

---

## Obstacles à l'exercice des droits syndicaux dans l'organisation en réseau. Le cas des services d'aide à domicile au Québec.

---

Louise BOIVIN

Professeure au Département de relations industrielles de l'Université du Québec en Outaouais (UQO)

### Résumé :

La régulation juridique du travail, plus particulièrement des relations collectives de travail, est fondée sur la norme fordiste. Les relations de pouvoir dans l'organisation en réseau, tels que saisies par cette régulation juridique, ne correspondent pas à celles qui s'y déploient de facto, au plan sociologique. Nos trois études de cas menées dans les réseaux de services d'aide à domicile au Québec, à partir d'un modèle d'analyse sociojuridique, montrent que l'identité juridique de l'employeur dans les segments externalisés des réseaux diffère de celle de l'« organisation-cerveau » qui tient véritablement les rênes dans ces réseaux, soit l'autorité publique. Ce décalage entraîne un affaiblissement de la protection des droits syndicaux et du pouvoir syndical des salariées, une majorité de femmes, facilitant leur précarisation en emploi et la dévaluation de leur travail. Celle-ci fait écho à la dévaluation du travail domestique, traditionnellement assigné aux femmes et aux personnes racisées. L'expansion du recours à l'organisation en réseau par les entreprises et les pouvoirs publics appelle à une réactualisation de la régulation juridique des relations collectives de travail pour assurer son effectivité et celle de l'action syndicale.

**Mots-clés:** Réseau; Relation de travail triangulaire; Travail précaire; Sous-traitance; Services d'aide à domicile

### Abstract :

Legal labour regulation, including the regulation of collective labour relations, is based on the Fordist norm. The power relations prevailing in network organizations, as understood by this legal regulation, do not correspond to those that are actually deployed therein, in sociological terms. Our three case studies conducted in the homecare services networks in Quebec, based on a model of socio-legal analysis, show that the employer's legal identity in these networks' externalized segments is different from that of the "brain organization" that has effective control over these networks, i.e. the public authorities. This gap weakens the protection of union rights and union power among employees, most of whom are women, precarizing their jobs and devaluing their work. This echoes the devaluing of domestic work, traditionally assigned to women and racialized persons. The increasingly widespread use of network organizations by firms and public authorities requires that the legal regulation of collective labour relations be brought up to date in order to ensure its effectiveness and that of union action.

**Keywords:** Network; Triangular employment relationship; Precarious employment; Outsourcing; Homecare services

## 1. Introduction : organisation en réseau et inadéquation de la régulation juridique du travail

Dans les études en droit du travail critique, les relations salariales dans le contexte de l'organisation en réseau sont nommées « relations de travail triangulaires » ou encore « relations de travail tripartites », car elles ne correspondent pas aux relations salariales standard bilatérales ou bipartites impliquant un seul employeur et un travail exercé dans un

établissement possédé par celui-ci (Bernstein et al., 2009). Même lorsque l'organisation en réseau ne se déploie que sur un unique territoire juridictionnel, les juristes constatent une inadéquation de la régulation juridique du travail à son égard qui vient affaiblir la protection des droits d'une partie des salariés et contribuer à la précarisation de leur emploi, et ce tant en Amérique du Nord (Stone, 2004; Arthurs, 2006; Vallée, 2007) qu'en Europe (Davidov, 2004; Morin, 2005). Cette régulation juridique demeure profondément marquée par les postulats référant au modèle fordiste de l'entreprise intégrée et de la relation d'emploi typique bilatérale. L'indice classique en droit du travail pour repérer la relation de subordination employeur-salarié est celui du contrôle sur le travail. Or, cet indice ne permet pas toujours de cerner dans sa totalité la responsabilité juridique de l'employeur à l'égard du travail dans ces organisations réticulaires où, précisément, l'externalisation d'une partie ou de la totalité du contrôle du travail constitue un principe central. Par exemple, si une entreprise donneur d'ordres confie une partie de sa production à une entreprise sous-traitante, cette dernière sera identifiée comme l'employeur au sens juridique si elle exerce le plus grand contrôle sur le travail; pourtant cette « entité qui se présente comme l'employeur immédiat n'est plus celle qui décide en dernier ressort du cours de l'activité à laquelle se rattache le salarié » (Verge et Dufour, 2003 : 23). L'entreprise donneur d'ordres bénéficie donc du travail sans avoir à assumer les obligations juridiques de l'employeur, dont celles en matière de relations collectives de travail.

Or, la question se pose de savoir quel est l'impact, au plan de l'exercice des droits syndicaux, du pouvoir collectif des salariées et de leurs conditions de travail, de l'application de cette régulation juridique des relations collectives à des formes organisationnelles ne correspondant pas à la norme fordiste. Les services d'aide à domicile au Québec nous ont paru un terrain fertile pour l'étude de cette problématique, car ils sont organisés sous forme de réseaux intégrant à la fois des organisations publiques et privées. Nous avons donc voulu répondre à cette question en menant une étude sectorielle dans les réseaux de services d'aide à domicile au Québec, reposant sur trois études de cas réalisées en 2011 et 2012 dans le cadre de notre thèse de doctorat (Boivin, 2013a)<sup>1</sup>.

Nous avons réalisé notre étude en nous inspirant de la méthode d'analyse interdisciplinaire proposée par la juriste Marie-Laure Morin, se référant aux travaux de Teubner (1993) sur les nouvelles formes d'entreprise et le droit du travail. Le premier axe de cette méthode consiste à « prendre en compte les liens contractuels ou financiers entre firmes pour remonter la chaîne des responsabilités (...) » afin de « déterminer leurs parts respectives de responsabilité dans les événements qui peuvent jaloner la relation d'emploi ». Le second axe consiste à examiner « la répartition des risques économiques et sociaux liés à la production et au travail des personnes qui y concourent » (Morin, 2005 : 15). L'adaptation que nous avons faite de la méthode de Morin implique une analyse interdisciplinaire comportant une dimension juridique concernant la répartition des obligations de l'employeur à l'égard des droits syndicaux, une dimension sociologique mettant en lumière la dynamique de pouvoir au sein des réseaux ainsi

qu'une troisième dimension socio-juridique portant sur l'impact du décalage potentiel entre les dimensions juridique et sociologique au plan de la protection des droits syndicaux, du pouvoir syndical et des conditions de travail. La dimension sociologique a fait l'objet de certains travaux par des sociologues des organisations (Mariotti, 2005) ou des économistes néo-institutionnalistes (Baudry, 2005; Moati, 2006), mais ces travaux ne traitent pas de la relation salariale au sein de la dynamique intra-réseau. Pour analyser les rapports de pouvoir réticulaires, nous nous sommes inspirée de travaux en sociologie du travail, à commencer par ceux d'Appay portant sur ce qu'elle appelle le mode productif postfordiste de l'«autonomie contrôlée (2005), dont la logique centrale est celle de l'externalisation, par l'organisation dominante dans le réseau, de coûts et de risques vers d'autres organisations et leurs salariés (2005). Nous avons aussi repris certains éléments tirés des travaux d'autres chercheurs portant sur la rationalisation systémique dans les réseaux (Altmann et Deiß, 1998) et, par ailleurs, sur les rapports sociaux de sexe (Kergoat, 2010) ainsi que la racialisation (Li, 2003) afin de tenter de cerner comment ces rapports sociaux pourraient être imbriqués avec les rapports de production dans l'organisation en réseau.

Dans cet article, nous décrivons donc tout d'abord les principaux paramètres de la régulation juridique des relations collectives de travail au Québec. Puis, nous présentons les grands jalons de l'organisation globale dans laquelle s'inscrivent les services étudiés, pour ensuite résumer la méthodologie adoptée et les résultats de notre analyse des trois cas, avant de terminer avec une analyse transversale de ces derniers.

## **2. Régulation juridique des relations collectives de travail en réseau**

Au Québec, la proportion des salariés québécois couverts par une convention collective était de 39,8% en 2013. Comme dans le reste de l'Amérique du Nord, les droits syndicaux (représentation et négociation collectives, droit de grève, etc.) découlant du régime général de régulation juridique des relations collectives de travail sont exercés par les syndicats essentiellement à l'échelle de l'entreprise ou même de l'établissement. Ce régime général s'appuie principalement sur le Code du travail et sur la jurisprudence. La négociation à l'échelle de la branche n'existe pas, sauf dans certains secteurs d'activités tel le secteur public et parapublic et celui de la construction, qui bénéficient de régimes spécifiques. Ainsi, les personnes non syndiquées ne bénéficient de la protection des droits du travail que par l'entremise des lois d'ordre public et de la jurisprudence qui en découle. A l'instar des régimes des autres provinces canadiennes et du gouvernement fédéral canadien (qui régit certains secteurs d'activités particuliers), le régime général de relations collectives de travail du Québec stipule que le syndicat qui obtient l'appui d'une majorité d'un groupe donné de salariés (une unité de négociation) se voit attribuer un monopole de représentation et de négociation collectives pour l'ensemble de ces salariés, à la suite d'une procédure publique d'accréditation. L'accréditation multipatronale est donc impossible dans ce régime général.

L'application de la régulation juridique des relations collectives de travail du Québec à l'organisation en réseau nécessite l'identification d'un employeur au sens juridique parmi les entités impliquées. Dans une décision émise en 1997, la Cour suprême du Canada a défini ce qu'elle a appelé l'« approche globale » pour identifier cet employeur juridique. L'approche globale consiste à chercher l'entité qui exerce « le plus de contrôle sur tous les aspects du travail selon la situation factuelle particulière à chaque affaire »<sup>2</sup>. La juriste Marie-France Bich (2001 : 264) déplore que la norme fordiste demeure la référence dans cette approche dont le but est selon elle d'« identifier et d'isoler dans la relation tripartite le segment bipartite qui correspond, au plus près possible, au modèle classique (et toujours prédominant) de la relation directe employeur-salarié ». Cette « bilatéralisation » des relations de travail entraîne l'occultation d'une partie de la responsabilité juridique à l'égard du travail, dont nous avons cherché à analyser l'impact à partir de nos trois études de cas.

### **3. L'organisation des services d'aide à domicile au Québec**

Pour comprendre l'organisation des services d'aide à domicile, il faut d'abord préciser en quoi ils consistent et identifier leurs principales transformations depuis leur étatisation par le gouvernement du Québec dans les années 1970.

Au Canada, les services d'aide à domicile s'inscrivent dans la catégorie administrative des services sociaux qui, tout comme les services de santé, sont de juridiction provinciale<sup>3</sup>. Ces services sont dispensés dans le domicile privé de personnes âgées, de personnes en convalescence à la suite d'une hospitalisation, ou encore de personnes vivant avec un handicap physique ou intellectuel. Selon leur définition officielle, les services d'aide à domicile comportent les sous-catégories suivantes : les services d'assistance personnelle (soins d'hygiène, aide à l'alimentation, assistance à la mobilisation et aux transferts dans le logement, etc.); les services d'aide domestique (entretien ménager du domicile, préparation des repas, lessive, courses, etc.) et les activités communautaires de soutien civique (aide pour administrer le budget, remplir des formulaires, etc.) (MSSS, 2004). Notre recherche s'intéresse en particulier aux travailleuses, une majorité de femmes<sup>4</sup>, qui dispensent des services d'assistance personnelle car il s'agit de services qui sont aussi dispensés dans le secteur public, ce qui permet d'effectuer des comparaisons. Une partie de ce personnel peut aussi effectuer des tâches d'entretien ménager.

A la fin des années 1970, le gouvernement du Québec met en place des services publics d'aide à domicile dans le contexte du développement du secteur public mais aussi du vieillissement de la population et de la volonté de permettre la vie en communauté pour les personnes nécessitant un soutien à l'autonomie, soit des personnes âgées ou vivant avec un handicap. Peu après, les travailleuses dispensant ces services publics font reconnaître leur qualification

professionnelle grâce à la création d'un métier faisant l'objet d'une formation professionnelle dans les institutions publiques d'enseignement secondaire – celui d'auxiliaire familiale et sociale – et la négociation collective de leurs conditions de travail dans le cadre du régime de relations collectives de travail du secteur public de la province.

Dès les années 1980, une partie de ces services publics sont externalisés vers des agences de travail temporaire dans les grandes villes québécoises (Montréal et Québec en particulier). Au Québec, la régulation juridique des activités de ce type d'entreprises privées est quasi inexistante et le recours à celles-ci est permis sur une base régulière (Bernier et Vultur, 2014). De façon générale, les salariées des agences dispensant des services d'aide à domicile ne sont pas syndiquées. Des obstacles inhérents à ce type d'entreprise expliquent largement un taux de syndicalisation pratiquement nul : taux de roulement élevé, vulnérabilité du personnel assigné à des mandats de travail temporaire, absence de lieu de travail commun, etc.

Un autre type de prestataire privé de services d'aide à domicile apparaît aussi à partir de la fin des années 1970 : les usagers des services embauchant des travailleuses dans le cadre du programme gouvernemental de l'allocation directe. En 1998, ce programme est modifié et renommé le Chèque emploi-service (CES). Comme les programmes portant un nom similaire en France et en Belgique, il implique l'attribution d'un soutien financier aux usagers des services. Dans le cas québécois, cependant, ce soutien prend la forme d'une allocation financière attribuée par un organisme public local, le Centre de santé et des services sociaux (CSSS), dans le cadre d'un plan d'intervention auprès des usagers des services. L'allocation est financée par le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS). L'utilisateur peut employer une personne de son choix, à l'exception d'un membre de sa famille. Les salariées embauchées dans le cadre du CES ne sont pas syndiquées, principalement à cause des difficultés d'application de la régulation juridique des relations collectives de travail à cette forme organisationnelle, ce dont nous traitons plus loin.

Au milieu des années 1990, avec la vague de réduction des services publics dans les hôpitaux, la demande de services d'aide à domicile s'accroît, les salariées dispensant des services d'aide à domicile dans le secteur public se précarisent<sup>5</sup> et leur nombre apparaît insuffisant (voir encadré suivant présentant des données concernant ces effectifs). Des organismes sans but lucratif et des coopératives appelés « entreprises d'économie sociale en aide domestique » (EESAD) se voient alors confier par les autorités publiques la majeure partie des services d'aide domestique. Au fil des ans, une partie croissante des services d'assistance personnelle (soins d'hygiène, aide à l'alimentation et à la mobilisation dans le logement, etc.) sont aussi transférés vers des EESAD par l'entremise de contrats de services entre celles-ci et les CSSS. Selon des données datant de 2011, environ 32 des 101 EESAD existant au Québec dispensent des services d'aide à domicile comprenant des services d'assistance personnelle (MAMROT, 2012 : 11). Parmi ces 32 EESAD, nous avons pu en répertorier une quinzaine où le personnel est syndiqué.

En 2004, une réforme dans l'organisation des services sociaux et de santé publique a conduit à la création de 95 réseaux locaux sous la coordination des organismes publics locaux, les CSSS, et au sein desquels sont intégrés les prestataires privés dispensant des services. La réforme simultanée de la politique publique de soutien à domicile a instauré le transfert de la responsabilité de l'ensemble des services d'aide à domicile (incluant l'assistance personnelle et l'aide domestique), dispensés pour une durée de plus de trois mois, aux salariées du CES et aux EESAD, sans mentionner les agences de travail temporaire (MSSS, 2004). Pourtant, le montant consacré par les établissements publics à l'achat de ces services auprès d'agences a augmenté de 84% entre les années fiscales 2005-2006 et 2009-2010 dans la région de Montréal, où se trouve la plus forte concentration de ce type d'entreprises (MSSS, 2011: 198-199)<sup>6</sup>. Selon les données officielles, 3862 auxiliaires familiales et sociales étaient employées dans le secteur public en 2005-2006<sup>7</sup>, leur âge moyen étant alors de 45 ans et 86% étant des femmes (MSSS, 2012)<sup>8</sup>.

Une tentative de réforme, annoncée en mai 2013 par le gouvernement minoritaire dirigé par le Parti québécois, prévoyait d'ajouter aux services transférés aux prestataires privés ceux d'une durée de moins de trois mois, ce qui aurait signifié une privatisation totale de ce type de services. La réforme a été écartée lors d'un changement de gouvernement. En 2015, le nouveau gouvernement majoritaire dirigé par le Parti libéral a cependant débuté sa propre réforme, dans le cadre d'une politique de réduction des dépenses sociales, qui entraînera d'importantes restructurations des services de santé et des services sociaux dont les détails restent à définir.

#### **4. Méthodologie de recherche et présentation des cas étudiés**

L'étude sectorielle menée repose sur trois études de cas, portant chacune sur l'un des trois idéaux-type de réseau de services d'aide à domicile au Québec, que nous avons identifiés sur la base du type de prestataire privé intégré aux réseaux (salariées embauchées par des usagers des services dans le cadre du programme gouvernemental du Chèque emploi-services (CES), entreprises d'économie sociale en aide domestique (EESAD) et agences de travail temporaire)<sup>9</sup>. Chaque réseau étudié se situe dans une région différente du Québec.

Chaque étude de cas se fonde en premier lieu sur une enquête-terrain portant sur un réseau de services (correspondant à l'un des idéaux-types de réseau). Nos engagements à préserver l'anonymat des organisations, syndicats et individus dont traite la recherche ne nous permettent pas de donner les noms précis de ceux-ci, ni les dates de publication de certaines décisions de tribunaux ou conventions collectives qui pourraient permettre de les identifier. Les sources de données recueillies durant ces trois enquêtes-terrain sont les suivantes : contenu d'une vingtaine d'entrevues avec les acteurs sociaux impliqués dans chacun des trois

réseaux et contenu d'observations de témoignages lors d'audiences devant les tribunaux (gestionnaires du secteur public ; gestionnaires d'EESAD et d'agences ; deux salariées à l'emploi de chacun des trois prestataires privés interviewées hors des lieux de travail ; représentants des syndicats dans le secteur public et chez le prestataire privé lorsque présents ; représentants d'associations soutenant les usagers ou les salariées) ; contenu de documents portant sur l'organisation des services et du travail (tels des contrats de services, des plans d'intervention auprès des usagers ; des documents exposant les politiques publiques, etc.) ; contenu juridique et factuel de textes de décisions de tribunaux et de conventions collectives.

Pour les deux premières études de cas, ces données ont été triangulées avec des données provenant de documents produits par les pouvoirs publics ou par les acteurs sociaux présents dans d'autres réseaux locaux ; d'une dizaine de décisions de tribunaux et d'une quinzaine de conventions collectives ; de dossiers de plaintes de salariées traités par un organisme administratif surveillant l'application des normes minimales de travail au Québec. La troisième étude de cas portait sur un réseau de services identifié au plan méthodologique comme un « cas extrême », les données de l'enquête-terrain n'ayant donc pas été triangulées avec des données relatives à d'autres réseaux de services<sup>10</sup>.

#### **4.1. Le cas des salariées embauchées dans le cadre du CES**

Les usagers du CES constituent un premier type de prestataire privé intégré aux réseaux de services d'aide à domicile québécois. Les données gouvernementales concernant ces salariées sont rares.

Selon les données officielles du MSSS qui finance le programme du CES, 10 036 personnes dispensaient des services dans le cadre de ce programme au 5 mars 2012, dont 94% de femmes. Toutefois, ces données sont imprécises car elles n'indiquent pas clairement si la salariée est inscrite plusieurs fois, c'est-à-dire pour chaque nouvel usager à qui elle a dispensé des services.

Par ailleurs, une comparaison avec les données des années précédentes indique une diminution de 39% du nombre de salariées inscrites au programme du CES entre 2010 et 2012, diminution causée par « des remaniements importants au sein de certains établissements qui utilisaient mal la modalité », selon le courriel que nous avons reçu d'un représentant de la Direction générale adjointe des personnes ayant une déficience, des dépendances et de la coordination du soutien à domicile au MSSS, en réponse à notre demande d'information.

En vertu de la régulation juridique des relations collectives de travail en vigueur au Québec, les salariées du CES ont formellement le droit de se syndiquer et de négocier collectivement leurs conditions de travail, mais elles doivent le faire à l'égard de l'employeur juridique que le tribunal a identifié comme étant l'usager des services. Dans une décision rendue en 2003,

inspirée de l'approche globale développée par la Cour suprême en 1997<sup>11</sup>, le tribunal a en effet déterminé que l'usager constituait l'entité exerçant le plus grand contrôle sur le travail réalisé par les salariées du CES notamment à travers le recrutement, la sélection et l'embauche du personnel ainsi que la direction du travail. Conséquemment, pour se syndiquer, les salariées du CES doivent déposer une requête en accréditation syndicale pour chacun des domiciles où elles dispensent des services à des usagers dans leur semaine de travail et négocier une convention collective avec chacun des usagers desservis. Cela équivaut *de facto* à l'impossibilité de se syndiquer pour l'ensemble des salariées du CES. Dans le réseau local examiné pendant notre enquête-terrain, des salariées motivées à se syndiquer nous ont expliqué que cette situation avait dissuadé un syndicat qu'elles avaient approché de les représenter.

La réalité des rapports de pouvoir que nous avons documentée au plan sociologique tranche avec la réalité saisie dans le cadre de l'application de cette régulation juridique. Nous avons en effet constaté que même si les organismes publics impliqués dans les réseaux intégrant les salariées du CES ne sont pas identifiés comme leur employeur juridique, ils exercent un pouvoir déterminant sur les conditions dans lesquelles se réalise leur travail. Formellement, les salariées du CES sont autonomes de ces organismes publics car elles n'ont aucun lien de droit qui découlerait d'un contrat de travail avec eux. Toutefois, c'est le MSSS qui a déterminé, dans le cadre de sa Politique de soutien à domicile (MSSS, 2004), que les salariées employées du CES soient intégrées aux réseaux locaux pour dispenser les services d'aide à domicile aux usagers les nécessitant sur une base régulière (durée de plus de trois mois). C'est aussi le MSSS qui détermine le salaire horaire et les avantages sociaux de ces salariées. De plus, ce sont les organismes publics locaux, les centres de santé et de services sociaux (CSSS), qui coordonnent la répartition de la production des services entre les salariées du secteur public et les salariées du CES. L'action d'intervenants sociaux de ces mêmes CSSS a aussi un impact direct sur les horaires, le revenu et les conditions de travail des salariées du CES : ils développent pour chacun des usagers des services un plan d'intervention qui identifie les soins à apporter, les tâches des salariées du CES ainsi que leur durée quotidienne et hebdomadaire; ils dispensent des formations sur le tas aux salariées du CES dans leurs lieux de travail, et effectuent des suivis sur la qualité de leur travail.

Faute d'un pouvoir collectif reposant sur l'exercice de leurs droits syndicaux à l'égard des organismes publics déterminant largement leurs conditions de travail et leurs salaires, les salariées du CES connaissent une importante précarité dans l'emploi. Ainsi leur salaire horaire fixé par le MSSS, qui était en moyenne de 11,37 \$ CAN<sup>12</sup> lors de notre étude de cas en 2011, représente 64% du salaire horaire des auxiliaires familiales et sociales du secteur public au premier échelon de l'échelle salariale<sup>13</sup> réalisant des tâches similaires, sans compter la différence importante au plan des avantages sociaux<sup>14</sup>. Notons que les frais d'essence et d'entretien de la voiture -nécessaire à plusieurs salariées pour les déplacements entre les domiciles des usagers- ne sont pas remboursés. De plus, contrairement aux salariées du



secteur public, les salariées du CES ne sont pas employées sur des horaires continus, mais réalisent plutôt des prestations de travail fragmentées sur plusieurs périodes selon les besoins des usagers définis dans le cadre des plans d'intervention élaborés par les CSSS. Leurs horaires de travail sont conséquemment individualisés et souvent à temps partiel, discontinus et étendus du matin tôt aux soirées. Ces horaires peuvent varier d'une semaine à l'autre car les heures de travail hebdomadaires peuvent être subitement réduites lors de l'hospitalisation ou du décès d'un usager.

#### **4.2. Le cas des salariées d'EESAD**

Le second type de prestataire privé participant aux réseaux de services d'aide à domicile au Québec est représenté par les EESAD. Les données officielles n'indiquent pas le nombre de salariées employées par des EESAD qui dispensent des services d'aide à domicile au sein des réseaux locaux de services. Selon une enquête officielle menée en 2009, 6520 personnes occupaient un emploi dans les EESAD (incluant les emplois administratifs et les emplois sur le terrain). Les emplois sur le terrain, qui incluent les emplois des salariées œuvrant au sein des réseaux locaux, sont occupés à 94% par des femmes et la classe d'âge la plus représentée dans ce type d'emploi est celle des 46 à 55 ans (MAMROT, 2012 : 21). Cette même enquête indique que 46 % des emplois au sein de l'ensemble des EESAD du Québec sont des emplois à temps partiel (MAMROT, 2012 : 21), mais ces taux ne sont pas disponibles pour chacune des catégories d'emploi (emplois administratifs, emplois d'assistance à domicile, etc.).

La régulation juridique des relations collectives du travail actuelle au Québec fait en sorte que les salariées des EESAD intégrées aux réseaux locaux de services doivent exercer leurs droits syndicaux à l'égard de celles-ci et non à l'égard des organismes publics. Or, l'examen de la réalité sociologique des rapports de pouvoir au sein des réseaux de services intégrant des EESAD permet de constater que les organismes publics disposent d'un pouvoir important dans la détermination des salaires et des conditions de travail de ces salariées. Les EESAD intégrées aux réseaux locaux sont juridiquement autonomes des organismes publics. Cependant, la décision du MSSS, dans le cadre de sa Politique de soutien à domicile (MSSS, 2004), d'intégrer les EESAD consentantes aux réseaux locaux pour dispenser des services d'aide à domicile (d'une durée de plus de trois mois) a un impact important au plan des tâches et des conditions de travail des salariées des EESAD. Leur travail se complexifie avec l'ajout des tâches d'assistance personnelle aux tâches d'aide domestique. De plus, comme ce sont les CSSS qui financent les contrats de services et en déterminent le contenu et la durée, leurs horaires de travail, leurs taux de rémunération et le contenu de leurs tâches dépendent largement de leurs décisions. Enfin, les CSSS exercent aussi un contrôle indirect sur le travail des salariées des EESAD de trois façons : plans d'intervention auprès des usagers (définition des tâches et de leur durée), formations ponctuelles ou continues dispensées par le personnel du CSSS et suivis de qualité des services.

Comme les salariées des EESAD syndiquées ne peuvent pas exercer leurs droits de représentation et de négociation collectives à l'égard de l'autorité publique, malgré son rôle déterminant sur les conditions de réalisation de leur travail, le pouvoir collectif de ces salariées est faible. Les gains issus des négociations collectives au plan salarial demeurent limités car les EESAD sont économiquement fragiles et presque entièrement dépendantes des contrats de services et de subventions étatiques. Le salaire horaire moyen des salariées employées dans les ESSAD syndiquées était de 11,29 \$ CAN<sup>1516</sup> lors de notre collecte de données en 2011, ne représentant que 64% du salaire horaire des auxiliaires familiales et sociales du secteur public au premier échelon de l'échelle salariale, dont les tâches sont largement similaires.

D'autres caractéristiques de leurs emplois permettent de les qualifier de précaires. Comme dans le cas du CES, les horaires de travail sont fragmentés entre plusieurs périodes de la journée, et peuvent s'étendre à une fin de semaine sur deux, au gré des assignations prévues dans les plans d'intervention des usagers définis par le CSSS. Ils peuvent varier d'une semaine à l'autre et même être sujet à changement dans un délai de vingt-quatre heures.

#### **4.3. Le cas des salariées employées par des agences de travail temporaire**

La présente section porte sur le cas de salariées employées par un troisième et dernier type de prestataire privé intégré aux réseaux de services québécois, les agences de travail temporaire. Il n'existe pas de données officielles concernant les salariés employés dans ce type d'entreprise, même s'il connaît une expansion importante depuis les années 2000, tous secteurs d'activités confondus. Leurs revenus d'exploitation se sont accrus de 100% au Canada (Statistique Canada, 2003 et 2014a) ainsi qu'au Québec (Bernier, 2011 : 12, et Statistique Canada, 2014b) entre 2001 et 2012. Des chercheuses ayant étudié les situations d'emploi dans les agences dispensant notamment des services d'aide à domicile à Montréal affirment qu'il s'agit soit d'entreprises locales appartenant à des professionnels de la santé devenus entrepreneurs qui emploient en général une dizaine de salariés à temps plein et environ 200 salariés sur appel, soit de filiales de multinationales pouvant employer jusqu'à 500 personnes (Meintel, Fortin et Cagnet., 2006 : 565).

Le réseau local examiné dans le cadre de notre enquête-terrain correspond à un « cas extrême » au plan méthodologique (Miles et Huberman, 2003 : 60), vu la syndicalisation des salariées à l'emploi de ces agences, qui n'est pas constatée pour d'autres salariées dispensant des services d'aide à domicile et à l'emploi d'agences de travail temporaire. Il s'agit d'un réseau de services intégrant deux agences de travail temporaire – il semble qu'il s'agissait à l'origine d'une seule agence qui s'est scindée en deux par la suite - où sont employées une centaine de salariées syndiquées, la majorité étant des immigrantes d'origine haïtienne et africaine. Dès les débuts de la relation contractuelle entre l'organisme public et les agences, le personnel de chacune d'elles s'est syndiqué auprès de syndicats affiliés à la même centrale syndicale et les conventions collectives négociées étaient exactement les mêmes.

Depuis leur création il y a une vingtaine d'années, ces agences ont desservi un unique client : un organisme public local dont le mandat est d'offrir du soutien aux personnes présentant une déficience intellectuelle ou des troubles envahissants du développement. Même si ce cas d'agence syndiquée dispensant ce type de services apparaît unique au Québec (du moins au moment où a été effectuée notre étude de cas), nous pensons qu'il est néanmoins révélateur de l'inadéquation de cette régulation juridique des relations collectives de travail dans le contexte de l'organisation en réseau, tout comme le sont les cas des salariées du CES et des EESAD.

Lorsque les demandes d'accréditation syndicale ont été présentées pour les salariées de chacune des deux agences, les syndicats ont identifié les agences comme employeur juridique. Toutefois, une vingtaine d'années plus tard, les salariées de l'une des agences ont changé de syndicat afin d'être représentées par un syndicat réceptif à leur souhait de déposer une requête devant les tribunaux pour faire reconnaître l'organisme public comme leur véritable employeur au plan juridique<sup>17</sup>. Le tribunal de première instance ayant indiqué que la requête devait être déposée par le syndicat de l'organisme public représentant la même catégorie de personnel, ce dernier accepte de la déposer en collaboration avec les syndicats des salariées de l'agence. Le tribunal leur donne raison, jugeant que l'indice classique inspiré du modèle fordiste s'applique dans ce cas spécifique d'organisation en réseau. L'organisme public exerce en effet le plus grand contrôle sur leur travail sous divers aspects : définition des critères d'embauche, évaluation, discipline, supervision du travail. Cependant, même après une requête en révision judiciaire de la décision du tribunal de première instance qui est rejetée, l'opérationnalisation de la décision de ce tribunal s'avère difficile. D'une part, au début des audiences devant le tribunal, l'organisme public reconnu juridiquement comme l'employeur des salariées des agences annonce la rupture du contrat avec ces dernières et l'internalisation des activités qui leur étaient confiées jusqu'à date. Les agences cessent conséquemment leurs activités et licencient les salariées. Celles-ci devront lutter plusieurs années afin qu'une partie d'entre elles puissent être réintégrées en emploi dans l'organisme public<sup>18</sup> et qu'elles puissent être indemnisées pour la perte de revenu subie entre leur licenciement et la date de signature d'une entente avec l'organisme public.

Les difficultés que nous venons de décrire, s'ajoutant au fait que pendant une vingtaine d'années, la négociation collective des conditions de travail de ces salariées ne s'effectuait pas à l'égard de l'entité tenant véritablement les rennes dans le réseau, témoignent selon nous d'une inadéquation de la régulation juridique des relations collectives de travail à l'égard de cette forme organisationnelle. Cette inadéquation a entraîné un affaiblissement de la protection des droits syndicaux de ces salariées, et donc de leur pouvoir collectif lors de la négociation de salaires et de conditions de travail. Dans la dernière convention collective en vigueur dans chacune des agences avant leur fermeture, le salaire horaire moyen des salariées occupant les horaires de jour était de 12,17 \$ CAN<sup>19</sup>, soit 68,5% du salaire horaire des auxiliaires

familiales et sociales du secteur public se situant au premier échelon de l'échelle salariale, qui effectuent des tâches sont largement similaires. Le caractère précaire des emplois occupés par les salariées d'agences a aussi été constaté sous d'autres aspects. Les données obtenues pour l'une des agences montraient que les salariées étaient soit à statut régulier (63%) soit à statut occasionnel (37%), la majorité des salariées sous ces deux types de statut étant employées sur un horaire de travail à temps partiel. De plus, celles à statut occasionnel, donc employées à partir d'une liste de rappel, travaillaient sur des horaires variables et éclatés sur plusieurs périodes de la journée. Par ailleurs, la moitié des salariées à statut régulier avec horaire à temps plein travaillaient de nuit.

Ce cas de salariées syndiquées employées par des agences de travail temporaire permet d'illustrer de façon particulière en quoi la régulation juridique des relations collectives de travail actuelle au Québec affaiblit les droits syndicaux ainsi que le pouvoir syndical en contexte d'organisation en réseau. Même dans ce cas où l'indice juridique classique du plus grand contrôle sur le travail s'applique, la régulation juridique du travail n'encadre pas systématiquement la responsabilité de l'entité exerçant un pouvoir prépondérant dans le réseau. En conséquence, la pleine effectivité des droits syndicaux des salariées dépend de la volonté des syndicats en place de mener des recours devant les tribunaux pour faire reconnaître le véritable employeur au sens juridique, ce qui peut être omis volontairement ou non par les syndicats. Cette pleine effectivité dépend aussi de la mise en application des décisions des tribunaux qui peut s'avérer difficile comme dans le cas étudié.

## 5. Une fiction juridique en décalage avec la réalité sociale

Nous nous sommes intéressée dans notre recherche à la régulation juridique des relations collectives de travail, forgée autour du modèle fordiste de l'entreprise intégrée et de la relation d'emploi typique bilatérale. Lorsqu'appliquée aux cas d'organisation en réseau que nous avons étudiés, cette régulation entraîne l'identification de l'interlocuteur unique devant assumer les obligations juridiques de l'employeur : chacun des usagers des services, dans le cas des salariées du CES ; chacune des EESAD, dans le cas des salariées employées par celles-ci ; chacune des agences de travail temporaire, dans le cas spécifique des salariées d'agences syndiquées analysé. Or, l'examen de la réalité sociale des réseaux de services d'aide à domicile met en lumière le décalage entre la dynamique de pouvoir captée par le droit et celle qui s'exerce empiriquement.

Nous avons ainsi constaté que dans ces trois cas, des organismes publics exercent un pouvoir déterminant sur les conditions dans lesquelles s'exerce le travail réalisé par les salariées employées par les prestataires privés, même en étant dispensés d'obligations juridiques à l'égard de ces salariées. Ces organismes publics constituent ce qu'Appay (2005) appelle les « organisations-cerveaux »<sup>20</sup> exerçant un « pouvoir stratégique » dans les organisations en

réseau.

Dans les réseaux de services d'aide à domicile examinés, le pouvoir stratégique exercé par les organisations-cerveaux se manifeste à travers quatre grands principes. Le premier est l'autonomie des prestataires privés (Appay, 2005 : 84); il s'agit en effet d'entités entièrement autonomes au plan juridique. Le second principe, l'orchestration de la production<sup>21</sup>, s'opère par l'entremise du MSSS qui met en place les restructurations productives et détermine la répartition de la production des services entre les divers types de prestataires publics et privés, notamment sur la base des coûts de main-d'œuvre, moindres chez les prestataires privés. Le troisième principe, la maîtrise financière des principaux canaux financiers (Appay, 2005 : 84), est aussi exercé par le MSSS dans les réseaux grâce à l'octroi de ressources financières aux prestataires privés conditionnées à l'exécution d'activités qu'il prédéfinit (financement du programme du CES, contrats de services avec les EESAD et les agences). Le troisième principe, celui de régulation supra-organisation<sup>22</sup>, est déployé pour sa part à travers la mise en place par les CSSS de plans d'intervention auprès des usagers -qui déterminent largement les tâches des salariées du CES et des EESAD ainsi que leur durée-, de formations destinées à ces salariées et de suivis de qualité de leur travail. Dans le cas du réseau intégrant des agences de travail temporaire, cette régulation supra-organisation s'exerce par l'intermédiaire de fonctions de contrôle direct du travail, associées à une relation de subordination juridique classique en droit du travail.

Dans les trois cas examinés, le décalage entre les relations de pouvoir saisies par la régulation juridique des relations collectives et la réalité sociologique de ces relations conduit à un affaiblissement de la protection des droits syndicaux. Ces constats rejoignent ceux d'autres chercheurs qui ont analysé l'application de divers types de régulation juridique du travail aux relations de travail triangulaires (Vallée, 2007; Coiquaud, 2007; Gesualdi-Fecteau, 2008; de Tonnancour et Vallée, 2009; Lippel et Laflamme, 2011). L'effectivité des droits à la syndicalisation et à la négociation collective des conditions de travail des salariées employées par les prestataires privés est amoindrie. Ces droits ne peuvent être exercés de façon systématique à l'égard de l'organisation-cerveau, soit l'entité détenant véritablement le pouvoir dans les relations de travail. Ces droits deviennent même carrément inopérables pour les salariées du CES.

L'externalisation productive, grâce à l'organisation en réseau et au contournement des droits syndicaux qu'elle permet, s'inscrit donc au cœur d'un processus de précarisation de l'emploi qui « fragmente, divise, hiérarchise, organise structurellement l'impuissance syndicale, désorganise les luttes au travail » (Appay, 2008 : 166). En écho à la dévaluation du travail domestique dans la sphère familiale, la dévaluation du travail d'assistance à domicile réalisé majoritairement par des femmes – et en particulier de femmes racisées dans le cas des agences de travail temporaire – se manifeste non seulement sous forme de prestations de travail faiblement rémunérées en comparaison avec la situation des salariées du secteur public

réalisant des tâches similaires, mais aussi sous forme d'horaires éclatés dans la journée, souvent à temps partiel et variable. Les rapports sociaux de sexe (Kergoat, 2010) et la racialisation (Li, 2003) s'imbriquent aux rapports de production découlant des structures réticulaires mises en place et de la régulation juridique des relations collectives du travail, en venant les légitimer. Encore aujourd'hui, l'idéologie naturaliste sous-jacente à ces rapports de domination facilite l'attribution à certains groupes sociaux des prédispositions pour exercer le travail d'assistance à domicile, un travail historiquement dévalué et invisibilisé (Boivin, 2013b). La valorisation de ce travail qu'avaient pu négocier les salariées du secteur public québécois grâce à leur syndicalisation et à leur professionnalisation s'effrite dans le sillage de l'organisation en réseau conjuguée à l'inadéquation de la régulation juridique des relations collectives de travail.

## 6. Conclusion

Des recherches dans d'autres secteurs et d'autres juridictions sont nécessaires pour enrichir notre analyse, mais l'étude sectorielle que nous avons menée au Québec nous permet de rejoindre les juristes qui préconisent une actualisation de la régulation juridique du travail et des relations collectives. Il apparaît en effet important que puisse être attribuée une responsabilité juridique à l'égard du travail à certaines organisations n'exerçant pas le plus grand contrôle du travail, et n'exerçant parfois même aucun contrôle direct sur le travail, mais ayant néanmoins un effet déterminant sur les conditions dans lesquelles il est exercé au sein des organisations en réseau. Par ailleurs, de potentielles nouvelles formes de discrimination sexuelle et raciale dans le cadre de la division du travail au sein de l'organisation en réseau mériteraient aussi d'être étudiées. Ces études pourraient nourrir certaines réflexions concernant l'actualisation de la régulation juridique du droit à l'égalité. Par ailleurs, les structures et les pratiques syndicales, elles aussi façonnées en partie par le modèle organisationnel fordiste et par les formes prises par l'institutionnalisation des relations collectives du travail, sont appelées à un renouvellement, avec l'expansion de l'organisation en réseau découlant des pratiques de gestion des entreprises et des pouvoirs publics.

---

## Bibliographie

Altmann N., Deiß M., 1998, « Productivity by Systemic Rationalization : Good Work Bad Work No Work ? », *Economic and Industrial Democracy*, vol. 19, pp.137-159.

Appay B., 2008, « Précarité, précarisation. Vers un nouveau paradigme ? » in de Terssac, G. et Saint-Martin, C. (dir.), *La précarité, une relation entre travail, organisation et santé*, Toulouse, Octares, pp. 161-70.

Appay B., 2005, *La dictature du succès. Le paradoxe de l'autonomie contrôlée et de la précarisation*, Paris, L'Harmattan.

Appay B., 1998, « Economic Concentration and Externalisation of Labour », *Economic and Industrial Democracy*, vol 19, n° 1, pp. 161-84.

Arthurs H.W., 2006, *Équité au travail : des normes du travail fédérales pour le XXI<sup>e</sup> siècle. Rapport final*, Ressources humaines et Développement des compétences Canada, Gouvernement du Canada.

Baudry B., 2005, *L'économie des relations interentreprises*, Paris, La Découverte.

Bélanger P.R., Lévesque B. et Plamondon M., 1987, « Flexibilité du travail et demande sociale dans les CLSC. Une étude de la convention collective et de la programmation. Rapport de recherche présenté à la Commission Rochon », Québec, Commission d'enquête sur les services de santé et les services sociaux.

Bernier J. et Vultur M. (dir.), 2014, *Les agences de travail temporaire : leur rôle et leur fonctionnement comme intermédiaire du marché du travail*, Collection « Sociologie contemporaine », Québec, Presses de l'Université Laval.

Bernier J., 2011, *L'industrie des agences de travail temporaire. Avis sur une proposition d'encadrement*, Québec, Cahiers de l'Alliance de recherche universités-communautés (ARUC), Collection Cahier de transfert.

Bernstein S., Coiquaud U., Dupuis M.-J., Fontaine L.-L., Morissette L., Paquet E., Vallée G., 2009, « Les transformations des relations d'emploi : une sécurité compromise ? », *Regards sur le travail*, vol. 6, n° 1, pp. 19-29.

Bich M.-F., 2001, « De quelques idées imparfaites et tortueuses sur l'intermédiation du travail » in Barreau du Québec (dir.), *Développements récents en droit du travail*, Cowansville, Éditions Yvon Blais, pp. 257-337.

Boivin L., 2013a, *Régulation juridique du travail, pouvoir stratégique et précarisation des emplois dans les réseaux: trois études de cas sur les réseaux de services d'aide à domicile au Québec*, Thèse de doctorat, École de relations industrielles, Université de Montréal, : <https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/handle/1866/10556;jsessionid=1BDEA613B7B690E75E191D438199A1D8>

Boivin L., 2013b, « Réorganisation des services d'aide à domicile au Québec et droits syndicaux: de la qualification à la disponibilité permanente juste-à-temps », *Nouvelles Questions Féministes*, vol. 32, n° 2, pp. 44-56.

Coiquaud U., 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° 1-2, pp. 65-92.

Cloutier E., David H., Ledoux E., Bourdouxhe M., Teiger C., Gagnon I. et Ouellet F., 2005, « Effet des statuts d'emploi sur la santé et la sécurité au travail: le cas des auxiliaires familiales et sociales et des infirmières de soins à domicile au Québec », *Pistes*, vol. 7, n° 2.

Davidov G., 2004, « Joint employer status in triangular employment relationships », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 42, n° 4, pp. 727-746.

de Tonnancour V. et Vallée G., 2009, « Les relations de travail tripartites et l'application des normes minimales du travail au Québec », *Relations Industrielles*, vol. 64, n° 3, pp. 399-441.

Gesualdi-Fecteau D., 2008, « Fragmentation de l'entreprise et identification de l'employeur: où est Charlie ? » in Barreau du Québec (dir.), *Développements récents en droit du travail*, Cowansville, Éditions Yvon Blais, pp. 1-49.

Kergoat D., 2010, « Le rapport social de sexe. De la reproduction des rapports sociaux à leur subversion » in Bidet A. (dir.), *Les rapports sociaux de sexe*, Paris, Presses universitaires de France/Actuel Marx.

Li P.S., 2003, « Les minorités visibles dans la société canadienne: les défis de la diversité » in Juteau D. (dir.), *La différenciation sociale: modèles et processus*, Les Presses de l'Université de Montréal, pp. 121-54.

Lippel K. et Laflamme A.-M., 2011, « Les droits et responsabilités des employeurs et des travailleurs dans un contexte de sous-traitance : enjeux pour la prévention, l'indemnisation et le retour au travail » in Barreau du Québec (dir.), *Développements récents en droit de la santé et sécurité au travail*, Cowansville, Éditions Yvon Blais, pp. 267-360.

Mariotti F., 2005, *Qui gouverne l'entreprise en réseau?*, Paris, Presses de Sciences Po.

Meintel D., Fortin S. et Cagnet M., 2006, « On the Road and on their Own: Autonomy and giving in home health care in Quebec », *Gender, Place & Culture*, vol. 13, n° 5, pp. 563-80.

Miles M.B. et Huberman A.M., 2003, *Analyse des données qualitatives*, Paris-Bruxelles, de Boeck.

Ministère de la Santé et des Services Sociaux (MSSS), 2004, *Chez-soi: le premier choix. Précisions pour favoriser l'implantation de la politique de soutien à domicile*, Gouvernement du Québec.

Ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS), 2011, « Montant investi pour la main-d'œuvre indépendante pour les années 2005-2006 à 2009-2010 par région et par sous-catégorie d'emploi », *L'étude des crédits 2011-2012. Réponses aux questions particulières, volet santé 1*, pp. 195-207.

Ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS), 2012, *Tableaux présentant le nombre d'auxiliaires familiales et sociales (2005-2005) et d'auxiliaires aux services de santé et sociaux (2005-2006 à 2010-2011)*, Direction générale du personnel réseau et ministériel (DGPRM), Gouvernement du Québec.

Ministère des Affaires Municipales, des Régions et de l'Occupation du Territoire (MAMROT), 2012, *Profil des entreprises d'économie sociale en aide domestique. Partie 1. Tableau synthèse*, Gouvernement du Québec.

Moati P., 2006, « Relation d'emploi et frontières de la firme à l'épreuve des nouveaux rapports de subordination. Discussion » in Petit H. et Thévenot N. (dir.), *Les nouvelles frontières du travail subordonné. Approche pluridisciplinaire*, Paris, La Découverte, pp. 174-88.

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

Statistique Canada, 2003, « Services d'emploi », *Le Quotidien* (17 juin 2003), <http://www.statcan.gc.ca/daily-quotidien/030617/dq030617c-fra.htm>

Statistique Canada, 2014a, « Service d'emploi par province (Canada) 2012 », CANSIM, tableau 361-0001 et produit n°63-252-X au catalogue, <http://www.statcan.gc.ca/tables-tableaux/sum-som/l02/cst01/serv18a->



[fra.htm](#), dernière modification du 4/3/2014.

Statistique Canada, 2014b, « Service d'emploi par province (Québec) 2012 », CANSIM, tableau 361-0001 et produit n°63-252-X au catalogue <http://www.statcan.gc.ca/tables-tableaux/sum-som/l02/cst01/serv18f-fra.htm>, dernière modification du 4/3/2014.

Stone K.V.W., 2004, *From widgets to digits: employment regulation for the changing workplace*, Cambridge, Cambridge University Press.

Teubner G., 1993, « Nouvelles formes d'organisation et droit », *Revue française de gestion*, n° 96, pp. 50-68.

Vallée G., 2007, « Les rapports entre la protection des travailleurs et la liberté d'entreprendre : des principes aux manifestations actuelles », *Revue du Barreau canadien*, n° 86, pp. 247-92.

Verge P. et Dufour S., 2003, *Configuration diversifiée de l'entreprise et droit du travail*, Québec, Presses de l'Université Laval.

---

<sup>1</sup> L'auteure tient à remercier la chercheuse ayant dirigé cette thèse, soit Guylaine Vallée, professeure titulaire à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal, ainsi que le Conseil de recherches en sciences humaines et le Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail qui ont soutenu financièrement son projet doctoral.

<sup>2</sup> Pointe-Claire (Ville de) c. Québec (Tribunal du travail) 1997 1 R.C.S. 1015.

<sup>3</sup> Le Canada est un état fédéral qui comprend trois territoires et dix provinces constituant tous des États fédérés, dont le Québec. Même si le champ de compétences relatif aux soins de santé et aux services sociaux est de juridiction provinciale au Canada, les provinces et territoires doivent respecter les normes définies dans la Loi canadienne sur la santé. Le gouvernement fédéral contribue au financement de ces services par l'entremise du transfert canadien en matière de santé et de programmes sociaux.

<sup>4</sup> Nous utiliserons la formule féminine pour parler des salariées des services d'aide à domicile car la grande majorité sont des femmes.

<sup>5</sup> La proportion des salariées avec un statut d'emploi précaire sous forme de contrat à durée déterminée atteint 40% dans certains établissements (Cloutier et al., 2005).

<sup>6</sup> Aucune donnée officielle n'est disponible concernant le transfert de ces services vers des agences de travail temporaire.

<sup>7</sup> Ce nombre se situe largement en deçà des 6 555 postes à atteindre pour répondre à la demande de services selon l'évaluation du gouvernement en 1979 (Bélanger, Lévesque et Plamondon, 1987 : 194).

<sup>8</sup> Le titre d'auxiliaire familiale et sociale a été regroupé par la suite avec d'autres au sein du nouveau titre d'« auxiliaire aux services de santé et sociaux », ce qui rend impossible de connaître le nombre de salariées dispensant spécifiquement des services d'aide à domicile.

<sup>9</sup> Sur le terrain, il est très courant que dans un réseau spécifique, deux ou même les trois catégories de prestataires privés soient présentes simultanément. Cependant, comme nous nous intéressons aux relations de travail triangulaires dans les réseaux, nous avons construit nos idéaux-types de réseaux de services en intégrant uniquement les parties impliquées dans ces relations de travail, soit l'organisme public, un type de prestataire privé et les salariées employées par celui-ci.

<sup>10</sup> Pour prendre connaissance de l'analyse détaillée des trois cas et de l'ensemble des sources de données utilisées, voir la thèse de doctorat de l'auteure (Boivin, 2013a : 182-488).

<sup>11</sup> Syndicat des travailleuses et des travailleurs du CLSC Alfred Desrochers c. Centre de santé Memphrémagog, 2003 QCCRT 77.

- 
- <sup>12</sup> Ce montant équivaut à 8,27 euros selon le taux de change annuel moyen en vigueur en 2011.
- <sup>13</sup> Ce taux est celui prévu par la convention collective qui s'applique dans le secteur public de mars 2011 à mars 2015. Notons que les auxiliaires familiales et sociales se situent déjà parmi les catégories de personnel les moins rémunérées dans le secteur des services publics de santé et sociaux.
- <sup>14</sup> Ce salaire était encore beaucoup plus faible jusqu'à l'obtention d'augmentations substantielles à la suite de la mobilisation d'associations locales d'utilisateurs souhaitant contrer la pénurie de personnel. Cette mobilisation, située en dehors du cadre traditionnel des relations de travail impliquant les syndicats, fera l'objet d'une future publication.
- <sup>15</sup> Ce montant équivaut à 8,21 euros selon le taux de change annuel moyen en vigueur en 2011.
- <sup>16</sup> Il s'agit du salaire horaire moyen calculé à partir des taux salariaux en vigueur en décembre 2011 dans les conventions collectives des salariées de 16 EESAD syndiquées.
- <sup>17</sup> Une autre démarche juridique avait précédemment été effectuée par une soixantaine de salariées de cette même agence : le dépôt d'une plainte auprès de la Commission des droits de la personne du Québec stipulant que la différenciation des salaires et conditions de travail entre elles et les salariées de l'organisme public constituait une forme de discrimination raciale.
- <sup>18</sup> La convention collective de l'unité d'accréditation au sein de l'organisme public, dont les salariées des agences font désormais partie, contient des dispositions indiquant que les salariées au sein de cette unité ont un accès prioritaire aux postes que crée l'organisme public. Le syndicat de l'organisme public a déposé une requête devant le tribunal d'arbitrage demandant le respect de ces dispositions. Des pressions sur les autorités publiques par l'entremise de mobilisations des salariées d'agences ont aussi eu lieu.
- <sup>19</sup> Ce montant équivaut à 8,85 euros selon le taux de change annuel moyen en vigueur en 2011.
- <sup>20</sup> Nous adaptons le concept de *brain-firms* d'Appay (1998 : 172) en parlant d'« organisations-cerveaux » afin de pouvoir l'appliquer non seulement à l'entreprise privée, mais aussi aux organismes publics qui externalisent de plus en plus couramment une partie de leurs activités.
- <sup>21</sup> Nous avons créé ce concept « orchestration de la production » en nous inspirant d'Altmann et Deiß (1998 : 140) pour parler de division de la production intra-réseau fondée sur l'usage de l'hétérogénéité des situations entre les segments de production et au sein de la main-d'œuvre (en termes de qualification, de coûts de main-d'œuvre, etc.).
- <sup>22</sup> Nous adaptons le concept de « régulation supra-entreprise » (*supra-company regulation*) d'Altmann et Deiß (1998 : 139) en parlant de « régulation supra-organisation » afin de pouvoir notamment l'appliquer à l'action des pouvoirs publics. Il s'agit de la régulation traversant les frontières de l'organisation-cerveau.