
Editorial : Comprendre les contraintes, explorer les réponses

Sara LAFUENTE HERNÁNDEZ,
ESR Marie Curie, Centre Metices, Université Libre de Bruxelles (ULB)

Depuis les années 1970, le modèle d'entreprise fordiste pyramidale intégrée est en déclin. Dans le contexte d'une économie mondialisée et financiarisée, un nouveau scénario privilégie la structure flexible des entreprises suivant le modèle toyotiste de la *lean production* et le *just-in-time*. D'après la perspective dominante en *business administration*, ce modèle est censé être mieux adapté aux requis de compétitivité et productivité des marchés. Cependant, les entreprises adoptent souvent des formes juridiques diverses (groupe d'entreprises, franchises, *joint venture*, etc) par le biais de restructurations qui servent tant à décentraliser la production qu'à « fissurer » les organisations (Weil, 2014). Les contours de la responsabilité juridique correspondant à l'employeur selon le droit du travail s'en retrouvent brouillés, ainsi que les contours des communautés sociales de travail. Cette réalité constitue un vrai défi pour l'organisation et la représentation collective des travailleurs.

Qu'il soit perçu en termes de continuité ou de changement de paradigme par rapport au modèle fordiste, le développement de la sous-traitance et des nouvelles formes d'organisation en réseau le long des chaînes de valeur présente un des enjeux majeurs pour les relations professionnelles. Celles-ci sont toujours conçues sur base du modèle fordiste largement dépassé par la réalité économique et sociale et les transformations du capitalisme (Peskin, 2008). Les relations collectives du travail, mal adaptées à ces changements, deviennent souvent inefficaces. De plus, lorsque des modifications sont apportées au droit du travail, c'est généralement sous couvert d'une « modernisation » du marché du travail, où la représentation collective des travailleurs est considérée comme un obstacle plutôt que comme une solution pour la régulation des relations de travail dans des contextes organisationnels flexibles.

Ce dossier veut contribuer au débat sur les problématiques soulevées par l'entreprise fragmentée au niveau des relations collectives du travail. Basées sur des études de cas et une approche qualitative, utilisant la comparaison internationale ou entre cas, les contributions ici réunies abordent les enjeux de la sous-traitance pour les travailleurs dans divers secteurs industriels et services représentatifs du secteur privé (pétrochimie, nucléaire, construction navale, industrie agroalimentaire, services d'aide à domicile, centres d'appel). Si les contributions présentent des régulations juridiques et des réalités sociales spécifiques en Europe et au Canada (France, Belgique, Espagne, Italie, Québec), elles soulèvent partout des

implications similaires, notamment l'impact bouleversant de la fragmentation sur les conditions de travail, sur la gestion de la santé et sécurité, sur la hiérarchisation et la division du travail, et sur les rapports de domination et la discriminations vis-à-vis de certains collectifs de salariés (sous-traitants de la périphérie, femmes ou travailleurs immigrés). Au croisement entre l'analyse juridique et socio-politique, les articles s'intéressent également au rôle de certains acteurs et institutions dans l'établissement de formes de contrôle sur l'organisation en sous-traitance, ainsi que dans la mise en place d'instruments améliorant le dialogue social et les conditions de travail des sous-traitants au niveau de site (syndicats, entreprises principales ou sous-traitantes, médiateurs externes par le biais de recherches-action).

La pratique managériale de la sous-traitance interne et ses conséquences sur la relation salariale sont mises en lumière dans le premier article de ce dossier. François Duchêne y décortique, à partir d'une enquête menée dans le secteur chimique et pétrochimique en France, le mode d'organisation de la sous-traitance et des mécanismes précis par lesquels le morcellement commercial est mis en place au niveau des unités productives ainsi que leurs effets sur la relation salariale. En ressort le contraste entre, d'une part, un discours managérial qui prône les bienfaits de l'externalisation et l'existence de procédures de contrôle standardisées sur l'intervention d'entreprises extérieures (législation, certifications, plans de préventions, procédures d'autorisations de travail) et, d'autre part, les effets pratiques bouleversants de la sous-traitance dans le travail quotidien, la prévention des risques pour la santé et sécurité et la hiérarchisation des travailleurs. L'analyse de la sous-traitance comme un acte stratégique du *management*, qui transforme les liens des salariés au travail, ouvre sur plusieurs des problématiques abordées par la suite dans ce dossier.

Les deux contributions suivantes s'intéressent plus concrètement aux enjeux posés pour l'organisation collective des travailleurs et pour les syndicats. Elles présentent l'inadaptation de la régulation juridique des relations collectives du travail à la réalité sociale de l'entreprise fragmentée, mais relèvent dans leurs terrains en Espagne, en Belgique et au Canada (Le Québec) des exemples d'actions et de stratégies syndicales servant à la reconstruction et mobilisation de solidarité collective dans ces contextes fragmentés. Les auteurs discutent les résultats de ces actions et leur potentiel pour améliorer la position des travailleurs dans le rapport de force avec les employeurs au niveau des sites.

La recherche de David Jamar, Esteban Martinez et Sara Lafuente analyse deux exemples illustratifs d'organisation en sous-traitance et d'action syndicale dans le secteur nucléaire en Belgique et pétrochimique en Espagne. Nous questionnons tout d'abord les enjeux et limites d'un réseau syndical créé dans le but de reconstruire une communauté de travail inclusive des sous-traitants dans le site. Puis, nous présentons et évaluons les résultats d'une stratégie syndicale de négociation collective coordonnée à travers plusieurs tables de négociations et domaines sectoriels et géographiques différents, affectées par une même stratégie managériale de sous-traitance, et qui implique donc les acteurs patronaux intervenants

(donneurs d'ordre et sous-traitants). Nos conclusions soulignent l'importance de la proximité du métier, des relations interpersonnelles, du volontarisme syndical et du rôle des représentants du donneur d'ordre et des entreprises sous-traitantes pivot pour tracer les contours d'une communauté de travail élargie aux sous-traitants.

Cette étude rejoint celle de Chevance et Jalette, qui s'intéressent eux davantage à la manière dont les syndicats locaux reconstruisent la solidarité syndicale au Québec, dans des contextes différents d'entreprise fragmentée. Leur approche combine le cadre théorique des ressources de pouvoir syndical aux types de gouvernance existant entre entreprises appartenant à une même chaîne de valeur. À partir de trois cas organisationnels différents dans les secteurs des télécommunications, le pétrochimique et l'agroalimentaire, les auteurs analysent des formes de solidarités et des stratégies syndicales diverses d'appui mutuel apparaissant dans des contextes différents de dépendance et de contrôle entre entreprises, et apportant un relatif succès aux syndicats.

Le dossier s'intéresse ensuite plus particulièrement aux réalités des plus précarisés de la sous-traitance, en mettant l'accent sur les conditions de travail et d'organisation dans certains secteurs exemplaires de fragmentation d'entreprise, où les minorités raciales et les femmes sont hyper-représentées et discriminés de par leurs tâches et positions dans la chaîne de valeur, mais aussi par le biais de conventions collectives moins avantageuses et d'un accès différencié à la protection par les syndicats par rapport aux travailleurs des entreprises principales. Voilà l'approche des contributions de Boivin, Perocco et Cillo.

En effet, Louise Boivin propose une analyse sociojuridique rigoureuse de la répartition des risques économiques et sociaux entre les salariées externalisées et celles engagées directement par l'organisation « cerveau » dans le secteur de services d'aide à domicile (organisme public). Elle aborde cette problématique à partir de trois cas d'organisation correspondant aux types idéaux de réseau relevés dans ce secteur au Québec : les prestataires à travers le programme gouvernemental du Chèque emploi-services, les entreprises d'économie sociale en aide domestique et les agences de travail temporaire. À partir d'une étude approfondie sur l'évolution de l'organisation et la régulation du secteur, sur les obligations juridiques de l'employeur face aux droits syndicaux et sur les possibilités réelles de leur exercice dans les cas analysés, l'article confirme la précarisation de l'emploi et la dévaluation du travail dans ce secteur, à travers les formules variées d'externalisation. Boivin fait ainsi appel à une réactualisation de la régulation juridique des relations collectives au Québec qui permette d'assurer une action syndicale effective pour la protection des employées externalisées.

Rossana Cillo et Fabio Perocco reprennent la perspective de la discrimination institutionnelle et quotidienne des travailleurs immigrés dans une recherche qui étudie, à partir d'une étude de cas dans les secteurs de la construction navale, la métallurgie et le bâtiment en Italie, le lien

entre leur exploitation différentielle dans le marché du travail et les formes d'organisation basées sur l'externalisation d'activités. Les auteurs présentent à partir de ces trois études de cas, comment la généralisation de la sous-traitance dans ces secteurs a aggravé la situation de discrimination déjà subie par les travailleurs immigrés dans le marché du travail, en combinant deux systèmes de stratifications qui se renforcent mutuellement. Les syndicats peinent à représenter les travailleurs affectés par cette double source d'inégalité, et tentent d'aborder ce défi par la mise en place de pratiques au-delà de leur mode traditionnel d'intervention, qui visent à promouvoir la régulation de la sous-traitance, le rapprochement à ces travailleurs et leur participation au travail syndical. L'impact de ces campagnes semblerait pourtant limité.

Enfin, le dossier se referme sur la contribution de Ruffier et Ziati, qui exposent la méthodologie et résultats d'une recherche-action originale menée dans un centre de relation-client en France. L'article présente comment un processus de diagnostic et de dialogue transversal a été mis en place par une institution extérieure à l'entreprise elle-même – l'Anact-, dans le but d'arriver à des propositions participatives et consensuelles entre travailleurs, leurs représentants, et les employeurs (donneur d'ordre et sous-traitant) sur la manière d'améliorer les conditions de travail des salariés sous-traitants. Au-delà du cas concret étudié, cette approche questionne l'utilité et résilience des relations collectives du travail dans le contexte d'entreprise fragmentée, face à l'absence de dispositions légales adaptées à cette réalité. De nouvelles pratiques innovantes de participation, comme celle qui est promue par l'intervention d'un tiers « médiateur » dans des relations collectives de travail traditionnellement bilatérales, sont proposées ici comme une alternative capable de se substituer aux canaux formalisés de négociation collective dans l'entreprise. La ductilité de ce type de mécanismes non formalisés pourrait certes permettre d'intégrer au dialogue toutes les parties prenantes dans une organisation qui déborde désormais le schéma fordiste. Mais ces pratiques sont-elles aptes à améliorer les conditions de travail de manière effective ? Dans quelle mesure pourraient-elles garantir la mise en place des solutions proposées et, en fin de compte, servir au rééquilibrage du rapport de force dans les lieux de travail, étant donné leur nature non contraignante et dépendante toujours des limites fixées par la volonté des employeurs ? Dans leur conclusion, Ruffier et Ziati annoncent en tout cas une évaluation plus poussée des résultats et limites de l'action étudiée dans le temps, qui permettra sans doute de rejoindre les discussions sur l'efficacité des mécanismes de responsabilité sociale corporative.

Comme le soulignent toutes les contributions, l'organisation en sous-traitance ou en réseau est devenue aujourd'hui un phénomène global et transversal (Cillo et Perocco), tant au sens géographique, qu'économique et humain. Un paradoxe existe entre des formalités toujours plus sophistiquées, qui tentent de minimiser les risques légaux de responsabilisation du donneur d'ordre (e.g. par le biais de protocoles établis par le management, de normes juridiques régulant certaines formes de triangulation telles les contrats d'intérim, ou de rigides systèmes de responsabilité seulement applicables à partir d'une définition anachronique d'employeur), et une réalité sociale quotidienne où les contours de la communauté de travail

formée par les intervenants s'effacent dans la pratique. L'évidence de ce contraste ressort d'une manière ou d'une autre dans toutes les contributions. Cependant, les différentes approches présentées rendent bien compte de la diversité de questionnements et de perspectives possibles sur l'organisation en sous-traitance, et des nombreux défis qu'elle suscite pour les relations collectives du travail.

Ce dossier intéressera sans doute chercheurs et praticiens intervenant dans les relations professionnelles, le travail syndical ou les ressources humaines dans des contextes d'entreprise en réseau. Les contributions ici regroupées nous apprennent avant tout que les réponses apportées aux enjeux de la fragmentation des entreprises sont encore largement à explorer par les acteurs et les pouvoirs publics, et que leur mise en pratique méritera certainement l'attention de futures recherches socio-juridiques.

Bibliographie :

Buelens, J., 2012, *Collectief overleg in (onder)aannemingsverhoudingen*, Brugge, Die Keure.

Héry M. (dir.), *La sous-traitance interne*, Paris, EDP Sciences et INRS.

Mariotti F., 2004, « Entreprise et gouvernement : à l'épreuve des réseaux », *Revue française de sociologie* (4), pp. 771-734.

Morin M. L., 2005, « Le droit du travail face aux nouvelles formes d'organisation des entreprises », *Revue internationale du Travail*, N°144 (1), pp. 5-30.

Peskine E., 2008, *Réseaux d'entreprise et droit du travail*, Thèse, Paris, LGDJ.

Tinel B., Perraudin C., Thèvenot N. et Valentin J., 2007, « La sous-traitance comme moyen de subordination réelle de la force de travail », *Actuel Marx* n°41, pp.153-164.

Weil D., 2014, *The Fissured Workplace. Why work became so bad for so many and what can be done to improve it*, Cambridge, Harvard University Press.