informés des pratiques d'un employeur avant de poser leur candidature pour un emploi ou pour un contrat à titre de travailleurs indépendants. De tels registres d'entreprises fautives existent déjà, par exemple en droit de la consommation (registre organisé par l'Office de protection du consommateur⁸), dans le secteur des assurances⁹, dans celui de la francisation des entreprises (Liste des entreprises non conformes au processus de francisation¹⁰), etc. Les

8. <https://www.opc.gouv.qc.ca/a-propos/publication/registre/>

9. Le Registre des décisions disciplinaires des régulateurs canadiens en assurances (<https://decisions.cisro-ocra.com/ins/fr/nav.do>).

10. https://www.oqlf.gouv.qc.ca/francisation/admin_publ/liste_article22.html

employeurs ont déjà ce pouvoir sur les travailleurs, en exigeant la production d'un *curriculum vitae*, des entrevues de sélection, des vérifications de références et, au besoin, des vérifications des antécédents judiciaires. À l'heure actuelle, les travailleurs ne jouissent pas d'un droit équivalent à connaître un employeur potentiel.

Martine D'Amours, Université Laval

Louise Briand, Université du Québec en Outaouais

Guy Bellemare, Université du Québec en Outaouais

Frédéric Hanin, Université Laval

Leticia Pogliaghi, Universidad Nacional Autónoma de México

Notices biographiques

Guy Bellemare est professeur associé au Département des relations industrielles de l'Université du Québec en Outaouais (Canada) et membre du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES). Il a mené des recherches sur les relations de travail, principalement dans le secteur public, sur les entreprises d'économie sociale et sur les théories des relations industrielles.

Louise Briand est professeure associée au Département des sciences sociales de l'Université du Québec en Outaouais (Canada). Elle est membre du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES). Ses recherches portent sur les transformations du contrôle de gestion et s'inscrivent dans une approche critique nourrie par la théorie de la structuration. Louise Briand s'intéresse aux transformations des structures organisationnelles et des pratiques de contrôle, au sein des organisations et entre elles, ainsi qu'à l'identification des dynamiques de pouvoir et de domination que ces transformations sous-tendent.

Martine D'Amours est sociologue et professeure associée au Département des relations industrielles de l'Université Laval (Canada). Elle est membre du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) et du Groupe interdisciplinaire et interuniversitaire de recherche sur l'emploi, la pauvreté et la protection sociale (GIREPS). Ses principaux intérêts de recherche portent sur les mutations de l'emploi et en particulier sur les défis que pose le développement des formes atypiques d'emploi pour la protection sociale et la représentation collective des travailleurs et travailleuses.

Frédéric Hanin est professeur titulaire au Département des relations industrielles de l'Université Laval (Canada). Il est titulaire d'un doctorat en économie, effectué conjointement à l'Université du Québec à Montréal et à l'Université de Paris Ouest-La Défense. Son enseignement porte sur l'analyse économique du marché du travail et les politiques de l'emploi. Il est membre du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) et de l'Observatoire de la

retraite. Ses recherches portent sur le système de revenu de retraite au Québec, la régulation de l'emploi au niveau sectoriel et les acteurs collectifs dans le domaine des régimes complémentaires de retraite.

Leticia Pogliagli est chercheuse à l'Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación de l'Universidad Nacional Autónoma de México et professeure de sociologie du travail à la même université (Mexique). Elle est titulaire d'un doctorat en sciences sociales (études du travail) de l'Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, au Mexique. Ses recherches portent sur la subjectivité, les pratiques et l'action collective dans les espaces du travail et de l'éducation.

Bibliographie

- Aglietta, Michel (1976), *Régulation et crise du capitalisme : l'expérience des États-Unis*. Paris, réédition sous le titre de *Régulation et crise du capitalisme*, Paris, Odile Jacob, collection Opus, 1997.
- Altreiter, Carina, Theresa Fibich et Jörg Flecker (2015), « Capital and Labour on the Move: The Dynamics of Double Transnational Mobility », dans Jan Drahoukoupil (dir.), *The Outsourcing Challenge. Organizing Workers Across Fragmented Production Networks*, Bruxelles, European Trade Union Institute (ETUI).
- Amengual, Matthew et Sarosh Kuruvilla (2020), « Editorial Essay: Introduction to a Special Issue on Improving Private Regulation of Labor in Global Supply Chains: Theory and Evidence », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 73, n° 4, p. 809-816.
- Anderson, Bridget (2010), « Migration, Immigration Controls and the Fashioning of Precarious Workers », *Work, Employment and Society*, vol 24, n° 2, p. 300-317.
- Anner, Mark (2021), « Trois mécanismes de gouvernance pour remédier aux déficits de travail décent dans les chaînes de valeur mondiales », *Revue internationale du travail*, vol. 160, n° 4, p. 683-705. <https://doi.org/10.1111/ilrf.12219>
- Anner, Mark, Matthew Fischer-Daly et Michael Maffie (2020), « Fissured Employment and Network Bargaining: Emerging Employment Relations Dynamics in a Contingent World of Work », *Industrial and Labor Relations Review*, 26 p.
- Anthony, Robert N. (1988), *The Management Control Function*, Boston, Harvard Business School Press.
- Anthony, Robert N. (1965), *Planning and Control Systems. A Framework for Analysis*, Boston, Harvard University Press.
- Arthurs, Harry (1998), « Landscape and Memory: Labour Law, Legal Pluralism and Globalization », dans Ton Wilthagen (dir.), *Advancing Theory in Labour Law and Industrial Relations in a Global Context*, Mew-York, North Holland, p. 21-34.
- Assemblée générale des Nations Unies (2015), « Transformer notre monde: le Programme de développement durable à l'horizon 2030 ». <https://undocs.org/fr/A/RES/70/1>

- Bach, Stephen (2010), « Managed Migration? Nurse Recruitment and the Consequences of State Policy », *Industrial Relations Journal*, vol. 41, n° 3, p. 249-266.
- Bair Jenifer et Marion Werner (2015), « Global Production and Uneven Development », dans KIRSTY NEWSOME, PHILIP TAYLOR, JENIFER BAIR ET AL RAINNIE (dir.), *Putting Labour in Its Place: Labour Process Analysis and Global Value Chains*, New York, Palgrave Macmillan, p. 119-134.
- Baron, James N. (1988), « The Employment Relation as a Social Relation », *Journal of the Japanese and International Economies*, vol. 2, n° 4, p. 492-525.
- Barré, Phillipe (2012), *Le compromis salarial: dynamiques organisationnelles et institutionnelles*, Montréal, Chaire de responsabilité sociale et de développement durable, ESG-UQAM.
- Barrientos, Stephanie Ware (2013), « “Labour Chains” : Analysing the Role of Labour Contractors in Global Production Networks », *The Journal of Development Studies*, vol. 49, n° 8, p. 1058-1071
- Bartkiw, Timothy J. (2020), « Regulating Employment Precarity in Ontario Home Care », *Labour/Le Travail*, vol. 86, p. 45-69.
- Batsch, Laurent (2002), *Le capitalisme financier*, Paris, La Découverte.
- Batt, Rosemary et Eileen Appelbaum (2017), « The Networked Organisation : The Implications for Jobs and Inequality », dans David Grimshaw, Colette Fagan, Gail Hebson et Isabel Tavora (dir.), *Making Work More Equal. A New Labour Market Segmentation Approach*, Manchester, Manchester University Press, p. 70-89.
- Battistini, Osvaldo R. (2018), « ¿Qué hay de nuevo y de viejo en la subcontratación laboral moderna? », *Sociológica*, vol. 33, n° 93, p. 281-318.
- Baudry, Bernard (2006), « L'impact des nouvelles relations de quasi-intégration sur la gestion de l'emploi des fournisseurs », dans Héloïse Petit et Nadine Thévenot (dir.), *Les nouvelles frontières du travail subordonné*, Paris, La Découverte, p. 121-146.
- Baudry, Bernard et Virgile Chassagnon (2016), « L'arbitrage entre le salariat et le travail indépendant au prisme des théories de la firme », *Revue de l'OFCE*, n° 149, p.167-189.
- Baudry, Bernard et Virgile Chassagnon (2012), « Responsabilité sociale inter-firmes, coordination et régulation de la firme-réseau multinationale : une analyse économique », *Revue d'économie industrielle*, n° 137, p. 43-64.
- Beaulieu, Valérie (2011), *Les conditions de travail et de protection des travailleuses vulnérables. Le cas des responsables d'un service de garde en milieu familial*, mémoire de maîtrise en relations industrielles, Québec, Université Laval.
- Belkacem, Rachid, Cathel Kornig et François Michon (dir.) (2011), *Visages de l'intérim en France et dans le monde*, Paris, L'Harmattan.

- Bellemare, Guy (2020), *Le contexte des services de garde au Québec : vers une logique d'entreprise réseau hiérarchisée*, Québec. https://www.nouvellesconfigurations.rtl.ulaval.ca/sites/nouvellesconfigurations.rtl.ulaval.ca/files/uploads/%C3%89tudes%20de%20cas/Monographies/Mono%20Service%20de%20garde%20%20Guy_FULLL.pdf
- Bellemare, Guy (2015), « Les théories en relations industrielles », dans Pierre-Luc Bilodeau et Martine D'Amours (dir.), *Fondements des relations industrielles*, Montréal, Chenelière Éducation, p. 28-55.
- Bellemare, Guy (2000), « End Users: Actors in the Industrial Relations System? », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 38, n° 3, p. 383-405.
- Bellemare, Guy et Louise Briand (2012), « La syndicalisation des services de garde au Québec. À pratiques innovatrices, des concepts nouveaux », *Revue de l'IREs*, vol. 4, n° 75, p. 117-141. <https://www.cairn.info/revue-de-l-ires-2012-4-page-117.htm>
- Bellemare, Guy et Louise Briand (2011), « Penser les relations industrielles : de la notion de système à la notion de région », dans Guy Bellemare et Juan Luis Klein (dir.), *Innovations sociales et territoire : convergences théoriques et pratiques*, Québec, Presses de l'Université du Québec, collection Innovations sociales, p. 43-76.
- Bellemare, Guy et Louise Briand (2006), « Pour une définition structurationniste des innovations et transformations sociales », dans Paul-André Lapointe et Guy Bellemare (dir.), *Innovations sociales dans le travail et l'emploi. Recherches empiriques et perspectives théoriques*, Québec, Presses de l'Université Laval, p. 275-305.
- Bellemare, Guy et Louise Briand (1999), « Pour une définition structurationniste de la confiance et de la responsabilité », dans Christian Thuderoz, Vincent Mangematin, Denis Harrisson, *La confiance. Approches économiques et sociologiques*, Paris, Gaëtan Morin Europe, p. 175-208.
- Bellemare, Guy, Louise Briand, Christelle Havard et Christine Naschberger (2018), « Users/Patients as Industrial Relations Actors: A Structurationist Analysis », *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 73, n° 3, p. 486-516.
- Bellemare, Guy et Juan Luis Klein (2011), « La question territoriale... des pratiques sociales, des pratiques scientifiques et des savoirs », dans Guy Bellemare et Juan Luis Klein (dir.), *Innovations sociales et territoire : convergences théoriques et pratiques*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 1-16.
- Belzile, Cathy (2018), *Travailler pour une entreprise sans y être lié par un contrat de travail. Analyse comparée de l'impact de diverses configurations de l'externalisation sur la relation et les conditions d'emploi*, thèse de doctorat en relations industrielles, Québec, Faculté des sciences sociales, Université Laval.
- Bentein, Kathleen et Sylvie Guerrero (2008), « La relation d'emploi : état actuel de la question », *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 63, n° 3, p. 393-424.
- Bernard, Sophie et Marnix Dressen (2014), « Penser la porosité des statuts d'emploi. Présentation du Corpus », *La nouvelle revue du travail*, n° 5. <https://journals.openedition.org/nrt/1830>

- Bernier, Jean (2018), « Vers un véritable régime d'extension des conventions collectives », dans Jean Bernier (dir.), *Le régime des décrets de convention collective au Québec. Quel avenir?*, Montréal, Éditions Yvon Blais, p. 155-181.
- Bernier, Jean (2014), « L'industrie de la location de personnel : un univers très particulier, en pleine expansion, non réglementé et peu connu scientifiquement », dans Mircea Vultur et Jean Bernier (dir.), *Les agences de travail temporaire : leur rôle et leur fonctionnement comme intermédiaires du marché du travail*, Québec, Presses de l'Université Laval, p. 13-38.
- Bernier, Jean (2012), « La location de personnel temporaire au Québec : un état de situation », *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 67, n° 2, p. 283-303.
- Bernstein, Stéphanie, Urwana Coiquaud, Marie-Josée Dupuis, Laurence Léa Fontaine, Lucie Morissette, Esther Paquet et Guylaine Vallée (2009), « Les transformations des relations d'emploi : une sécurité compromise? », *Regards sur le travail*, vol. 6, n° 1, p. 19-29.
- Bérout, Sophie et Paul Bouffartigue (2009), « Précarité sous-traitée et innovations syndicales : trois sites industriels, trois expériences significatives », dans Sophie Bérout et Paul Bouffartigue (dir.), *Quand le travail se précarise, quelles résistances collectives?*, Paris, la Dispute/SNÉDIT, p. 149-165.
- Bich, Marie-France (2001), « De quelques idées imparfaites et tortueuses sur l'intermédiation du travail », dans Barreau du Québec, *Développements récents en droit du travail*, Cowansville, Éditions Yvon Blais, n° 153, p. 257-319.
- Black, Julia (2002), « Critical Reflections on Regulation », *Australian Journal of Legal Philosophy*, vol. 27, n° 1, p. 1-46.
- Blouin, Rodrigue (2004), « L'encadrement juridique général des rapports collectifs de travail : le Code du travail », dans Jean Boivin (dir.), *Introduction aux relations industrielles*, Boucherville, Gaëtan Morin éditeur, p. 271-304.
- Bock, Sharon et Benjamin Sachs (2019), *Clean Slate for Worker Power*, Boston, Harvard Law School.
- Boivin, Louise (2017), « La représentation collective au travail en contexte d'externalisation des services publics d'aide à domicile au Québec », *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 72, n° 3, p. 501-521.
- Boivin, Louise (2016), « Cash for Care in Québec, Collective Labour Rights and Gendered Devaluation of Work », *Journal of Industrial Relations*, vol. 58, n° 4, p. 491-509.
- Botwinick, Howard (1993), *Persistent Inequalities*, Princeton, Princeton University Press.
- Bouquin, Henri (1994), *Les fondements du contrôle de gestion*, Paris, Presses universitaires de France.
- Bourgault, Julie (2016), *Liberté d'entreprendre, liberté d'association et restructurations d'entreprises*, Montréal, Wilson & Laffleur.

- Bourgault, Julie et Louise Boivin (2016), « Nouvelle gestion publique, action syndicale et défense du droit à des conditions de travail justes et raisonnables », dans Josée Grenier et Mélanie Bourque (dir.), *Les services sociaux à l'ère managériale*, Québec, Presses de l'Université Laval, p. 247-274.
- Boyer, Robert (1986), « La régulation : mode d'emploi (concepts et méthode) », dans Robert Boyer, *La théorie de la régulation : une analyse critique*, Paris, Agalma, La Découverte, p. 35-78.
- Boyer, Robert (1981), « Transformations du rapport salarial dans la crise (les) : une interprétation de ses aspects sociaux et économiques », *Critiques de l'Économie politique*, nos 15-16, p. 185-228.
- Boyer, Robert (1979), « La crise actuelle : une mise en perspective », *Critiques de l'économie politique*, nos 7-8, avril-septembre, p. 3-113.
- Boyer Robert, Jean-Pascal Bénassy et Rosa-Maria Gelpi (1979), « Régulation des économies capitalistes et inflation », *Revue économique*, vol. 30, n° 3, p. 397-441. doi : <https://doi.org/10.3406/reco.1979.408469>
- Boyer, Robert et Yves Saillard (1995), *La théorie de la régulation. L'état des savoirs*, Paris, La Découverte.
- Braverman, Harry (1998), *Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century*, New York, Monthly Review Press.
- Bray, Mark et Johanna Macneil (2011), « Individualism, Collectivism, and the Case of Awards in Australia », *Journal of Industrial Relations*, vol. 53, n° 2, p. 149-167.
- Bray, Mark et Elsa Underhill (2009), « Industry Differences in the Neo-Liberalist Transformation of Australian Industrial Relations », *Industrial Relations Journal*, vol. 40, n° 5, p. 372-393.
- Briand, Louise (2016), « Organizational Control », dans Ali Farazmand (dir.), *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*, Cham, Springer/Palmgrave Macmillan. https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/978-3-319-31816-5_116-1
- Briand, Louise (2006), « Post-Bureaucracy vs. Bureaucracy in Late Modernity. A Quest for "New Rules" of Organizational Analysis », *Cahiers du CRISES*, n° ET0605. <https://crises.uqam.ca/wp-content/uploads/2020/07/ET0605.pdf>
- Briand, Louise (2004), « Reconceptualisation du contrôle de gestion. Une étude de cas fondée sur la théorie de la structuration », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, vol. 10, n° 3, p. 283-295.
- Briand, Louise (2001), *Analyse structurationniste du contrôle de gestion dans la modernité et la modernité avancée*, thèse de doctorat, Montréal, École des Hautes études commerciales.
- Briand, Louise (1996), « Le contrôle de gestion : l'évolution passe par la révolution », *Gestion*, vol. 21, n° 3, p. 116-119.

- Briand, Louise, avec la collaboration de Tarik Amachki (2019a), *Le contexte de l'implantation d'un système intégré de gestion financière*, Québec. https://www.nouvellesconfigurations.rlt.ulaval.ca/sites/nouvellesconfigurations.rlt.ulaval.ca/files/uploads/%C3%89tudes%20de%20cas/Monographies/Mono%20sys%20r%C3%A9mun%20LB_FULL.pdf
- Briand, Louise, avec la collaboration de Tarik Amachki (2019b), *Le contexte de l'implantation d'un logiciel de reconnaissance vocale*, Québec. https://www.nouvellesconfigurations.rlt.ulaval.ca/sites/nouvellesconfigurations.rlt.ulaval.ca/files/uploads/%C3%89tudes%20de%20cas/Monographies/Mono%20sys%20recvoc%20LB_FULL.pdf
- Briand, Louise et Guy Bellemare (2009), « Contrôle et autonomie du travail dans les organisations en équipes. Le cas des travailleurs du savoir », dans Romaine Malenfant et Guy Bellemare (dir.), *La domination au travail. Des conceptions totalisantes à la diversification des formes de domination*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 127-160.
- Briand, Louise et Guy Bellemare (2006), « Organisation post-bureaucratique et flexibilité: mais de quelle flexibilité s'agit-il? », dans Paul-André Lapointe et Guy Bellemare (dir.), *Innovations sociales dans le travail et l'emploi. Recherches empiriques et perspectives théoriques*, Québec, Presses de l'Université Laval, p. 163-184.
- Briand, Louise, Guy Bellemare et Anne-Renée Gravel (2006), « Contraintes, opportunités et menaces de l'institutionnalisation: le cas des centres de la petite enfance », dans Paul-André Lapointe et Guy Bellemare, *Innovations sociales dans le travail et l'emploi. Recherches empiriques et perspectives théoriques*, Québec, Presses de l'Université Laval, p. 185-207.
- Briceno-León, Roberto et Verónica Zubillaga (2002), « Violence and Globalization in Latin America », *Current Sociology*, vol. 50, n° 1, p. 19-37.
- Brigden, Cathy et Sarah Kaine (2013), « Rethinking Factional Alliances and Union Renewal: Inter-Union Collaboration in the 21st Century », *Economic and Industrial Democracy*, vol. 36, n° 2, p. 1-19.
- Burawoy, Michael (2009), *The Extended Case Method: Four Countries, Four Decades, Four Great Transformations, and One Theoretical Tradition*, Berkeley, University of California Press.
- Bureau international du travail (2016), « Le travail décent dans les chaînes d'approvisionnement mondiales », quatrième question à l'ordre du jour de la 105^e session de la Conférence internationale du travail, *Rapport IV*, Genève. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_468095.pdf
- Bureau international du travail (2006), *Rapport III (Partie 1B). Étude d'ensemble relative à la convention (n° 81) sur l'inspection du travail, 1947, et au protocole de 1995 relatif à la convention sur l'inspection du travail, 1947, à la recommandation (n° 81) sur l'inspection du travail, 1947, à la recommandation (n° 82) sur l'inspection*

- du travail (mines et transports), 1947, à la convention (n° 129) sur l'inspection du travail (agriculture), 1969, et à la recommandation (n° 133) sur l'inspection du travail (agriculture), 1969*, Genève, Bureau international du travail.
- Busch, Lawrence (2017), « La nouvelle autocratie alimentaire », dans Gilles Allaire et Benoit Daviron (coord.), *Transformations agricoles et agroalimentaires. Entre écologie et capitalisme*, Paris, Quae, p. 213-226.
- Cangiano, Alessio et Kieran Walsh (2014), « Recruitment Processes and Immigration Regulations: The Disjointed Pathways to Employing Migrant Careers in Ageing Societies », *Work, Employment and Society*, vol. 28, n° 3, p. 372-389.
- Chandler, Alfred D. (1988), *La main visible des managers*, Paris, Economica.
- Chassagnon, Virgile (2012), « Fragmentation des frontières de la firme et dilution des responsabilités juridiques : l'éclatement de la relation d'emploi dans la firme-réseau multinationale », *Revue internationale de droit économique*, vol. 26, n° 2, p. 5-30.
- Chevance, Stephanie et Patrice Jalette (2015), « Syndicats locaux et fragmentation de la production : (re)construction des solidarités syndicales face à une entreprise dispersée », *Travail, emploi, formation*, n° 13, p. 47-65.
- Child, John (2005), *Organization: Contemporary Principles and Practice*, Oxford, Blackwell.
- Cloutier-Villeneuve, Luc (2008), *La qualité de l'emploi au Québec, développements conceptuels et création d'une typologie. État actuel de la réflexion*, Québec, Institut de la statistique du Québec, 47 p. <https://statistique.quebec.ca/fr/fichier/la-qualite-de-lemploi-au-quebec-developpements-conceptuels-et-creation-dune-typologie-edition-revisee.pdf>
- Coase, Ronald (1937), « The nature of the firm », *Economica*, vol. 4, n° 13, p. 386-405.
- Coe Neil M., Peter Dicken et Martin Hess (2008), « Global Production Networks: Realizing the Potential », *Journal of Economic Geography*, vol. 8, n° 3, p. 271-295.
- Coe Neil M. et Henry W. Yeung (2015), *Global Production Networks: Theorizing Economic Development in an Interconnected World*, Oxford, Oxford University Press.
- Coiquaud, Urwana (2009), « Le difficile encadrement juridique des travailleurs autonomes en situation précaire: le cas des chauffeurs locataires de taxi », *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 64, n° 1, p. 95-111.
- Coiquaud, Urwana (2007), « La loi et l'accès à la syndicalisation de certains travailleurs non salariés vulnérables: une relation pathologique? », *Les Cahiers de droit*, vol. 48, n°s 1-2, p. 65-92.
- Coiquaud, Urwana et Isabelle Martin (2017), « Entre salariat et indépendance: analyse juridique et économique de la relation franchisé-franchiseur », *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 72, n° 3, p. 479-500.

- Coiquaud, Urwana et Lucie Morissette (2019), « La déréglementation du secteur des taxis au Québec : une négociation entre l'État et Uber », *Chronique internationale de l'IREs*, n° 4, p. 101-109.
- Coriat, Benjamin et Olivier Weinstein (1995), *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Paris, Librairie générale française.
- Cottureau, A. (2002), « Droit et bon droit. Un droit des ouvriers instauré, puis évincé par le droit du travail (France, XIX^e siècle) », *Annales. Histoire, sciences sociales*, vol. 57, n° 6, p. 1521-1557.
- Courpasson, David (2000), *L'action contrainte. Organisations libérales et domination*, Paris, Presses universitaires de France.
- Cranford, Cynthia J., Judy Fudge, Eric Tucker et Leah F. Vosko (2005). *Self-employed Workers Organize. Law, Policy, and Unions*, Montréal et Kingston, McGill-Queen's University Press.
- Dahlmann, Simone et Ursula Huws (2009), *Fragmentation: The Future of Work in Europe in a Global Economy*, Leuven, Higher Institute of Labour Studies.
- D'Amours, Martine (2022a), « Treatment Disparities Viewed Through the Lens of the Network Firm », *Canadian Labour and Employment Law Journal*, vol. 24, n° 1, p. 135-164.
- D'Amours, Martine (2022b), « Injustices et perspectives de justice dans la filière avicole québécoise », dans Paul-André Lapointe et Martine D'Amours (dir.), *Innovations sociales et justice sociale au regard de la théorie critique de Nancy Fraser*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 47-76.
- D'Amours, Martine (2021), « La fabrication des conditions de travail des travailleurs pauvres : une analyse par la chaîne de valeur », dans Emma Jean, Yanick Noiseux et Sid A. Soussi (dir.), *Pauvreté au travail, transformations des marchés de l'emploi et trajectoires de résistances : dialogues Nord-Sud*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 91-104.
- D'Amours, Martine (2019), « Le "nouveau" travail indépendant : une mutation en forme de paradoxe », *Management international*, vol 23, n° 5, p. 78-89.
- D'Amours, Martine (2015a), « La relation d'emploi contemporaine : du rapport salarial à la relation sociale de travail », dans Martine D'Amours, Sid A. Soussi et Diane Gabrielle Tremblay (dir), *Repenser le travail et ses mutations : des concepts nouveaux pour des réalités transformées*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 135-164.
- D'Amours Martine (2015b), « Le travail et l'emploi », dans Pier-Luc Bilodeau et Martine D'Amours (dir), *Fondements des relations industrielles*, Montréal, Chenelière Éducation, p. 2-27.
- D'Amours, Martine (2014), *La qualité des emplois des travailleurs indépendants qualifiés : traducteurs, journalistes, avocats*, Québec, Presses de l'Université du Québec, Collection Gestion des ressources humaines et relations industrielles.
- D'Amours Martine (2013), « Devenir traducteur indépendant : l'impact structurant de la clientèle », *Revue française de sociologie*, vol 54, n° 2, p. 331-368.

- D'Amours, Martine, Guy Bellemare et Louise Briand (2012), « Grasping New Forms of Unionism. The Case of Child Care Services in Québec », *Interface: A Journal for and About Social Movements*, vol. 4, n° 2, p. 158-180.
- D'Amours, Martine et Cathy Belzile (2019), *La chaîne de valeurs du poulet au Québec: le segment de la transformation*, novembre, Québec. https://www.nouvellesconfigurations.rlt.ulaval.ca/sites/nouvellesconfigurations.rlt.ulaval.ca/files/uploads/%C3%89tudes%20de%20cas/R%C3%A9sum%C3%A9s/Mono%20transfo%20volaille%20MD_R%C3%A9sum%C3%A9.pdf
- D'Amours, Martine, avec la collaboration de Marie-Hélène Deshaies (2019), *La chaîne de valeurs du poulet au Québec: le segment de la production*, novembre, Québec. https://www.nouvellesconfigurations.rlt.ulaval.ca/sites/nouvellesconfigurations.rlt.ulaval.ca/files/uploads/%C3%89tudes%20de%20cas/Monographies/Mono%20prod%20volaille%20MD_FULL.pdf
- D'Amours, Martine et Frédéric Hanin (2019), « Sectoral Regulation in Subcontracting Relationships: The Impact of Collective Agreement decrees on Employment Conditions », *Canadian Labour and Employment Law Journal*, vol. 21, n° 2, p. 433-459.
- D'Amours, Martine, Yanick Noiseux, Christian Papinot et Guylaine Vallée (2017), « Les nouvelles frontières de la relation d'emploi », *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 72, n° 3, p. 409-432.
- D'Amours, Martine, Leticia Pogliaghi, Guy Bellemare, Louise Briand et Frédéric Hanin (2022), « Reconceptualizing Work and Employment in New Productive Configurations », *Work, Employment & Society*, 4 juillet. <https://doi.org/10.1177/09500170221103131>
- Deetz, Stanley (1992), « Disciplinary Power in the Modern Corporation », dans Mats Alvesson et Hugh Willmott (dir.), *Critical Management Studies*, Londres, Sage Publications, p. 21-45.
- De la Garza Toledo, Enrique (1992), « Reestructuración productiva, estatal y de los sujetos-obreros en México », dans Enrique de la Garza Toledo (dir.), *Crisis y sujetos sociales en México*, Mexico, M. A. Porrúa, p. 53-106.
- Delaney, Annie, Rosaria Burchielli et Tim Connor (2015), « Positioning Women Homeworkers in a Global Footwear Production Network: How Can Homeworkers Improve Agency, Influence and Claim Rights? », *Journal of Industrial Relations*, vol. 57, n° 4, p. 641-659.
- Delautre, Guillaume (2019), *Decent Work in Global Supply Chains: An Internal Research Review*, Working paper n° 47, Genève, Research Department, Organisation internationale du travail.
- Desrosiers, Laurence (2019), *Accès à l'égalité et gestion de la diversité dans la fonction publique québécoise. Secrétariat du Conseil du Trésor*, rapport d'intervention professionnelle en milieu de travail, maîtrise en relations industrielles, Québec, Université Laval.

- Dicken, Peter, Philip F. Kelly, Kris Olds et Henry Wai-Chung Yeung (2001), « Chains and Networks, Territories and Scales: Towards a Relational Framework for Analysing the Global Economy », *Global Networks*, vol. 1, n° 2, p. 89-112.
- Doeringer, Peter B. (1986), « Internal Labor Markets and Noncompeting Groups », *The American Economic Review*, vol. 76, n° 2, p. 48-52.
- Doeringer Peter B. et Michael J. Piore (1971), *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Lexington, Heath.
- Dombois, Rainer (1993), « Empleo 'atípico' en economías sin empleo típico? Problemas analíticos del concepto de la relación laboral normal – el ejemplo de Colombia », dans *Reestructuración y regulación institucional del mercado de trabajo en América Latina*, Ginebra, Instituto Internacional de Estudios Laborales, p. 198-218.
- Dunlop, John, T. (1956), *Industrial Relations Systems*, Boston, University of Boston Press.
- Dupont, David (2009), *Brève histoire de l'agriculture au Québec: de la conquête du sol à la mondialisation*, Montréal, Fides.
- Dupuy, Yves et Françoise Larré (1998), « Entre salariat et travail indépendant, les formes hybrides de mobilisation du travail », *Travail et emploi*, vol. 77, n° 4, p. 1-14.
- Durand, Jean-Pierre (1998), « Les modèles de la relation salariale », dans Jean-Pierre Durand, Paul Stewart et Juan Jose Castillo (dir.), *L'avenir du travail à la chaîne. Une comparaison internationale dans l'industrie automobile*, Paris, Éditions La Découverte, p. 11-38.
- Durousset-Tillet, Michèle (2012), *Des travailleurs à protéger. L'action collective au sein de la sous-traitance*, Paris, Le Monde diplomatique.
- Egels-Zandenn, Niklas (2009), « The Motives for Signing International Framework Agreements: A Continuous Bargaining Model of Stakeholder Pressure », *Journal of Business Ethics*, vol. 84, n° 4, p. 529-547.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989), « Building Theories from Case Study Research », *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 4, p. 532-550.
- Emploi et Développement social Canada (2017), *Résultats de l'enquête sur les milieux de travail de compétence fédérale 2015*, Ottawa, Emploi et Développement social Canada.
- Estlund, Cynthia, L. et Michael L. Wachter (dir.) (2012), *Research Handbook on the Economics of Labor and Employment Law*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing.
- Eurofound (2019), *Platform Work: Maximising the Potential while Safeguarding Standards?*, Luxembourg, Publications Office of the European Union.
- Evans, Leighton et Rob Kitchin (2018), « A Smart Place to Work? Big Data Systems, Labour, Control and Modern Retail Stores », *New Technology, Work and Employment*, vol. 33, n° 1, p. 44-57.

- Fenwick, Colin (2006), «How low Can You Go? Minimum Working Conditions Under Australia's New Labour Laws», *Economic and Labour Relations Review*, vol. 16, p. 127-146.
- Fine, Janice et Tim Bartley (2019), «Raising the Floor: New Directions in Public and Private Enforcement of Labor Standards in the United States», *Journal of Industrial Relations*, vol. 61, n° 2, p. 253-276.
- Fischer-Daly, Matthew (2020), *Commodity Chains as Labour Control Systems: The Case of Strawberry Production in Mexico's San Quintin Valley*, Unpublished paper, Submitted.
- Flecker, Jörg, Ursula Holtgrewe, Annika Schönauer et Stravos Gavroglou (2009), *Value Chain Restructuring and Company Strategies to Reach Flexibility*, Leuven, Higher Institute of Labour Studies.
- Flecker, Jörg et Pamela Meil (2010), «Organisational Restructuring and Emerging Service Value Chains: Implications for Work and Employment», *Work, Employment and Society*, vol. 24, n° 4, p. 680-698.
- Forrest, Ann (1993), «Women and Industrial Relations Theory: no Room in the Discourse», *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 48, n° 3, p. 409-440.
- Fouquet, Annie (2011), «Travail, emploi, activité—Une histoire sociale», *Annales des Mines – Réalités industrielles*, n° 1, p. 11-15.
- Frade Carlos et Isabelle Darmon (2005), «New Modes of Business Organization and Precarious Employment: Towards the Recommodification of Labour?», *Journal of European Social Policy*, vol. 15, n° 2, p. 107-121.
- Frazer, Andrew (2014), «Labour Law, Institutional Regulation and The Employing Organization», *International Employment Relations Review*, vol. 20, n° 1, p. 4-26.
- Freiberg, Arie (2010), *The Tools of Regulation*, Sidney, Federation Press.
- Freyssenet, Michel (2003), «Travail et relation salariale, constitutifs des modèles productifs», dans Puig Audrey (dir.), *L'Automobile. Marchés, acteurs, stratégies*, Paris, Elenbi Éditeur, p. 274-285.
- Freyssinet, Jacques (2010), *Négocier l'emploi: 50 ans de négociations interprofessionnelles sur l'emploi et la formation*, Paris, Liaisons.
- Fudge, Judy, Eric Tucker et Leah F. Vosko (2002), *Le concept légal de l'emploi: la marginalisation des travailleurs*, Ottawa, Commission du droit du Canada.
- Gagné, Stéphane (2018), «Le réseau public de la petite enfance est menacé, selon la CSQ», *Le Devoir*, 12 mai. <https://www.ledevoir.com/societe/education/527255/le-reseau-public-de-la-petite-enfance-est-menace-selon-la-csq>
- Gahan, Peter et Peter Brosnan (2006), «The Repertories of Labour Market Regulation», dans Christopher Arup, Peter Gahan, John Howe, Richard Johnstone, Richard Mitchell et Anthony O' Donnell (dir.), *Labour Law and Labour Market Regulation*, Annandale, Federation Press, p. 127-146.
- Galéron, Florine (2016), «Quand les plates-formes bousculent le travail», *Sciences humaines*, n° 286, p. 44-45.

- Gandini, Alessandro (2019), «Labour Process Theory and the Gig Economy», *Human Relations*, vol. 72, n° 6, p. 1039-1056.
- Gardner, Arthur (1994), *Les travailleurs autonomes*, #96-316F, Ottawa, Statistique Canada/Prentice-Hall Canada Inc.
- Garnero Andrea (2021), «The Impact of Collective Bargaining on Employment and Wage Inequality: Evidence From a New Taxonomy of Bargaining Systems», *European Journal of Industrial Relations*, vol. 27, n° 2. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0959680120920771>
- Gereffi, Gary et Karina Fernandez-Stark (2011), *Global Value Chain Analysis: A Primer*. Durham, Center on Globalization, Governance & Competitiveness (CGGC), Duke University.
- Gereffi, Gary, John Humphrey et Timothy Sturgeon (2005), «The Governance of Global Value Chains», *Review of International Political Economy*, vol. 12, n° 1, p. 78-104.
- Gereffi, Gary et Miguel Korzeniewicz (dir.) (1994), *Commodity Chains and Global Capitalism*, Westport, Praeger.
- Gereffi, Gary, Anne Caroline Posthuma et Arianna Rossi (2021), «Introduction – Des chaînes de valeur sous pression : continuité ou rupture pour la gouvernance du travail?», *Revue internationale du travail*, vol. 160, n° 4, p. 553-573. <https://doi.org/10.1111/ilrf.12217>
- Ghertman, Michel (2006), «Oliver Williamson et la théorie des coûts de transaction», *Revue française de gestion*, n° 160, p. 191-213.
- Giddens, Anthony (1993), *New Rules of Sociological Method*, Stanford, Stanford University Press.
- Giddens, Anthony (1990), *The Consequences of Modernity*, Stanford, Stanford University Press.
- Giddens, Anthony (1987), *La constitution de la société*, Paris, Presses universitaires de France.
- Giddens, Anthony (1984), *The Constitution of Society*, Cambridge, Polity Press.
- Girod-Séville, Martine et Véronique Perret (1999), «Fondements épistémologiques de la recherche», dans Raymond-Alain Thietart (dir.), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, p. 13-33.
- Goldring, Luin et Patricia Landolt (2015), «Atrapados en la Matriz de Trabajo y Ciudadania. Los Efectos Duraderos del Estatus Legal Precario en el Trabajo de los Inmigrantes en Toronto», dans Sara M. Lara Flores, Jorge Pantaleón et Martha J. Sánchez Gómez (dir.), *Hacia el Otro Norte. Mexicanos en Canada*, Buenos Aires, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, p. 43-73.
- Gouvernement du Canada (2020), *Accord Canada-États-Unis-Mexique (ACEUM)*, Affaires mondiales Canada, 27 juillet. <https://www.international.gc.ca/trade-commerce/trade-agreements-accords-commerciaux/agr-acc/cusma-aceum/texte/toc-tdm.aspx?lang=fra>

- Gouvernement du Québec (2019), *Portrait-diagnostic sectoriel de l'industrie de la volaille au Québec*, Québec, Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec, Direction des politiques commerciales et intergouvernementales.
- Grantham, Georges et Mary MacKinnon (dir.) (2002), *Labour Market Evolution: The Economic History of Market Integration, Wage Flexibility and the Employment Relation*, Londres, Routledge.
- Gravel, Anne René, Guy Bellemare et Louise Briand (2007), *Les centres de la petite enfance. Un mode de gestion féministe en transformation*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Greenfield, Patricia et Julie Graham (1996), « Workers, Communities and Industrial Property: An Emerging Language of Rights », *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol. 9, p. 217-228.
- Grenier, Jean-Noël et Patrice et Jalette (2020), « La convention collective », dans Pierre-Luc Bilodeau et Martine D'Amours (dir), *Fondements des relations industrielles*, Montréal, Chenelière Éducation, p. 368-394.
- Grimshaw, Damian, Jo Cartwright, Arjan Keiser et Jill Rubery (2019), « Market Exposure and the Labor Process: The Contradictory Dynamics in Managing Subcontracted Services Work », *Work, Employment and Society*, vol. 33, n° 1, p. 76-95.
- Grimshaw, Damian, Colette Fagan, Gail Hebson et Isabel Tavora (2017), *Making Work More Equal. A New Labour Market Segmentation Approach*, Manchester, Manchester University Press.
- Grimshaw, Damian et Jill Rubery (2005), « Inter-Capital Relations and the Network Organisation: Redefining the Work and Employment Nexus », *Cambridge Journal of Economics*, vol. 29, n° 6, p. 1027-1051.
- Grimshaw, Damian et Jill Rubery (1998), « Integrating the Internal and External Labour Markets », *Cambridge Journal of Economics*, vol. 22, n° 2, p. 199-220.
- Haiven, Larry (2006), « Expanding the Union Zone: Union Renewal Through Alternative Forms of Worker Organizations », *Labor Studies Journal*, vol. 31, n° 3, p. 85-116.
- Hallett, Nicole (2018), « The Problem of Wage Theft », *Yale Law and Policy Review*, vol. 37, n° 1, p. 93-152.
- Hammer, Nikolaus et Réka Plugger (2019), « Disconnecting Labour? The Labour Process in the UK Fast Fashion Value Chain », *Work, Employment & Society*, vol. 33, n° 6, p. 913-928.
- Hanin, Frédéric (2013), « Intégration économique, mondialisation et conflictualité sociale: défis et perspectives de l'amélioration des conditions de travail dans le cas des centres commerciaux », dans Juan Luis Klein et Matthieu Roy (dir.), *Pour une nouvelle mondialisation: le défi d'innover*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 121-138.

- Hanin, Frédéric (2012), « La financiarisation de la gouvernance des entreprises et ses impacts sur le dialogue social », dans Paul-André Lapointe (dir.), *Les relations industrielles face aux enjeux du monde du travail*, Actes du 65^e congrès des relations industrielles, Québec, Presses de l'Université Laval, p. 116-136.
- Hanin, Frédéric et Émilie Aunis, avec la collaboration de Evelyn Dionne (2019), *Le contexte de l'ubérisation de l'industrie du taxi au Québec*, Québec. https://www.nouvellesconfigurations.rlt.ulaval.ca/sites/nouvellesconfigurations.rlt.ulaval.ca/files/uploads/%C3%89tudes%20de%20cas/Monographies/Mono%20taxi%20FH_Complet.pdf
- Hardy, Tess et John Howe (2015), « Chain Reaction : A Strategic Approach to Addressing Employment Noncompliance in Complex Supply Chains », *Journal of Industrial Relations*, vol. 57, n° 4, p. 563-584.
- Harvey, Mark (2003), « Productive Systems, Markets and Competition as “Instituted Economic Process” », dans Brendan Burchell, Simon Deakin, Jonathan Michie et Jill Rubery (dir.), *Systems of Production : Markets, Organisations and Performance*, Londres, Routledge, p. 40-59.
- Hauben Harald (dir.), Karolien Lenaerts et Willem Waeyaert (2020), *The Platform Economy and Precarious Work*, Publication for the Committee on Employment and Social Affairs, Luxembourg, Policy Department for Economic, Scientific and Quality of Life Policies, European Parliament.
- Henderson, Jeffrey, Peter Dicken, Martin Hess, Neil Coe et Henry Wai-Chung Yeung (2002), « Global Production Networks and the Analysis of Economic Development », *Review of International Political Economy*, vol. 9, n° 3, p. 436-464.
- Holley, Sasha, Glenda Machonachie et Miles Goodwin (2015), « Government Procurement Contracts and Labour Standards Enforcement : Rhetoric, Duplication and Distraction? », *Economic and Labour Relations Review*, vol. 26, n° 1, p. 43-59.
- Hond, Den Frank, Sjoerd Stolwijk et Jerome Merk (2014), « A Strategic-Interaction Analysis of an Urgent Appeal System and its Outcomes for Garment Workers », *Mobilization*, vol. 19, n° 1, p. 83-112.
- Hopkins, Terence K. et Immanuel Wallerstein (1986), « Commodity Chains in the World-Economy Prior to 1800 », *Review*, vol. 10, n° 1, p. 157-170.
- Howe, John (2017), « Labour Regulation Now and in the Future : Current Trends and Emerging Themes », *Journal of Industrial Relations*, vol. 59, n° 2, p. 209-224.
- Huws, Ursula (dir.) (2008), *The Globalisation Glossary : A Researcher's Guide to Understanding Work Organisation Restructuring in a Knowledge-Based Society*, Leuven, Katholieke Universiteit Leuven, Higher Institute of Labour Studies.
- Hyde, Alan (2012), « Legal Responsibility for Labour Conditions Down the Production Chain », dans Judy Fudge, Shae McCrystal et Kamala Sankaran (dir.), *Challenging the Legal Boundaries of Work Regulation*, Oxford, Hart Publishing, p. 83-99.

- Hyman, Richard (2006), «Marxist Thought and the Analysis of Work», dans Marek Korczynski, Randy Hodson et Paul Edwards (dir.), *Social Theory at Work*, Oxford, Oxford University Press, p. 26-55.
- Hyman, Richard (1989), *The Political Economy of Industrial Relations*, Londres, Palgrave Macmillan.
- Hyman, Richard (1987), «Strategy or Structure: Capital Labour and Control», *Work, Employment and Society*, vol. 1, n° 1, p. 25-56.
- International Labour Organization (2015), *World Employment Social Outlook: The Changing Nature of Jobs*, Genève, International Labour Organization.
- Ishikawa, Junko (2004), *Aspectos clave del diálogo social nacional: un documento de referencia sobre el diálogo social*, Ginebra, Oficina Internacional del Trabajo.
- James, Phil, David Walters, Helen Sampson et Emma Wadsworth (2015), «Regulating the Employment Dynamics of Domestic Supply Chains», *Journal of Industrial Relations*, vol. 27, n° 4, p. 526-543.
- James, Philip, David Walters, Helen Sampson et Emma Wadsworth (2015), «Protecting Workers Through Supply Chains: Lessons from Two Construction Cases Studies», *Economic and Industrial Democracy*, vol. 36, n° 4, p. 727-747.
- Johnston, Hannah (2018), «Workplace Gains Beyond the Wagner Act: The New York Taxi Workers Alliance and Participation in Administrative Rulemaking», *Labor Studies Journal*, vol. 43, n° 2, p. 141-165.
- Kaine, Sarah (2012), «Collective Regulation of Wages and Conditions in Aged Care – Beyond Labour Law», *Journal of Industrial Relations*, vol. 54, n° 2, p. 100-116.
- Kaine, Sarah et Cathy Bridgen (2015), «Unions Responses to Regulatory Change: Strategies of Protective Layering», *The Economic and Labour Relations Review*, vol. 26, n° 4, p. 614-630.
- Kaine, Sarah et Michael Rawlings (2019), «Strategic “Co-Enforcement” in Supply Chains: The Case of the Cleaning Accountability Framework», *Australian Journal of Labour Law*, vol. 31, n° 3, p. 305-334.
- Kaplan, Robert S. (1984), «The Evolution of Management Accounting», *The Accounting Review*, vol. 59, n° 3, p. 390-418.
- Kelly, Philip F. (2002), «Space of Labour Control: Comparative Perspectives from Southeast Asia», *Transactions of the Institute of British Geographers*, vol. 27, n° 4, p. 395-411.
- Kinnie, Nicholas, John Purcell et Mark Adams (2008), «Explaining Employees’ Experience of Work in Outsourced Call Centres: The Influence of Clients, Owners and Temporary Work Agencies», *Journal of Industrial Relations*, vol. 50 n° 2, p. 209-227.
- Kochan, Thomas E., Harry C. Katz et Robert B. McKersie (1986), *The Transformation of American Industrial Relations*, Ithaca, ILR Press.

- Kucera, David et Leanne Roncolato (2008), « El trabajo informal. Dos asuntos clave para los programas políticos », *Revista internacional del trabajo*, vol. 127, n° 4, p. 357-387.
- Lacroix, André et Amédée Mollard (1995), « L'approche sectorielle de la régulation : une problématique à partir de l'agriculture », dans Gilles Allaire et Robert Boyer (dir.), *La grande transformation de l'agriculture*, Paris, Institut national de la recherche agronomique, p. 259-291.
- Laffamme, Anne-Marie (2015), « Changing Work Relationships and the Protection of Workers Under Quebec and Australian Occupational Health and Safety Law », *Canadian Labour & Employment Law Journal*, vol. 19, p. 223-253.
- Lafuente Hernandez, Sara, Esteban Martinez Garcia et David Jamar (2015), « Syndicalisme de réseau ou négociation collective coordonnée : deux réponses syndicales au développement de la sous-traitance de site », *Travail, emploi, formation*, n° 13, p. 27-46.
- Lajoie, Andrée (1995), *Pouvoir disciplinaire et tests de dépistage des drogues en milieu de travail : illégalité ou pluralisme*, Cowansville, Éditions Yvon Blais.
- Lakhani, Tashlin, Sarosh Kuruvilla et Ariel Avgar (2013), « From the Firm to the Network: Global Value Chains and Employment Relations Theory », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 51, n° 3, p. 440-472.
- Lamarche, Lucie (1994), *Emploi précaire et non-emploi : droits recherchés*, Cowansville, Éditions Yvon Blais.
- Lamont, Michele et Virag Molnar (2002), « The Study of Boundaries in The Social Sciences », *Annual Review of Sociology*, vol. 28, p. 167-195.
- Lapointe, Paul-André (dir.) (2013), *La qualité du travail et de l'emploi au Québec. Données empiriques et cadres conceptuels*, Québec, Presses de l'Université Laval.
- Lee, Tamara L. et Maite Tapia (2021), « Confronting Race and Other Social Identity Erasures: the Case for Critical Industrial Relations Theory », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 74, n° 3, p. 637-662.
- Légaré, Renée (2020), *Fragmentation et recomposition de la fonction patronale*, thèse de doctorat en relations industrielles, Gatineau, Université du Québec en Outaouais.
- Legault, Marie-Josée (2017), *Équité en emploi, équité salariale*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Legault, Marie-Josée et Guy Bellemare (2008), « Theoretical Issues with New Actors and Emergent Modes of Labour Regulation », *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 63, n° 4, p. 742-766.
- Lepak, David P. et Scott Snell (1999), « The Human Resource Architecture : Towards a Theory of Human Capital Allocation and Development », *Academy of Management Review*, vol. 24, n° 1, p. 31-48.

- Lévesque, Benoît (2014), « L'institutionnalisation des services de garde à partir de l'économie sociale : un processus qui s'échelonne sur plusieurs décennies », dans Benoît Lévesque, Jean-Marc Fontan et Juan-Luis Klein (dir.), *L'innovation sociale. Les marches d'une construction théorique et pratique*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 267-301.
- Lewchuck, Wayne, Marlea Clarke et Alice de Wolff (2011), *Working without Commitment. The Health Effects of Precarious Employment*, Montréal et Kingston, McGill-Queens University Press.
- Lin, Zhengxi, Janice Yates et Garnett Picot (1999), *L'accroissement de l'emploi autonome en période de chômage élevé : analyse empirique des faits récents survenus au Canada*, n° 133, Ottawa, Statistique Canada, Direction des études analytiques.
- Lynn, Barry C. (2005), *End of the Line: The Rise and Coming Fall of the Global Corporation*, New York, Currency Doubleday.
- Locke, Richard M., Ben A. Rissing et Timea Pat (2013), « Complements or Substitutes? Privates Codes, State Regulation and the Enforcement of Labour Standards in Global Supply Chains », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 51, n° 3, p. 519-552.
- Locke, Richard M. et Monica Romis (2010), « The Promise and Perils of Private Voluntary Regulation : Labor Standards and Work Organization in Two Mexican Garment Factories », *Review of International Political Economy*, vol. 17, n° 1, p. 45-74. <https://doi.org/10.1080/09692290902893230>
- Lucena, Héctor (2006), « Las nuevas relaciones industriales », dans Enrique De la Garza Toledo (dir.), *Teorías sociales y estudios del trabajo : nuevos enfoque*, Barcelone, Anthropos/ Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, p. 207-221.
- Macintosh, Norman B. (1995), *Management Accounting and Control Systems*, Chichester, Wiley.
- Macintosh, Norman B. et Robert W. Scapens (1990), « Structuration Theory in Management Accounting », *Accounting Organization and Society*, vol. 15, n° 5, p. 455-477.
- MacKenzie, Robert et Miguel M. Lucio (2019), « Regulation, Migration and the Implications for Industrial Relations », *Journal of Industrial Relations*, vol. 61, n° 2, p. 176-197
- Macneil, Ian R. (2000), « Relational Contract Theory: Challenges and Queries », *North Western University Law Review*, n° 74, p. 877-881.
- Mahy, Petra, Richard Mitchell, John Howe et Maria A. Tranfaglia (2019), « What Is Actually Regulating Work? A Study of Restaurants in Indonesia and Australia », dans Diamond Ashiagbor (dir.), *Re-Imagining Labour Law for Development Informal Work in the Global North and South*, Hampshire, Hart Publishing, p. 215-234.
- Malo, Jean-Louis et Jean-Charles Mathé (1998), « *L'essentiel du contrôle de gestion* », Paris, Éditions d'Organisation.

- Manokha, Ivan (2020), « The Implications of Digital Employee Monitoring and people Analytics For Power Relations in the Workplace », *Surveillance and Society*, vol. 18, n° 4, p. 540-554.
- Marchington, Mick, Damian Grimshaw, Jill Rubery et Hugh Willmott (2005), *Fragmenting Work. Blurring Organizational Boundaries and Disordering Hierarchies*, Oxford, Oxford University Press.
- Martin, Isabelle (2016), « Prendre la puissance économique au sérieux : jalons pour une appréhension relationnelle des contrats au sein des réseaux de production », *Les Cahiers de droit*, vol. 57, n° 1, p. 55-97.
- Martin-Ortega, Olga et Claire Methven O'Brien (2019), *Public Procurement and Human Rights. Opportunities, Risks and Dilemmas for the State as Buyer*, Northampton, Edward Elgar.
- Maruani, Margaret et Emmanuèle Reynaud (2001), *Sociologie de l'emploi*, 3^e éd., Paris, La Découverte.
- Marx, Axel (2008), « Limits to Non-State Market Regulation: A Qualitative Comparative Analysis of the International Sport Footwear Industry and the Fair Labor Association », *Regulation and Governance*, vol. 2, n° 2, p. 253-273.
- Masoodi, Mohamed Joe, Nour Abdelaal, Stephanie Tran, Yuan Stevens, Sam Andrey et Karim Bardeesy (2021), *La surveillance en milieu de travail et le travail à distance*, Toronto, Ryerson University. <https://www.cybersecurepolicy.ca/workplace-surveillance>
- Mercure, Daniel et Marie-Pierre Bourdages-Sylvain (dir.) (2017), *Travail et subjectivité. Perspectives critiques*, Québec, Presses de l'Université Laval.
- Ministère de la Famille (2021), *Situation des CPE, des garderies et de la garde en milieu familial*, Québec, Gouvernement du Québec.
- Ministère de la Famille et de l'Enfance (MFE) (2017), *Analyse d'impact réglementaire. Projet de loi modifiant la Loi sur les services de garde éducatifs*, Québec, Gouvernement du Québec.
- Ministère de la Famille et de l'Enfance (MFE) (2013), *Guide concernant la classification et la rémunération du personnel salarié, CPE, garderies subventionnées et bureaux coordonnateurs de la garde en milieu familial*, Québec, Gouvernement du Québec.
- Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ) (2019), *Portrait-diagnostic sectoriel de l'industrie de la volaille au Québec*, Québec, Direction des politiques commerciales et intergouvernementales, Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec.
- Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ) (2011), *Monographie de l'industrie de la volaille au Québec*, février, Québec, Direction des politiques commerciales et intergouvernementales, Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec.

- Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ) (2009). *Profil de la main-d'oeuvre agricole au Québec 2007*, Québec, Direction du développement et de l'innovation.
- Moore, Phoebe V. (2020), *Data Subjects, Digital Surveillance, AI and the Future of Work*, Bruxelles, European Parliamentary Research Service.
- Morel, Sylvie (2013), « Qualité du travail et sécurisation des trajectoires professionnelles: une approche institutionnaliste féministe », dans Paul-André Lapointe (dir.), *La qualité du travail et de l'emploi au Québec. Données empiriques et cadres conceptuels*, Québec, Presses de l'Université Laval, p. 265-297.
- Morin, Fernand (1986), *Un véritable code du travail: un projet réalisable*, Québec, Gouvernement du Québec, Commission consultative sur le travail.
- Morin, Marie-Laure, Yves Dupuy, Françoise Larré et Simone Sublet (dir.) (1999), *Prestation de travail et activité de service*, Paris, La Documentation française.
- Murray, Jill et Rosemary Owens (2009), « The Safety Net: Labour Standards in the New Era », dans Anthony Forsyth et Andrews Stewart (dir.), *Fair Work: The New Workplace Laws and the Work Choices Legacy*, Sydney, Federation Press.
- Newsome, Kirsty (2015), « Value in Motion: Labour and Logistics in the Contemporary Political Economy », dans Kirsty Newsome, Philip Taylor, Jennifer Bair et Al Rainnie (dir.) *Putting Labour in Its Place: Labour Process Analysis and Global Value Chains*, New York, Palgrave Macmillan, p. 29-44.
- Newsome, Kirsty, Philip Taylor, Jennifer Bair et Al Rainnie (dir.) (2015), *Putting Labour in Its Place: Labour Process Analysis and Global Value Chains*, New York, Palgrave Macmillan.
- Nietzsche, Frederic (2019), « Seconde considération inactuelle. De l'utilité et de l'inconvénient des études historiques pour la vie », dans *Œuvres complètes de Frédéric Nietzsche*, trad. Henri Albert, Paris, Hachette.
- Njoya, Wanjiru (2015), « Corporate Governance and the Employment Relationship: The Fissured Workplace in Canada and The United Kingdom », *Comparative Labour Law & Policy Journal*, vol. 37, n° 1, p. 121-142.
- Noiseux, Yanick (2014), *Transformations des marchés du travail et innovations syndicales au Québec*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Nossar, Igor, Richard Johnstone, Anna Macklin et Michael Rawling (2015), « Protective Legal Regulation for Home-Based Workers in Australian Textile, Clothing and Footwear Supply Chains », *Journal of Industrial Relations*, vol. 57, n° 4, p. 585-603.
- Notebaert, Gérard (2006), « L'impact du cadre législatif sur le taux de syndicalisation des intérimaires au Québec et en France », *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 61, n° 2, p. 223-244.
- Ocampo Merlo, Rodrigo Eduardo (2022), « La reforma laboral mexicana en marcha: el caso de General Motors-Silao », *Tendencias*, vol. 23, n° 1, p. 1-28. <https://doi.org/10.22267/rtend.222301.182>

- Oliveira, Luis, Alfonso Fleury et Maria T. Fleury (2021), «Digital Power: Value Chain Upgrading in an Age of Digitalization», *International Business Review*, vol. 30, n° 6. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2021.101850>
- Ollier-Malaterre, Ariane, Monique Valcourt, Laura Den Dulf et Ellen E. Kossek (2013), «Theorizing National Context to Develop Comparative Work-Life Research: A Review and Research Agenda», *European Management Journal*, vol. 31, n° 5, p. 433-447.
- Olson, Mancur (1965), *The Logic of Collective Action*, Cambridge, Harvard University Press.
- Organisation internationale du travail (1999), *Rapport du directeur général: un travail décent*, Genève. <https://www.ilo.org/public/french/standards/reim/ilc/ilc87/rep-i.htm>
- Ost, François (1998), «Le temps virtuel des lois postmodernes ou comment le droit se traite dans la société de l'information», dans Jean Clam et Gilles Martin (dir.) *Les transformations de la régulation juridique*, Paris, LGDJ, Droit et société – Recherches et travaux 5, p. 423-453.
- Owens, Rosemary (2006), «Working Precariously: The Safety Net After Work Choices. *Australian Journal of Labour Law*, vol. 19, n° 2, p. 161-182.
- Papadakis, Konstantinos (2011), *Shaping Global Industrial Relations: The Impact of International Framework Agreements*, New York, Palgrave Macmillan.
- Papinot, Christian (2013a), «Externalisation de la gestion des ressources humaines et grippages professionnels: un exemple dans l'industrie métallurgique française», dans Juan Luis Klein et Matthieu Roy (dir.), *Pour une nouvelle mondialisation: le défi d'innover*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 31-44.
- Papinot, Christian (2013b), «La motivation, nouvelle inflexion rhétorique dans la mobilisation de la main-d'œuvre? L'exemple du marché du travail intérimaire en France», *International Review of Sociology*, vol. 21, n° 2, p. 301-314.
- Papinot, Christian (2009), «Jeunes intérimaires et ouvriers permanents en France: quelle solidarité au travail?», *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 64, n° 3, p. 509-526.
- Petit, Héloïse et Nadine Thévenot (dir.) (2006), *Les nouvelles frontières du travail subordonné*, Paris, La Découverte.
- Pogliaghi, Leticia (2019), *Le contexte du transport individuel de passagers au Mexique*, Québec. https://www.nouvellesconfigurations.rlt.ulaval.ca/sites/nouvellesconfigurations.rlt.ulaval.ca/files/uploads/%C3%89tudes%20de%20cas/R%C3%A9sum%C3%A9s/Mono%20transport%20personne_Leti_R%C3%A9sum%C3%A9.pdf
- Pogliaghi, Leticia (2012), *Entre el control y la libertad: configuraciones de trabajo, identidad y acción colectiva de los taxistas de la Ciudad de México*, thèse de doctorat en études sociales (concentration en études du travail), Mexico, Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa.

- Poitevin, Michel (1999), *Impartition. Fondements et analyses*, Sainte-Foy, Les Presses de l'Université Laval.
- Poizat, Germain et Marc Durand (2017), « Réinventer le travail et la formation des adultes à l'ère du numérique : état des lieux critique et prospectif », *Raisons éducatives*, n° 21, p. 19-44.
- Prassl, Jeremias et Martin Risak (2016), « Uber, Taskrabbit, and Co. : Platforms as Employers Rethinking the Legal Analysis of Crowdswork », *Comparative Labor Law and Public Policy*, p. 619-652.
- Preibisch, Kerry (2010), « Pick-Your-Own Labor: Migrant Workers and Flexibility in Canadian Agriculture », *International Migration Review*, vol. 44, n° 2, p. 404-441.
- Quinlan, Michael (2011), *Supply Chains and Networks*, Canberra, Safe Work Australia.
- Rainnie Al, Andrew Herod et Susan McGrath-Champ (2011), « Review and Positions : Global Production Networks and Labour », *Competition & Change*, vol. 15, n° 2, p. 155-169.
- Rajan, Raghuram G. et Luigi Zingales (1998), « Power in a Theory of the Firm », *Quarterly Journal of Economics*, vol. 113, n° 2, p. 387-432.
- Ramioul, Monique (2008), « Work Organisation and Restructuring in the Knowledge Society », *Enterprise and Work Innovation Studies*, vol. 4, n° 4, p. 9-19.
- Ravenswood, Katherine et Sarah Kaine (2015), « The Role of Government in Influencing Labour Conditions Through the Procurement of Services : Some Political Challenges », *Journal of Industrial Relations*, vol. 57, n° 4, p. 544-562.
- Rawlings, Michael (2015), « Legislative Regulation of Global Value Chains to Protect Workers : A preliminary Assessment », *The Economic and Labour Relations Review*, vol. 26, n° 4, p. 660-677.
- Rey, Alain (1992), *Dictionnaire historique de la langue française*, trois tomes, Paris, Le Robert.
- Riordan, Christine et Alexander Kowalski (2021), « From Bread and Roses to #Metoo: Multiplicity, Distance, and the Changing Dynamics of Conflict in IR Theory », *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 74, n° 3, p. 580-606.
- Rodgers, Gerry et Janine Rodgers (dir.) (1989), *Prekarious jobs in labour market regulation. The growth of atypical employment in Western Europe*, Genève, International Institute for Labour Studies, Brussels, Free University of Brussels.
- Rodrik, Dani et Charles Frederick Sabel (2019), « Building a Good Jobs Economy », *HKS Working Paper*, No. RWP20-001, Cambridge, Harvard Kennedy School Faculty Research. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3533430>
- Roy, André (1973), « L'unité de négociation en matière d'accréditation », *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 28, n° 2, p. 414-431.

- Royer, Annie et Frédérique Vézina (2012), *Intégration verticale et contractualisation en agriculture. État de la situation au Québec*, Québec, Chaire de leadership en enseignement de la mise en marché collective des produits agricoles.
- Rubery, Jill (1994), « Internal and External Labour Markets: Towards an Integrated Approach », dans Jill Rubery et Frank Wilkinson (dir.), *Employer Strategy and the Labour Market*, Oxford, Oxford University Press, p. 37-68.
- Rubery, Jill (1978), « Structured Labour Markets, Worker Organisation and Low Pay », *Cambridge Journal of Economics*, vol. 2, n° 1, p. 17-37.
- Rubery, Jill, Fang Lee Cooke, Jill Earnshaw et Mick Marchington (2003), « Inter-Organizational Relations and Employment in a Multi-Employer Environment », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 41, n° 2, p. 265-289.
- Rubery, Jill, Jill Earnshaw, Mick Marchington, Fang Lee Cooke et Steven Vincent (2002), « Changing Organizational Forms and the Employment Relationship », *Journal of Management Studies*, vol. 39, n° 5, p. 645-672.
- Rubery, Jill, Damian Grimshaw, Arjan Keizer et Mathew Johnson (2018), « Challenges and Contradictions in the “Normalizing” of Precarious Work », *Work, Employment & Society*, vol. 32, n° 3, p. 509-527.
- Rubery, Jill, Mick Marchington, Damian Grimshaw, Marilyn Carroll et Sarah Pass (2009), « Employed Under Different Rules: The Complexities of Working Across Organizational Boundaries », *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, vol. 2, n° 3, p. 413-427.
- Sassen, Saskia (2010), « The Global Inside the National », *Sociopedia.isa*. <https://sociopedia.isaportal.org/resources/resource/the-global-inside-the-national/>
- Sauvé, Nathalie et Louise Briand, avec la collaboration de Frédéric Hanin (2010), « Étude exploratoire des entreprises du savoir. Le cas des développeurs de jeux vidéo du quartier Saint-Roch de Québec », *Cahiers du CRISES*, n° ET1010. https://crises.uqam.ca/wp-content/uploads/2018/10/CRISES_ET1010.pdf
- Schnapper, Dominique et Michel Villac (1989), « Rapport à l'emploi, protection sociale et statuts sociaux », *Revue française de sociologie*, vol. 30, n° 1, p. 3-29.
- Singer, Paul (1976), « Elementos para una teoría del empleo aplicable a países subdesarrollados », dans Víctor E. Tokman et Paulo R. Costa Souza (dir.), *El empleo en América Latina. Problemas económicos, sociales y políticos*, Mexico, Siglo XXI Editores, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, p. 17-60.
- Soubiran-Paillet, Francine (1989), « Recours à des catégories juridiques et judiciarisation dans un conflit du travail », *Droit et société*, n° 13, p. 437-450
- Soufron, Jean-Baptiste (2015), « Uber et les taxis: qui doit s'adapter? », *Esprit*, n° 417, p. 204-208.
- Standing, Guy (2011), *The Precariat: The New Dangerous Class*, New York, Bloomsbury Academic.

- Steinfeld, Robert J. (1991), *The Invention of Free Labor: The Employment Relation in English and American Law and Culture, 1350-1870*, Chapel Hill, University of North Carolina Press Books.
- Stone, Katherine V. et Harry Arthurs (2013), *Rethinking Workplace Regulation. Beyond the Standard Contract of Employment*, New York, Russel Sage Foundation.
- Supiot, Alain (2004), *Le droit du travail*, Paris, Presses universitaires de France.
- Supiot, Alain (2002), *Critique du droit du travail*, Paris, Presses universitaires de France.
- Supiot, Alain (1996), « Le travail en perspectives: introduction », *Revue internationale du travail*, vol. 135, n° 6, p. 663-674.
- Tapia, Maite (2019), « “Not Fissures but Moments of Crises that Can Be Overcome” : Building a Relational Organizing Culture in Community Organizations and Trade Unions », *Industrial Relations*, vol. 58, n° 2, p. 229-250.
- Taylor, Phil, Kirsty Newsome, Jennifer Bair et Al Rainnie (2015), « Putting Labour in Its Place: Labour Process Analysis and Global Value Chains », dans Kirsty Newsome, Phil Taylor, Jennifer Bair et Al Rainnie (dir.), *Putting Labour in Its Place: Labour Process Analysis and Global Value Chains*, New York, Palgrave Macmillan, p. 1-26.
- TECHNOCompétences (2015), *Diagnostic sectoriel de main-d'œuvre du secteur des technologies de l'information et des communications*, Montréal, TECHNOCompétences.
- TECHNOCompétences (2012), *Étude de l'écosystème des compétences de l'industrie des TI dans la RMR de Québec*, novembre, Montréal, TECHNOCompétences.
- TECHNOCompétences (2008), *Diagnostic sectoriel de main-d'œuvre du secteur des technologies de l'information et des communications*, mars, Montréal, TECHNOCompétences.
- Thomas, Jim (2002), *Decent Work in the Informal Sector: Latin America*, Working Paper on the Informal Economy, Genève, Organisation internationale du travail. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_122207.pdf
- Thompson, Paul (2013), « Financialization and the Workplace: Extending and Applying the Disconnected Capitalism Thesis », *Work, Employment & Society*, vol. 27, n° 3, p. 472-488.
- Thompson, Paul (2003), « Disconnected Capitalism: Or Why Employers Can't Keep Their Side of the Bargain », *Work, Employment and Society*, vol. 17, n° 2, p. 359-378.
- Thompson, Paul et Chris Smith (dir.) (2010). *Working Life: Renewing Labour Process Analysis*, Londres, Palgrave.
- Thompson, Paul et Steve Vincent (2010), « Labour Process Theory and Critical Realism », dans Paul Thompson et Chris Smith (dir.), *Working Life: Renewing Labour Process Analysis*, Londres, Palgrave, p. 47-69.

- Tilly, Charles (1978), *From Mobilization to Revolution*, New York, Random House.
- Tixier, Pierre E., Renaud Sainsaulieu et Émilie M.-O. Marty (1983), *La démocratie en organisation: vers des fonctionnements collectifs de travail*, Paris, Librairie des Méridiens.
- Todd Patricia, Ellem Bradon, Galeb Goods, Al Rainie et Leigh Smith (2020), «Labour in Global Production Networks: Workers and Unions in Mining Engineering Work», *Economic and Industrial Democracy*, vol. 4, n° 1, p. 98-120.
- Toinoven, Timo (1990), «The New Rise of Self-Employment and Industrial Structure», dans Stewart R. Clegg (dir.), *Organization Theory and Class Analysis*, Boston, Walter de Gruyter, p. 315-341.
- Tribunal administratif du travail (2017), *Elisabeth Raby c. Centre de la petite enfance Julie Odette Inc.*, 2017 QCTAT 3345.
- Trudel, Pierre (2013), «Le risque, fondement et facteur d'effectivité du droit», dans Karim Benyekhlef (dir.), *Gouvernance et risque. Les défis de la régulation dans un monde global*, Montréal, Éditions Thémis, p. 242-271.
- Tucker, Eric (2017), «When Wage Theft Was a Crime in Canada, 1035-1955: The Challenge of Using the Master's Tools Against the Master», *Osgoode Hall Law Journal*, vol. 54, n° 3, p. 932-957.
- Uber B.V. (2018), *Términos y condiciones*, Mexico. <https://www.uber.com/legal/es/document/?country=mexico&lang=es&name=general-terms-of-use>
- Vaillancourt, Yves (2009), «Social Economy in the Co-construction of Public Policy», *Annals of Public and Cooperative Economics*, vol. 80, n° 2, p. 275-313.
- Vallée, Guylaine (2007), «Les rapports entre la protection des travailleurs et la liberté d'entreprendre: des principes aux manifestations actuelles», *Les Cahiers de droit*, vol. 86, n° 2, p. 247-325.
- Vallée, Guylaine et Julie Bourgault (2017), «Cadre juridique de la convention collective», dans Patrice Jalette, Mélanie Laroche et Gilles Trudeau (dir.), *La convention collective au Québec*, 3^e éd., Montréal, Chenelière Éducation, p. 21-57.
- Verge, Pierre (2003), *Configuration diversifiée de l'entreprise et droit du travail*, Québec, Presses de l'Université Laval.
- Vézina, Michel, Esther Cloutier, Susan Stock, Katherine Lippel, Éric Fortin, Alain Delisle, Marie St-Vincent, Amélie Funes, Patrice Duguay, Samuel Vézina et Pascale Prudhomme (2011), *Enquête québécoise sur les conditions de travail, d'emploi et de santé et de sécurité du travail* (EQCOTESST), Québec, Gouvernement du Québec, Institut national de santé publique du Québec, Institut de la statistique du Québec, Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail.
- Vilney, Christian (2021), *Perceptions des responsables des ressources humaines sur la discrimination systémique, des pratiques d'accès et de maintien à l'emploi des membres des minorités racisées*, thèse de doctorat en sociologie, Montréal, Université du Québec à Montréal.

- Vosko, Leah (2010), *Managing the Margins: Gender, Citizenship, and the International Regulation of Precarious Employment*, Oxford, Oxford University Press.
- Vosko, Leah, John Grundy et Mark Thomas (2016), «Challenging New Governance: Evaluating New Approaches To Employment Standards Enforcement in Common Law Jurisdictions», *Economic and Industrial Democracy*, vol. 36, n° 2, p. 373-398.
- Wachter Michael L. et Randall, D. Wright (1990), «The Economics of Internal Labor Markets», *Industrial Relations*, vol. 20, n° 2, p. 240-262.
- Walker, Richard et Michael Storper (1989), *The Capitalist Imperative: Territory, Technology and Industrial Growth*, Oxford, Blackwell.
- Walter, David, Philip James, Helen Sampson, Syamantak Bhattacharya, Conghua Xue et Emma Wadsworth (2016), «Supply Chain leverage and Regulating Health and Safety Management in Shipping», *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 71, n° 1, p. 33-56.
- Weil, David (2019), «Understanding the Present and Future of Work in the Fissured Workplace Context», *RSF: The Russel Sage Foundation Journal of the Social Sciences*, vol. 5, n° 5, p. 147-165.
- Weil, David (2014), *The Fissured Workplace: How Work Got so Bad and What Can Be Done to Fix It*, Cambridge, Harvard University Press.
- Weil, David (2011), «Enforcing Labour Standards in Fissured Workplaces: The US Experience», *The Economic and Labour Relations Review*, vol. 22, n° 2, p. 33-54.
- Weil, David (2010), *Improving Workplace Conditions Through Strategic Enforcement: A Report to the Wage and Hour Division*. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.681.8422&rep=rep1&type=pdf>
- Weil, David (2009), «Rethinking the Regulation of Vulnerable Work in the USA: A Sector-Based Approach», *Journal of Industrial Relations*, vol. 51, n° 3, p. 411-430.
- Weil, David (2008), «A Strategic Approach to Labour Inspection», *International Labour Review*, vol. 147, n° 4, p. 349-375.
- Weil, David et Rodriguez Mallo (2007), «Regulating Labour Standards Via Supply Chains: Combining Public/Private Interventions to Improve Workplace Compliance», *British Journal of Industrial Relations*, vol. 45, n° 4, p. 791-814.
- Weller, Jürgen (2004), «El empleo terciario en América Latina: entre la modernidad y la sobrevivencia», *Revista de la CEPAL*, n° 84, p. 159-198.
- Wial, Howard (1992-1993), «The Emerging Organizational Structure of Unionism in Low-Wage Services», *Rutgers Law Review*, vol. 45, p. 671-738.
- Wilkinson, Frank (2003), «Productive Systems and the Structuring Role of Economic and Social Theories», dans Brendan Burchell, Simon Deakin, Jonathan Michie et Jill Rubery (dir.), *Systems of Production: Markets, Organisations and Performance*, Londres, Routledge, p. 10-39.

- Wilkinson, Frank (1983), « Productive Systems », *Cambridge Journal of Economics*, vol. 7, n^{os} 3-4, p. 413-429.
- Willemez, Laurent (2003), « Quand les syndicats se saisissent du droit », *Sociétés contemporaines*, vol. 52, n^o 4, p. 17-38.
- Williamson, Oliver E. (1985), *Firms, Markets, Relational Contracting*, New York, The Free Press.
- Wills, Jane (2009), « Subcontracted Employment and its Challenge to Labor », *Labor Studies Journal*, vol. 34, n^o 4, p. 441-460.
- Wood, Alex J. (2021), « Algorithmic Management Consequences for Work Organisation and Working Conditions », *JRC Working Papers Series on Labour, Education and Technology*, No. 2021/07. https://joint-research-centre.ec.europa.eu/publications/algorithmic-management-consequences-work-organisation-and-working-conditions_en
- Wright, Chris F. (2016), « Leveraging Reputational Risk: Sustainable Sourcing Campaigns for Improving Labour Standards in Production Networks », *Journal of Business Ethics*, vol. 137, n^o 1, p. 195-201.
- Wright, Chris F. et Stephen Clibborn (2019), « Migrant Labour and Low-Quality Work: A Persistent Relationship », *Journal of Industrial Relations*, vol. 61, n^o 2, p. 157-175.
- Wright, Chris et Sarah Kaine (2015), « Supply Chains, Production Networks and the Employment Relationship », *Journal of Industrial Relations*, vol. 57, n^o 4, p. 483-501.
- Yin, Robert K. (1989), *Case Study Research: Design and Methods*, 2^e éd., Thousand Oaks, Sage Publications.
- Zhang, Hao (2020), « Regional Value Chains and Spontaneous Wage Coordination in China », *Journal of Industrial Relations*, vol. 62, n^o 1, p. 104-131.
- Zini, Sylvain (2020), « Le Canada et le commerce progressiste en matière de droits de travailleurs. Origines et impacts », *Interventions économiques*, vol. 65. <http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/12561>
- Zuboff, Shoshana (2019), « Surveillance Capitalism and the Challenge of Collective Action », *New Labor Forum*, vol. 28, n^o 1, p. 10-29.



Sociologie contemporaine
Dirigée par Daniel Mercure

Titres parus :

- De Kerckhove, Derrick, *Les nerfs de la culture. Être humain à l'heure des machines à penser*, 1998.
- Assogba, Yao, *La sociologie de Raymond Boudon. Essai de synthèse et applications de l'individualisme méthodologique*, PUL et L'Harmattan, 1999.
- Spurk Jan, Raynald Bourque, Pierre Cours-Salies, Geneviève Dahan-Seeltzer, Antonella De Vincenti, Nelly Mauchamp et Daniel Mercure (dir.) *L'entreprise écartelée*, 2000.
- Dagenais, Daniel, *La fin de la famille moderne. Signification des transformations contemporaines de la famille*, 2000.
- Fortin, Robin, *Comprendre la complexité. Introduction à la méthode d'Edgar Morin*, PUL et L'Harmattan, 2000.
- Mercure, Daniel (dir.), *Une société-monde? Les dynamiques sociales de la mondialisation*, PUL et De Boeck, 2001.
- Spurk, Jan, *Critique de la raison sociale. L'École de Francfort et sa théorie de la société*, PUL et Sylepse, 2001.
- Lacombe, Sylvie, *La rencontre de deux peuples élus. Comparaison des ambitions nationale et impériale au Canada entre 1896 et 1920*, 2002.
- Freitag, Michel, *L'oubli de la société. Pour une théorie critique de la postmodernité*, 2002.
- Duménil, Gérard et Dominique Lévy (dir.), *Crises et renouveau du capitalisme*, 2002.
- Vultur, Mircea, *Collectivisme et transition démocratique. Les campagnes roumaines à l'épreuve du marché*, 2002.
- Dagenais, Daniel (dir.), *Hannah Arendt, le totalitarisme et le monde contemporain*, 2003.
- Martin, Thibault, *De la banquise au congélateur. Mondialisation et culture au Nunavik*, PUL et Unesco, 2003.
- Soulet, Marc-Henry et Vivianne Châtel (dir.), *Agir en situation de vulnérabilité sociale*, 2003.
- Otero, Marcelo, *Les règles de l'individualité contemporaine. Santé mentale et société*, 2003.
- Mercure, Daniel et Jan Spurk (dir.), *Le travail dans l'histoire de la pensée occidentale*, 2003.
- Saint-Arnaud, Pierre, *L'invention de la sociologie noire aux États-Unis d'Amérique. Essai en sociologie de la connaissance scientifique*, 2003.

- Duhaime, Gérard, *La vie à crédit. Consommation et crise*, 2003.
- Teeple, Gary, *La globalisation du monde et le déclin du réformisme social*, 2003.
- Guay, Louis (dir.), *Les enjeux et les défis du développement durable. Connaître, décider, agir*, 2004.
- Angers, Stéphanie et Gérard Fabre, *Échanges intellectuels entre la France et le Québec (1930-2000). Les réseaux de la revue Esprit avec La Relève, Cité libre, Parti pris et Possibles*, 2005.
- Mercure, Daniel (dir.), *L'analyse du social. Les modes d'explication*, 2005.
- Freitag, Michel, *L'oubli de la société. Pour une théorie critique de la postmodernité*, 2005.
- Helliwell, John F., *Mondialisation et bien-être*, 2005.
- Fortin, Andrée, *Passage de la modernité. Les intellectuels québécois et leurs revues, 1778-2004* (2^e édition), 2006.
- Fortin, Robin, *Comprendre la complexité. Introduction à la Méthode d'Edgar Morin* (2^e édition), 2006.
- Cotesta, Vittorio, *Images du monde et société globale. Grandes interprétations et débats actuels*, 2006.
- Lapointe, Paul-André et Guy Bellemare (dir.), *Innovations sociales dans le travail et l'emploi. Recherches empiriques et perspectives théoriques*, 2006.
- Dagenais, Daniel, *La fin de la famille moderne. Signification des transformations contemporaines de la famille*, 2006.
- Azzaria, Leila (dir.), *Carol Levasseur. Incertitude, pouvoir et résistances : les enjeux du politique dans la modernité*, 2006.
- Talin, Kristoff, *Valeurs religieuses et univers politiques. Amérique du Nord et Europe*, 2006.
- Negura, Lilian, *Le travail après le communisme. L'émergence d'une nouvelle représentation sociale dans l'espace postsoviétique*, 2007.
- Bernstein, Basil, *Pédagogie, contrôle symbolique et identité. Théorie, recherche, critique*, 2007.
- Hirschhorn, Monique (dir.), *L'individu social. Autres réalités, autre sociologie?*, 2007.
- Vaillancourt, Jean-Guy et Corinne Gendron (dir.), *Environnement et sciences sociales. Les défis de l'interdisciplinarité*, 2007.
- Lalive d'Épinay, Christian et Dario Spini (dir.), *Les années fragiles. La vie au-delà de quatre-vingts ans*, 2007.
- Lamoureux, Diane (dir.), *Du tricoté serré au métissé serré? La culture publique commune au Québec en débats*, 2008.
- Roberge, Jonathan, *Paul Ricoeur, la culture et les sciences humaines*, 2008.
- Hamel, Pierre, *Ville et débat public. Agir en démocratie*, 2008.
- D'Amato, Marina, *Téléfantaisie. La mondialisation de l'imaginaire*, 2009.
- Bajoit, Guy, *Socio-analyse des raisons d'agir. Études sur la liberté du sujet et de l'acteur*, 2009.
- Chandler, Michael, Christopher E. Lalonde, Bryan W. Sokol et Darcy Hallett, *Le suicide chez les jeunes Autochtones et l'effondrement de la continuité personnelle et culturelle*, 2010.

- Petitot André (dir.), *Être en société. Le lien social à l'épreuve des cultures*, 2010.
- Mercure, Daniel et Mircea Vultur, avec la collaboration de Marie-Pierre Bourdages-Sylvain, Charles Fleury et Lilian Negura, *La signification du travail. Nouveau modèle productif et ethos du travail au Québec*, 2010.
- Côté, Jean-François et Alain Deneault (dir.), *Georg Simmel et les sciences de la culture*, 2010.
- Vultur, Mircea et Daniel Mercure (dir.), *Perspectives internationales sur le travail des jeunes*, 2011.
- Hudon, Raymond et Christian Poirier, *La politique, jeux et enjeux. Action en société, action publique, et pratiques démocratiques*, 2011.
- Hudon, Raymond et Bernard Fournier (dir.), *Engagements politiques et citoyens de jeunes. Bilan et expérience au Canada et en Europe*, 2012.
- Saint-Arnaud, Pierre, *In the Land of the Free. Le paradoxe racial à travers le roman social africain-américain*, 2012.
- Saillant, Francine et Karoline Truchon (dir.), *Droits et cultures en mouvements*, 2013.
- Gagnon, Éric, Andrée Fortin, Amélie-Elsa Ferland-Raymond et Annick Mercier, *L'invention du bénévolat. Genèse et institution de l'action bénévole au Québec*, 2013.
- Turmel, André, *Une sociologie historique de l'enfance*, 2013.
- Falardeau, Jean-Charles, *Sociologie du Québec en mutation*, Choix de textes et introduction par Simon Langlois et Robert Leroux, 2013.
- Kirouac, Laurie, *L'individu face au travail-sans-fin. Sociologie de l'épuisement professionnel*, 2014.
- Côté, Jean-François et Anouk Bélanger (dir.), *Raymond Williams et les sciences de la culture*, 2015.
- Tondreau, Jacques, *L'école en milieu défavorisé*, 2016.
- Turner, Bryan S. et Alex Dumas, *L'antivieillessement. Vieillir à l'ère des nouvelles biotechnologies*, 2016.
- Rudolf, Florence (dir.), *Les villes à la croisée des stratégies globales et locales des enjeux climatiques*, 2016.
- Doucet, Marie-Chantal et Simon Viviers, (dir.), *Métiers de la relation. Nouvelles logiques et nouvelles épreuves du travail*, 2016.
- Saint-Arnaud, Pierre, *Le roman sociologique américain*, 2017.
- Mercure, Daniel et Marie-Pierre Bourdages-Sylvain, (dir.), *Travail et subjectivité. Perspectives critiques*, 2017.
- Joly, Danièle et Khursheed Wadia, *La participation civique et politique des femmes de culture musulmane en Europe*, 2017.
- Bodin, Dominique et Luc Robène, *Sport et violence. Repenser Norbert Elias*, 2018.
- Soulet, Marc-Henry, (dir.), *Sociétés en mouvement, sociologie en changement*, 2018.
- Guay, Louis et Pierre Hamel, (dir.), *Les aléas du débat public. Action collective, expertise et démocratie*, 2018.
- Mercure, Daniel et Mircea Vultur, (dir.), *Dix concepts pour penser le nouveau monde du travail*, 2018.

- Scetti, Fabio, *La communauté portugaise de Montréal. Langue et identité*, 2019.
- Mercure, Daniel et Jan Spurk, (dir.), *Les théories du travail. Les classiques*, 2019.
- Schmidt am Busch, Hans-Christoph, *Qu'attendons-nous du travail? Honneth, Hegel et les fondements de la critique du néolibéralisme*, 2019.
- Mercure, Daniel (dir.), *Les transformations contemporaines du rapport au travail*, 2020.
- Bernier, Jean (dir.), *L'intelligence artificielle et les mondes du travail. Perspectives sociojuridiques et enjeux éthiques*, 2021.
- Mercure, Daniel et Marie-Pierre Bourdages-Sylvain (dir.), *Société et subjectivité. Transformations contemporaines*, 2021.
- Stroude, Aurianne, *Vivre plus simplement. Analyse sociologique de la distanciation normative*, 2021.
- Lacombe, Sylvie (dir.), *Les bonnes raisons sociologiques. Autour de l'œuvre de Simon Langlois*, 2021.
- Côté, Jean-François, *La sociologie culturelle de Jeffrey C. Alexander*, 2021.
- Guay, Louis, *Les enjeux sociaux de l'environnement. Des problèmes aux actions*, 2021.
- Vultur, Mircea (dir.), *Les diplômés universitaires. Perspectives socioéconomiques*, 2022.
- Gaudreault, David, *Chronique de la violence. Une généalogie de l'intimidation scolaire*, 2022.
- Corriveau, Patrice, Gérald Pelletier, Alvaro P. Pires et Lukas K. Sosoe (dir.), *Normativité et critique en sciences sociales*, 2022.
- Dupuis, Jean-Pierre et Jean-Pierre Segal, *Des cousins très éloignés. Français et Québécois ensemble au travail*, 2022.
- Pigeon, Michel, *Les jeunes et les changements climatiques. Quels choix de société?*, 2023.
- Noreau, Pierre, *Le droit. Une forme du lien social*, 2023.
- Vultur, Mircea (dir.), *Les plateformes de travail numériques. Polygraphie d'un nouveau modèle organisationnel*, 2023.

De manière croissante, le travail contemporain est effectué non plus dans le cadre de la relation d'emploi classique entre un salarié et un employeur, mais au sein de formes organisationnelles dérivées de l'externalisation (chaînes de valeur, entreprises réseau, gestion par projet, travail par l'intermédiaire d'une plateforme numérique), dont l'analyse requiert de prendre en compte les relations interentreprises.

À partir d'études de cas réalisées surtout au Québec, mais aussi au Mexique, dans différents secteurs (production et transformation agroalimentaires, services informatiques à l'entreprise, services de taxi et services de garde à l'enfance), *De l'entreprise à la configuration productive: travail, emploi, régulations* examine, dans une perspective historique et comparative, le fonctionnement de ces formes organisationnelles et leurs effets sur le travail, l'emploi et l'action collective des travailleurs et travailleuses.

Au-delà des résultats empiriques, l'ouvrage propose des voies de dépassement des cadres d'analyse traditionnels en sociologie du travail et en relations industrielles. D'abord, il déplace le niveau d'analyse, le faisant passer des frontières juridiques de l'entreprise aux contours sociologiques et économiques de la configuration productive, puis il remplace les concepts de rapport salarial, de subordination et de régulation salariale par les notions de *rapport social de travail*, de *contrôle* et de *régulation fragmentée et régulation diversifiée*.

Martine D'Amours est sociologue et professeure associée au Département des relations industrielles de l'Université Laval. Elle est membre du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) et du Groupe interdisciplinaire et interuniversitaire de recherche sur l'emploi, la pauvreté et la protection sociale (GIREPS).

Louise Briand est professeure associée au Département des sciences sociales de l'Université du Québec en Outaouais (UQO) et membre du CRISES.

Guy Bellemare est professeur associé au Département des relations industrielles de l'UQO et membre du CRISES.

Frédéric Hanin est professeur titulaire au Département des relations industrielles de l'Université Laval, membre du CRISES et de l'Observatoire de la retraite.

Leticia Pogliaghi est chercheuse à l'Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación de l'Universidad Nacional Autónoma de México et professeure de sociologie du travail à la même université.



Collection

Sociologie contemporaine
Dirigée par Daniel Mercure

Photographie de couverture : Jonathan Chng, Unsplash



Presses de l'Université Laval