

Revue du centre METICES

**L'ENTREPRISE EN RÉSEAU :
UN DÉFI POUR LES RELATIONS
COLLECTIVES DU TRAVAIL**

(sous la direction de Sara LAFUENTE HERNANDEZ)

Revue éditée par le Centre METICES de l'Université Libre de Bruxelles.

Anciennement :

Critique Régionale

Cahiers de Sociologie et d'Economie Régionales

Centre de Sociologie du Travail, de l'Emploi et de la Formation

Revue publiée gratuitement sur le site internet : <http://metices.ulb.ac.be>

Rédaction – Administration :

Travail Emploi Formation – Metices

Institut de Sociologie – ULB

Avenue Jeanne 44 – CP 124

B-1050 Bruxelles

Tél. : 02/650 31 83

Fax : 02/650 33 35

Email : tef@ulb.ac.be

Copyright METICES

Comité de rédaction

Directeur de rédaction : Esteban MARTINEZ, Université Libre de Bruxelles
Directeur honoraire : Mateo ALALUF, Université Libre de Bruxelles
Secrétariat de rédaction : Pierre ARTOIS, Université Libre de Bruxelles
Secrétariat : Pina MELONI, Université Libre de Bruxelles

Aline BINGEN, Université Libre de Bruxelles
Pierre DESMAREZ, Université Libre de Bruxelles
Mejed HAMZAOUI, Université Libre de Bruxelles
Guy LEBEER, Université Libre de Bruxelles
Jean-François ORIANNE, Université de Liège
Nouria OUALI, Université Libre de Bruxelles
Marcelle STROOBANTS, Université Libre de Bruxelles
Jean VANDEWATTYNE, Université de Mons
Marc ZUNE, Université Catholique de Louvain

Comité scientifique international

Paul BOUFFARTIGUE, Directeur de recherche – CNRS LEST, Marseille, France
Annamaria COLOMBO, HEF-TS-Fribourg, Suisse
Sylvie CONTREPOIS, London Metropolitan University, Grande-Bretagne
Bernard FUSULIER, Université Catholique de Louvain, Belgique
Claude HAAS, Université de Luxembourg, Luxembourg
Steve JEFFERYS, London Metropolitan University, Grande-Bretagne
Christina KARAKIOULAFIS, University of Crete, Grèce
Marianne LACOMBLEZ, Université de Porto, Portugal
Cédric LOMBA, Université Paris 8, France
Miguel MARTINEZ LUCIO, University of Manchester, Grande-Bretagne
Fabio PEROCCO, Università Ca' Foscari Venezia, Italie
Carlos PRIETO RODRIGUEZ, Universidad Complutense, Madrid, Espagne
Fathi REKIK, Université de Sfax, Tunisie
Alberto RIESCO-SANZ, Universidad Complutense, Madrid, Espagne
Maria Amparo SERRANO PASCUAL, Universidad Complutense, Madrid, Espagne
Djaouida SEHILI, Université Lumière Lyon 2, France
Maud SIMONET, Université Paris Ouest Nanterre-La Défense, France
Jens THOEMMES, Université de Toulouse, France
Annalisa TONARELLI, Université de Florence, Italie

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 discriminées 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.

La sous-traitance interne, ou l'injection d'une relation commerciale structurante dans la relation salariale

François DUCHÊNE

Laboratoire EVS-RIVES – ENTPE, Université de Lyon (France)

Résumé:

Le recours à la sous-traitance s'impose aujourd'hui comme un mode classique d'organisation du travail industriel, et il est naturalisé à un point tel qu'il semble aujourd'hui difficile d'en penser un autre. Pourtant, la relation commerciale que l'externalisation introduit dans les systèmes socio-productifs constitue l'un des principaux vecteurs de transformation des liens au travail dans le salariat. Une enquête dans le secteur chimique et pétrochimique en France montre que l'externalisation massive, dictée par des impératifs avant tout économiques, a des conséquences sociales en matière de destruction d'emplois et de dégradation des conditions de travail. De même, la contractualisation commerciale du travail devient un axe stratégique pour les entreprises utilisatrices, qui tend à s'imposer à l'organisation même de la sécurité des salariés d'un même site. Enfin, ces mécanismes d'externalisation se traduisent, dans les unités productives, par de nouvelles hiérarchisations au sein du monde ouvrier.

Mots-clés: Externalisation; Sous-traitance; Industrie chimique; Système socio-productif; Hiérarchisation ouvrière

Abstract:

The use of outsourcing has become a classic component in the organization of industrial work. The practice is so widespread that it is now almost impossible to imagine things any other way. However, the commercial relationship that externalization introduces into socio-productive systems is one of the main vectors behind the transformed relationship between wage earners and their work. A survey into the chemical and petrochemical sector in France indicates that mass externalization—driven, above all, by economic imperatives—has social consequences, including job destruction and degraded working conditions. Similarly, the commercial contractualization of work is becoming a strategic axis for firms that embrace this strategy, and its scope is expanding to affect even the management of employee safety within individual sites. In production units, such outsourcing mechanisms have further resulted in a new hierarchy within the labour force.

Keywords: Externalization; Outsourcing; Chemical Industry; Socio-productive System; Hierarchization of workers

1. Introduction

Depuis les années 1970, on observe un changement de paradigme dans l'évolution et le développement industriel. L'externalisation, et particulièrement le recours à la sous-traitance, s'imposent aujourd'hui comme un mode classique d'organisation du travail permettant aux entreprises de réagir avec souplesse aux sollicitations du marché, de disposer de compétences et de professionnalisme qu'elles ne possèdent pas, et enfin de resserrer leur investissement et donc leurs moyens internes autour de leur métier principal, le « cœur de métier » (Seillan et Morvan, 2005). Ce modèle aujourd'hui ordinaire et normé d'organisation du travail de l'industrie, issue de la mondialisation de l'économie, s'étend désormais jusqu'au secteur public. Et il est réifié à un point tel qu'il semble aujourd'hui difficile d'en penser un autre.

Or les bienfaits de cette organisation du travail, énoncées sur le mode du « bon sens » par de nombreux experts en management, ne peuvent masquer le fait que l'externalisation a aussi d'autres finalités, consistant à reporter vers d'autres la contrainte sociale de la gestion des emplois, et à produire ainsi des gains substantiels de productivité du travail. En effet, la mondialisation relève avant tout d'un lent processus de transformation de l'idéologie dominante, d'une longue et patiente production intellectuelle et sociale d'uniformisation des politiques publiques, conduits par des idéologues convaincus des bienfaits du marché (Halimi, 2004). Les politiques de dérégulation des marchés financiers ont eu une forte incidence sur l'organisation du travail en entreprises. Avec la fin du taylorisme et de l'usine intégrée, une organisation du travail en réseaux a progressivement émergé, dans laquelle les frontières de l'entreprise sont devenues beaucoup plus labiles (Boltanski et Chiapello, 1999). Si l'une des caractéristiques des entreprises de la mondialisation serait leur « cœur svelte », un management resserré sur l'activité valorisable, une autre de leurs particularités réside dans la production de plusieurs catégories de main-d'œuvre, l'une – resserrée elle aussi – restée dans les limites juridiques de l'entreprise et une autre externalisée et mobilisée juste en tant que de besoin. Car l'une des lignes stratégiques d'action tracée par la rhétorique du « recentrage sur le cœur de métier », désormais récurrente, détermine que, si la rentabilité du titre à court terme résume l'objectif que le management se fixe d'atteindre pour attirer les fonds d'investissements, alors, il faut réduire les coûts de structure – ce qui va avoir des conséquences principalement sur le poste salarial des entreprises. Vaste programme d'action, dont la mise en oeuvre explique en partie le grand mécano industriel des fusions-acquisitions de la fin des années 1990.

Dans cette grande « remise en ordre » néolibérale des appareils productifs, le recours massif à l'externalisation sur les sites productifs restés en occident constitue véritablement l'autre face de la délocalisation ; ou plus précisément son processus complémentaire. Et la question qui va guider notre propos consiste à interroger la relation commerciale que l'externalisation introduit dans le salariat comme l'un des principaux vecteurs de transformation du lien entre salariés au travail.

Nous souhaitons aborder ici de plus près la sous-traitance, son mode d'organisation et ses effets, à travers une enquête réalisée plus spécifiquement dans le secteur des industries chimique et pétrochimique¹. Industries de production de biens intermédiaires, elles sont intégrées dans la chaîne de production industrielle mondialisée, et à ce titre donnent aussi à voir les transformations subies en amont par leurs fournisseurs et en aval par leurs clients.

Nous verrons dans un premier temps les conséquences sociales de l'externalisation massive, dictées par des impératifs avant tout économiques. Nous montrerons ensuite que la sous-traitance tend à transférer les contractualisations traditionnelles du travail dans la sphère commerciale. Nous dévoilerons enfin, à travers l'exemple précis de la gestion des autorisations

de travail quotidiennes, la façon dont ces mécanismes d'externalisation se traduisent, dans les unités productives, par de nouvelles hiérarchisations du monde ouvrier.

2. L'externalisation, une stratégie économique et sociale

La financiarisation de l'industrie a produit une combinaison à trois corps fortement hiérarchisés, dans laquelle les actionnaires occupent la position dominante, les entreprises une position intermédiaire et les salariés le lieu de récapitulation de tous les ajustements. Car pour obtenir les taux de rentabilité exigés désormais par l'actionnariat, tous les facteurs économiques, et notamment la masse salariale, doivent être réajustés en fonction de cette exigence. Dans les faits, les économies de coût portent essentiellement sur les salariés.

2.1. Destructurations et dégradations d'emplois dans l'industrie

En effet, de nombreux travaux montrent que le mouvement global de fusions-acquisitions des années 1980 à 2000 a provoqué des licenciements et dégradé les conditions de travail par une précarisation des emplois restants.

Une étude américaine effectuée en 1990 montre qu'à l'issue des fusions-acquisitions réalisées à l'époque aux USA, on observait une chute de 15% des emplois dans les services communs et de 5% dans les établissements de production (Lichtenberg et Siegel, 1990). D'autres travaux britanniques montrent une chute de 7% des effectifs de salariés après fusion-acquisition (Conyon *et al.*, 2001), avec une ampleur plus grande encore, chiffrée ici à 19% d'emplois supprimés, lorsque le regroupement se produit dans le même secteur d'activité (Conyon *et al.*, 2002). Autres éléments intéressants, qualitatifs ceux-ci, une étude suédoise montre que, en termes de carrière, le sort des salariés de l'entreprise bénéficiaire est meilleur que celui des salariés de l'entreprise cédante ; plus globalement, au terme de la fusion-acquisition, les effets négatifs de la confrontation des deux cultures d'entreprise l'emportent sur les effets positifs (Siegel, Simons et Lindstrom, 2005). Un travail de chercheurs français conclut qu'une opération de fusion-acquisition peut être considérée comme source particulière d'incertitudes pour l'entreprise issue du processus, ce qui amène cette dernière à adopter une conduite prudente et attentiste, en particulier en ayant recours plus que de coutume à l'emploi temporaire (Bunel, Duhautois et Gonzalez., 2008).

L'exemple du groupe chimique français Rhodia est éclairant de ces nouveaux modes de faire. En effet, l'entreprise, elle même issue du groupe Rhône-Poulenc, s'est restructurée tout au long des années 2000 avant de fusionner en 2012 au sein du groupe belge Solvay. Or nombre des reventes d'activités de Rhodia dans ces années-là se sont faites au prix de renégociations des accords d'entreprise, signés du temps de Rhône-Poulenc, à une époque où les rapports de force internes étaient plus favorables aux salariés. Dans les branches conservées par le groupe, les gains de productivité ont été particulièrement spectaculaires, et les structures ont vraiment

« maigri », ce qui s'est traduit concrètement par des destructions d'emplois. Par exemple, en 2003, Rhodia crée sa filiale Rhodia-Services, au sein de laquelle sont transférés tous ses salariés des fonctions support (comptabilité, achat, etc.)². Quelques années plus tard, après licenciements, départs à la retraite anticipée et externalisations, l'objectif de réduire le nombre de salariés et de faire des gains de productivité était atteint : la filiale a été dissoute et le personnel redispaché dans les structures du groupe, en effectifs fortement amaigris. Le groupe a procédé de manière proche avec son secteur R&D, en créant la filiale Rhoditech et en restructurant fortement son activité pour que sa recherche appliquée puisse aller « *fast-to-market*³ ».

2.2. Transfert massif d'activités et d'emplois

L'externalisation massive de nombreuses activités constitue l'un des modes usuels de gains de productivité. Une étude quantitative sur les déterminants du recours à la sous-traitance dans l'industrie française entre 1984 et 2003 montre en effet deux faits éclairants. D'une part, il s'agit d'un mouvement structurel qui ne présente pas de sensibilité majeure à la conjoncture économique ni à la taille des entreprises. D'autre part, il s'agit d'un processus qui se substitue clairement au salariat stable des entreprises (Perraudin, Thèvenot et Valentin, 2006). Ce sont bien des logiques de compression d'effectifs directs qui expliqueraient avant tout le recours à la sous-traitance. Partant des mêmes résultats et poussant le raisonnement, une autre explication est avancée consistant à dire qu'il s'agit d'un moment particulier de l'histoire des rapports entre le capital et le travail, et que le recours à l'externalisation constitue un choix idéologique autant qu'économique, afin de contourner un certain nombre de protections « gagnées » par les salariés pendant les années de croissance (Tinel, Perraudin, Thèvenot et Valentin, 2007). D'ailleurs, comme pour le confirmer, cette pratique se généralise dans l'invisibilisation, et dans l'impossibilité même de la comptabiliser pour en rendre compte (Perraudin, Thèvenot et Valentin, 2006 ; Daubas-Letourneux et Thébaud-Mony, 2001). Plus globalement, nombre de restructurations industrielles des années 1990 et 2000 ont été des occasions de sur-sélectionner la main-d'œuvre, malgré les protections institutionnelles existantes.

3. Transformer la relation salariale en relation commerciale

En France, le principe de la sous-traitance peut se définir, au terme de la loi du 31 décembre 1975, comme « l'opération par laquelle une entreprise confie par un sous-traité, et sous sa responsabilité, à une autre personne appelée *sous-traitant* tout ou partie de l'exécution du contrat d'entreprise ou du marché public conclu avec le maître d'ouvrage » (Guillemy, 2009 : 26). Une définition moins restrictive, englobant plus largement les opérations d'externalisation, est donnée par le Conseil économique et social, qui définit la sous-traitance comme « une opération par laquelle une entreprise, le *donneur d'ordre*, confie à une autre, le *preneur*

d'ordre, le soin d'exécuter pour elle et selon un cahier des charges préétabli un acte de production ou de service dont elle conserve la responsabilité économique finale » (*ibid.*). Dans l'une ou l'autre des définitions, il s'agit bien de rendre compte de relations commerciales établies entre personnes morales distinctes, « relations que le droit du travail peine à appréhender » (*ibid.*). L'externalisation aurait ainsi comme principal corollaire d'introduire une triangulation dans la relation de travail par l'apparition d'un lien commercial avec une partie du personnel.

Plus encore, l'Association française de normalisation (AFNOR) définit la sous-traitance industrielle comme : « les opérations concernant, pour un cycle de production déterminé, une ou plusieurs opérations de conception, d'élaboration, de fabrication, de mise en œuvre ou de maintenance du produit en cause, dont une entreprise dite donneur d'ordres confie la réalisation à une entreprise dite sous-traitant ou preneur d'ordres, tenue de se conformer exactement aux directives ou spécifications techniques arrêtées en dernier ressort par le donneur d'ordres⁴ ». Du fait de ce dernier volet, l'entreprise utilisatrice conserve la responsabilité technique et commerciale de ces actes en dernier ressort, ce qui les distingue fondamentalement d'un achat traditionnel⁵. Du coup, « de par sa nature et son contenu, le contrat de sous-traitance consacre la subordination technique du sous-traitant au donneur d'ordres en le soumettant à des obligations plus contraignantes que s'il était un simple fournisseur » (Duhautois et Perraudin, 2010 : 107). Il s'agit d'un contrat commercial qui permet ainsi de « capturer une dépendance économique et une subordination professionnelle » (*ibid.*), l'entreprise utilisatrice conservant quelques obligations réglementaires minimales vis-à-vis du personnel sous-traitant⁶. Or un contrat de travail ordinaire qui lie un salarié à son employeur constitue un contrat de « moyens », consacrant la mise à disposition de la force de travail de ce dernier. Tandis que la contractualisation commerciale entre un donneur d'ordres et un sous-traitant relève bien d'un contrat « d'objectifs », dont la rémunération et la pérennité sont déterminées par les résultats obtenus au regard du cahier des charges. De ce fait, l'entreprise utilisatrice construit juridiquement une cécité aux conditions d'emploi, de travail et – partiellement – de sécurité des employés de ses sous-traitants. Ainsi, « l'entreprise donneuse d'ordres peut soumettre par contrat l'entreprise sous-traitante à des impératifs de productivité qu'elle ne peut juridiquement imposer à ses propres salariés, mais qui s'imposeront *de facto* à ceux du sous-traitant » (Bouffartigue *et al.*, 2008 : 66).

3.1. La contractualisation commerciale, un acte stratégique

Cette contractualisation donne lieu à des mécanismes de plus en plus complexes. Pour en donner à voir quelques aspects, intéressons-nous ici à l'externalisation de la maintenance des installations, désormais généralisée dans les entreprises industrielles, et en particulier dans celles des secteurs chimique et pétrochimique enquêtés.

On distingue couramment deux types d'interventions pour les entreprises extérieures dans ces industries. Les contrats pluriannuels permettent d'assurer une maintenance régulière et non

nécessairement programmée des installations industrielles. Les « contrats d'arrêts » sont, eux, programmés tous les deux à trois ans sur les unités tournant en continu, afin d'en assurer les révisions et les réparations plus lourdes. Les uns et les autres font l'objet d'une transaction commerciale et juridique de plus en plus travaillée. Nous nous focaliserons ici plus particulièrement sur les premiers, qui font se cotoyer durablement sur un même lieu des salariés employés par différents employeurs et sous des conventions collectives différentes.

En effet, les contrats pluriannuels sont généralement conclus pour une période de trois ans éventuellement reconductible deux fois un an. Au terme de ces trois à cinq ans, les entreprises utilisatrices consultent à nouveau largement par voie d'appels d'offres. Certaines d'entre elles conditionnent le prolongement éventuel du contrat initial de trois ans à un système de *bonus-malus*, qui peut faire gagner ou perdre des mois supplémentaires d'engagement à l'entreprise extérieure. Les clauses de reconduction supplémentaires sont conditionnées par plusieurs éléments, parmi lesquels la sécurité et les accidents de travail, ou bien encore la satisfaction de la demande du client en termes de délais d'exécution. Les entreprises extérieures sont en quelque sorte « notées » par leur client tout au long de leur prestation, et cette évaluation conditionne la durée sur place des contrats de travail de leurs salariés.

L'élaboration du contrat pluriannuel fait aussi l'objet de négociations internes à l'entreprise utilisatrice. Celles-ci peuvent être parfois conflictuelles entre les services utilisateurs, directement aux prises avec les personnels, les compétences, le matériel et les fournitures mises en œuvre par l'entreprise extérieure de maintenance, et les services d'achat, qui appliquent à ces contrats une logique avant tout comptable et financière. En dernier ressort, c'est le service des achats qui fait le choix de l'entreprise retenue, le service utilisateur émettant avis et préférences. Ainsi dans cette transaction, la dimension commerciale prime généralement sur toute autre considération. La fin d'un contrat pluriannuel se traduit par le départ des salariés sous-traitants du site de l'entreprise utilisatrice⁷. Ainsi ces derniers deviennent interchangeable régulièrement. Et, de fait, le principe commercial sous-jacent favoriserait plutôt les changements d'entreprises externes, au nom d'un refus des routines ou de la capacité supposée des sous-traitants à apporter de nouveaux transferts de technologie dans leurs entreprises clientes.

Le principe de ces contrats pluriannuels comme mode généralisé d'intervention de la sous-traitance introduit auprès de ces entreprises et des salariés qui y travaillent une pré-disposition – au sens bourdieusien d'un *habitus* – pour la concurrence. Ce mode de faire, s'il est à l'origine construit et mis en place par les grandes entreprises utilisatrices, revient en leur sein comme par un effet boomerang. En effet, les sous-traitants de premier rang (ceux qui contactualisent directement avec l'entreprise utilisatrice), que l'on nomme aussi les preneurs d'ordres-donneurs d'ordres (PO-DO), se trouvent désormais au cœur de la diffusion de cette idéologie concurrentielle dans l'entreprise. Car les PO-DO sont généralement les entreprises les plus intégrées dans le modèle de la *lean production*, du fait d'engagements contractuels en matière

de délais limités à respecter et de normes systématiques de qualité auxquelles elles doivent se conformer ; engagements qu'ils répercutent plus durement encore à leurs propres sous-traitants et fournisseurs (Duhautois et Perraudin, 2010). Et ces entreprises spécialisées de premier rang, elles mêmes de plus en plus rattachées à de grands groupes industriels de services, ont su rationaliser à l'extrême leurs frais. Ainsi les PO-DO sont installées au cœur de l'architecture institutionnelle des nouveaux systèmes socio-productifs occidentaux. Et la position structurale qu'ils y occupent leur permet d'imposer en retour une logique commerciale et concurrentielle démultipliée à tous les autres agents de l'industrie.

3.2. Organisation du morcellement commercial

Si le droit commercial est le principal outil juridique de recours dans les opérations de sous-traitance, le droit du travail n'y est pas totalement absent. Il se retrouve toutefois éloigné de ses bases fondatrices si l'on considère qu'il « a pour objet traditionnel l'encadrement de contrats conclus dans l'entreprise (les contrats de travail), sur un marché de l'emploi dont il a jusqu'alors organisé la stabilité » (Guillemy, 2009 : 26). Le législateur du travail a plutôt réagit en réparant ponctuellement, et au coup par coup, face à des situations diverses et complexes d'externalisation. Et il l'a fait principalement sur les questions de protection et de sécurisation des salariés concernés.

Les réalités sociales nées du développement de la sous-traitance ont en effet été saisies par le concept de la coactivité, au prisme de laquelle est organisée la prévention des salariés exposés à un risque professionnel. Ainsi, en France, le décret n°92-158 du 20 février 1992⁸ « vise à instituer une coordination des mesures de prévention spécifiquement définies pour prévenir les risques liés à l'intervention d'une entreprise extérieure dans une entreprise utilisatrice » (*ibid.* : 30). Ce texte organise et fixe les obligations de l'entreprise utilisatrice et de son sous-traitant en matière de santé et de sécurité au travail, sans que la première ne se substitue totalement au second, en portant un regard pragmatique sur les situations de travail. Issu d'une négociation entre les partenaires sociaux, le texte de compromis de ce décret semble avoir été rédigé par l'Administration volontairement de manière peu précise. Ceci le rend parfois délicat à utiliser et plus encore à appliquer, en particulier parce qu'il désigne par un terme unique, « l'opération », des situations de travail très diverses et qui peuvent recouvrir des temporalités multiples. « Partant de la réalité de l'opération de sous-traitance, c'est-à-dire de la participation d'entreprises distinctes à une même 'opération', la coactivité propose un partage des responsabilités qui respecte l'indépendance des différents acteurs mais rend compte de leurs relations étroites et de la nécessaire coordination entre elles » (*ibid.* : 40) autour des questions relatives à la santé et à la sécurité des travailleurs.

Le principal outil fourni par ce décret de 1992 est l'obligation, pour les responsables d'entreprises en situation de coactivité, de produire ensemble un Plan de prévention. La démarche consiste d'abord en une inspection et une évaluation communes des risques, impliquant tous les sous-traitants (et non seulement ceux de premier rang), pour peu qu'ils

aient des salariés présents sur le site. « A la suite de l'évaluation des risques, les employeurs décident des mesures à mettre en œuvre à travers un Plan de prévention. Loin de constituer une simple 'formalité', [il] revêt une importance particulière que la jurisprudence souligne dans plusieurs arrêts. Il doit être l'occasion de faire un bilan des risques recensés, des mesures à adopter et des instructions que chaque employeur doit donner à son personnel » (*ibid.* : 32). Il est établi au final par l'entreprise utilisatrice, et son suivi incombe aux chefs d'entreprises avec un rôle de coordination prépondérant du donneur d'ordres.

Dans les faits, le flou régnant autour de la notion « d'opération » se traduit de façon assez variable, et peut recouvrir aussi bien un arrêt programmé de plusieurs semaines qu'un petit chantier ponctuel de réparation. Dans l'une des entreprises enquêtées, par exemple, ce qui fixe « l'opération » et déclenche le Plan de prévention n'est ni le nombre d'heures, ni la complexité d'une situation, mais le montant forfaitaire de l'intervention. Dans les faits, les Plans de prévention redoublent de prudence et de garanties au point qu'ils s'avèrent parfois inexploitable. Réagissant à l'énoncé de cette situation, un représentant du ministère du Travail précisait : « Vous constaterez que, dans nos directives, nous utilisons à propos du Plan de prévention de plus en plus les termes de 'adapté', de 'adéquat', de 'approprié' : nous en appelons à un changement d'état d'esprit et préférons nettement des schémas de principe en portant le regard sur ce qui fait mal plutôt que des Plan de prévention de quatre-cents pages »⁹. L'intention semble louable, mais on peut toutefois se demander, entre les deux alternatives proposées ici, laquelle aurait le plus les faveurs d'un juge et non plus seulement du législateur.

Plusieurs enquêtés notent que, lors de l'élaboration des Plans de prévention, ce sont plutôt les responsables d'entreprises qui se déplacent, et pas toujours les responsables locaux de contrat. Il arrive aussi que les sous-traitants de second rang (sous-traitants de sous-traitants) ne se présentent pas, ou qu'ils n'aient pas été convoqués. Enfin la visite commune, qui constitue l'une des étapes importantes du Plan de prévention, n'est pas toujours effective malgré son importance capitale. Un responsable fédéral du syndicat français Confédération Générale du Travail (CGT) rend par exemple compte de situations qu'il qualifie de « dévoiement du Plan de prévention », telles que des visites de sites « bâclées » sans même descendre du car, des situations courantes d'asymétrie entre participants, « l'entreprise utilisatrice parlant du maître à l'élève », des Plans de prévention « tronçonnés » avec un document cadre signé par les dirigeants et les « étages inférieurs » signés par d'autres interlocuteurs, des documents présentés avec des cases à cocher sans adaptation pragmatique aux situations réelles, ou bien encore des entreprises de premier rang qui se substituent de fait à l'entreprise utilisatrice.

La nature même du document génère inmanquablement des usages sociaux différents, ce d'autant que son importance s'avère croissante dans le quotidien des établissements. Ainsi le Plan de prévention, s'il est parfois bâclé ou minoré, peut aussi à l'inverse servir une démarche

commerciale pour les uns, mettre en scène de façon ostentatoire une démarche sécuritaire pour d'autres, sans que le résultat ne s'approche pour autant toujours des objectifs initiaux recherchés par le législateur.

3.3. La certification, un outil de régulation entre industriels

La régulation de situations dangereuses de coactivité, avec le Plan de prévention comme principal outil réglementaire, n'est pas l'apanage de la législation. Les chambres patronales françaises de la chimie et du pétrole ont aussi produit des systèmes de certifications professionnelles. S'ils n'ont pas force de loi, leur généralisation régule un certain nombre de pratiques professionnelles dans le but de fluidifier les relations contractuelles et d'améliorer la sécurité des salariés et des installations.

En effet, à la fin des années 1980, l'Assurance maladie avait interpellé les organisations professionnelles de la chimie et de la pétrochimie sur un taux d'accident du travail nettement supérieur chez leurs sous-traitants¹⁰. Et elle avait fait des recommandations allant dans le sens d'une meilleure formation des salariés concernés. En réponse, des homologations et référentiels de sécurité sont apparus dans le courant des années 1990 à l'initiative d'entreprises utilisatrices, afin d'opérer des distinctions au sein des entreprises de sous-traitance dans les domaines de la sécurité, de l'hygiène et du respect de l'environnement.

Depuis, la dynamique a pris de l'ampleur. « Au niveau industriel, la démarche la plus emblématique et probablement la plus connue a été celle initiée sur la région [française] de l'étang de Berre, et étendue depuis à plusieurs autres régions, (...) connue sous l'acronyme MASE (Manuel d'amélioration sécurité des entreprises) » (Hery, 2009 : 135). Depuis sa création, le MASE a connu deux évolutions importantes : l'une a consisté à accueillir dans les instances de cette association non seulement des entreprises utilisatrices, mais aussi des preneurs d'ordres ; l'autre a été d'intégrer les préoccupations des entreprises en termes de qualité aux côtés des habituelles thématiques de l'hygiène, la sécurité et l'environnement (HSE). Ses promoteurs en définissent ainsi les principaux objectifs : acquérir un langage commun à l'ensemble des participants ; simplifier les règles d'intervention des entreprises extérieures ; rechercher une amélioration permanente sur les plans économique, environnemental et de santé et sécurité au travail ; enfin, adopter un système commun de management (Walczack et Kéroullé, 2009).

De nombreuses opérations préconisées par le MASE sont tournées vers la mise en œuvre d'une politique de formation et de communication sur les dangers, en direction des salariés concernés par la coactivité, par exemple par l'organisation régulière de « causeries sécurité ». Le cœur du dispositif repose sur un référentiel commun de management, permettant d'assurer méthode et rigueur dans les interventions, dans l'organisation des chantiers et dans la tenue des plannings. Enfin un autre élément prégnant consiste en l'acceptation par les entreprises adhérentes d'un système d'audit, censé assurer une logique vertueuse

d'amélioration continue des pratiques et performances¹¹.

On constatera que ces référentiels sont apparus précisément dans les années 1990, à un moment où le recours à la sous-traitance se généralisait, en écho à la financiarisation de l'industrie. L'enjeu, pour les entreprises de la chimie et de la pétrochimie, consistait avant tout à professionnaliser un secteur de sous-traitance à même de s'adapter aux contraintes tant économiques que sécuritaires qui leur sont propres. Depuis, ce secteur d'activité s'est structuré, avec l'arrivée de grands groupes de services industriels qui l'ont fédéré; grands groupes acquis à la rhétorique de la *lean production* et qui n'ont aucun mal à se fondre dans ces référentiels. Or c'est aussi sur ces pratiques de certifications contractuelles, mises en œuvre et éprouvées par les seules chambres patronales, que la réglementation s'appuie et avance¹². Ainsi les organismes patronaux ont un intérêt évident à produire leurs référentiels et à les faire vivre, car ils engendrent progressivement une partie des lois qui régissent leurs propres installations.

4. Une nouvelle hiérarchisation du monde ouvrier

L'introduction de relations commerciales dans certaines relations salariales transforme la nature de la chaîne de commandement et des liens entre salariés d'un même site productif. Lorsqu'il évoque les formes massives du paternalisme, l'historien Gérard Noiriel décrit la mise en place de « segmentations » au sein du monde ouvrier. Une partition s'est en effet établie dans le courant du XIXe siècle entre ouvriers professionnels et manœuvres (qualifiés de main-d'œuvre circulante), que le paternalisme a tendu à reproduire à l'envi, entre ouvriers français qualifiés et ouvriers migrants manœuvres, par exemple, à l'aide de divisions ayant combiné des critères de plus en plus complexes (Noiriel, 2001). Or il existe un parallèle assez fécond entre cette hiérarchisation décrite par Noiriel dans la première moitié du XXe siècle, et ce que l'on observe de l'introduction massive contemporaine de la sous-traitance dans les industries. Avec la sous-traitance interne, se côtoient dans un même site productif des salariés, les uns régis par un contrat de travail, c'est-à-dire par un code de droits et de devoirs, et d'autres encadrés par un contrat commercial prégnant leur imposant plus de devoirs qu'il ne leur donne de droits. Et si la sous-traitance contribue à redessiner de nouvelles hiérarchies entre les unités productives, elle semble générer à son tour une nouvelle strate de hiérarchisation dans le monde ouvrier.

4.1. Gains de productivité gagnés avant tout par les entreprises extérieures

Si l'organisation du travail en ayant recours à des sous-traitants se généralise, malgré les contraintes importantes que ce système recèle, c'est bien parce qu'elle produit des effets en termes d'économies d'échelles sur l'ensemble de la structure productive. Un bureau d'études enquêté nous indiquait, par exemple, les résultats d'une étude qu'il avait réalisée : dans l'ensemble des sites d'une grande entreprise chimique française, « les sous-traitants savent faire le même travail – peut-être pas dans les mêmes conditions de sécurité – avec 40% de

moins de personnel en seulement cinq ou six ans¹³». Autrement dit, le recours à la sous-traitance permet des gains massifs de productivité. Dans la période de 1984 à 2003, ces derniers dans l'industrie française ont été effectués pour l'essentiel par des entreprises extérieures, mais au bénéfice principal de leur client (Tinel *et al.*, 2007). La remise en concurrence régulière des entreprises extérieures en contrat pluriannuel, par exemple, nourrit cette logique en ouvrant la possibilité pour les entreprises utilisatrices de régulièrement reserrer au plus juste les conditions d'exercice de la production. De même, l'externalisation s'adapte plus facilement à l'esprit juridique des contraintes financières imposées par les marchés, ce que l'on appelle couramment les « licenciements boursiers », car nul n'est besoin de justifier devant la loi les modifications introduites (le cas échéant à la baisse) dans le renouvellement d'un appel d'offre commercial (Boyer, 2002).

Sur les terrains enquêtés, nous avons observé certains effets de ces pratiques, que ce soit dans le fait de retenir systématiquement l'entreprise moins-disante, ou dans la transformation de la gestion de personnels en gestion d'heures, tendant à faire disparaître les êtres humains au travail.

Pour autant, si l'on s'intéresse de près à la conduite et la réalisation du travail, les dimensions humaines qui les traversent sont plus difficilement réductibles à un simple contrat commercial. La généralisation de la sous-traitance interne construit de plus en plus de situations, non plus seulement de coactivité mais de coexistence de statuts différenciés, instituant de nouveaux rapports complexes au sein d'un même collectif de travail (Pereira Marcelino, 2008). Car les gains de productivité se traduisent souvent, pour les salariés des sous-traitants concernés, par des conditions d'emploi et de salaire moins élevées, sinon dégradées. A travers l'exemple de la gestion des autorisations quotidiennes dans des industries chimiques, nous allons voir que les situations de travail sont insidieusement traversées de relations commerciales, et que ces dernières marquent des frontières et des hiérarchisations bien concrètes entre les salariés d'une entreprise utilisatrice et leurs collègues sous-traitants.

4.2. Les Autorisations de travail, une régulation hiérarchisée de l'intervention des entreprises extérieures

Les « autorisations de travail » (AuT) constituent une procédure, obligatoire en France pour les installations pétrolières par un arrêté ministériel du 4 septembre 1967 « relatif aux règles d'aménagement et d'exploitation des usines de traitement de pétrole brut de ses dérivés et résidus ». Ce dernier indique en effet, dans son article 57.1, que « l'ouvrier ou l'équipe qui effectue la réparation reçoit dans tous les cas une autorisation spéciale visée notamment par le chef de quart. Si le travail s'exécute avec des outils produisant des feux nus, l'autorisation spéciale doit comporter un bon ou permis de feu ». Cette procédure réglementaire, adoptée à la suite de l'incendie ravageur de la raffinerie de Feyzin en janvier 1966, s'est diffusée et transformée progressivement en pratique professionnelle dans tout le secteur chimique et pétrochimique, par le biais normalisant des référentiels de travail. Aujourd'hui, « en pratique,

toutes les opérations de maintenance dans les industries de procédés, et en particulier les industries chimiques et pétrolières, requièrent une AuT » (Tazi, 2008 : 61). Et l'AuT constitue dans les faits une déclinaison par opération du Plan de prévention.

Dans le cadre des contrats pluriannuels de maintenance, une AuT est déclenchée en amont par une autre procédure interne, intitulée l'Ordre de travail. Schématiquement, les exploitants de l'entreprise principale signalent une anomalie qui appelle une opération de maintenance sur leur installation industrielle, en émettant une demande d'intervention. Le secteur Maintenance de l'entreprise utilisatrice centralise ces demandes, les classe par ordre de priorité et émet pour chacune d'elles un Ordre de travail à destination de l'entreprise extérieure de maintenance. C'est donc concrètement à partir d'un Ordre de travail qu'est produite une AuT. La normalisation progressive des modes d'intervention des entreprises extérieures dans l'industrie chimique fait que l'on retrouve partout ce même principe.

Concrètement, une AuT se présente sous la forme d'un document écrit à remplir et à signer en trois exemplaires, l'un pour l'entreprise extérieure qui réalise l'intervention, et les deux autres pour l'entreprise utilisatrice (l'un pour fabricant ou responsable de l'atelier concerné et l'autre pour le service qui commande les travaux). S'il s'agit d'une sous-traitance de second rang, les deux entreprises extérieures concernées sont obligatoirement signataires. Seul le fond de document d'une AuT est normalisé, les cases sont ensuite à remplir manuellement en fonction de chacune des situations explicitées. Ce document a pour objet premier de décrire l'intervention prescrite. Si l'intervention nécessite plusieurs opérations, l'entreprise utilisatrice se charge de la décomposer et d'éditer si besoin une AuT par opération.

Ensuite, l'AuT sert à identifier les risques de toutes natures auxquels peuvent être confrontés les salariés concernés par l'intervention. L'autorisation décrit ainsi l'ordre et les conditions dans lesquels l'opération doit se dérouler, et les équipements individuels de protection (EPI) qu'elle nécessite à chaque étape.

Par ailleurs, l'AuT constitue le document maître qui déclenche la production de toutes les autorisations écrites complémentaires nécessaires pour réaliser le travail : permis de fouiller, de radiographier, de feu, de toiture, de pénétrer dans un stockage de produits, etc. Et chaque permis complémentaire déclenche à son tour l'étude des EPI appropriés.

Une fois produites, les AuT sont signées par les différents protagonistes. Concernant la signature du fabricant, c'est le chef de quart, appelé aussi Agent de maîtrise posté (AMP), de l'atelier de fabrication demandeur de l'intervention qui l'appose. Les opérations de maintenance ont généralement lieu en journée, dans des ateliers qui fonctionnent jour et nuit, donc avec du personnel d'usine posté. Ainsi, dans les faits, l'AuT est signée le matin par l'AMP en poste, et à nouveau l'après-midi par son collègue qui lui a succédé. Sur certains sites, l'AuT est à renouveler tous les jours, dans d'autres, certaines AuT peuvent être ouvertes sur

plusieurs mois, en fonction de leur nature et de la nature des opérations et des risques qui leur sont associés. Enfin, lorsque l'opération est terminée, c'est une signature apposée sur l'AuT qui clôture le chantier et qui déclenche les opérations de facturation.

Cette procédure lourde, consistant à anticiper chaque opération, permet d'effectuer une étude de risques pour les opérateurs de maintenance. Or, comme les travaux de maintenance de ces installations sont quasiment entièrement externalisés, les validations d'une AuT complexifient la procédure ; elles engagent une tierce personne dont le statut diffère, puisque son employeur est lié aux autres signataires par un contrat commercial. Ainsi l'AuT constitue de fait un document hybride, aux finalités contradictoires. D'une part, il s'agit bien d'une étude préventive réalisée conjointement pour accomplir un travail en toute sécurité, donc de la déclinaison du Plan de prévention. Mais, plus encore dans un contexte de sous-traitance où les frontières des responsabilités en cas d'accident sont poreuses, l'AuT constitue aussi un document contractuel signé par toutes les parties et engageant chacune d'elles :

« C'est un document de nature juridique parce qu'en fait, l'AuT est imposée. Après, il n'y a rien qui dit que la forme doit être comme ci ou comme ça. (...) Mais, en cas d'accident, c'est systématiquement récupéré par l'inspection du travail. C'est la première chose qu'on regarde. (...) J'ai vu beaucoup de gens de chez nous arrêter des chantiers. Ils les arrêtent (...) parce qu'à un moment donné, ils ont l'impression de ne plus maîtriser la situation. Et donc ils disent : 'Moi j'ai signé un papier. Donc je ne veux pas être responsable si jamais il y a un carton'. Parce que c'est souvent pris comme ça, la signature de cette AuT. C'est pris comme le premier pas vers la case prison en cas d'accident¹⁴ ».

« Les signatures sur les autorisations de travail vous engagent-elles juridiquement ? Ah je pense, oui. Certainement. Je ne peux pas vous dire à 100 %, mais j'imagine. Moi, je fais attention à ce que je signe. Justement, je prends le temps de la lire pour être sûr, pour que je ne signe pas une AuT qui soit incomplète¹⁵ ».

Ainsi, de par cette nature pseudo-juridique, l'AuT est susceptible d'instiller du flou et de la méfiance dans les situations concrètes de travail, là où pourtant son objet premier semblait au contraire être de rassurer.

A cela s'ajoute le constat d'asymétries sociales et économiques concernant les différents protagonistes signataires, et donc la fabrication même des autorisations de travail. Tout d'abord, il s'agit d'un document porté, préparé et rempli avant tout par des agents de l'entreprise utilisatrice. En ce sens, cette dernière « prend la main » sur ce document, et les salariés de l'entreprise extérieure le complètent en quelque sorte sous contrôle :

« On fait signer l'AuT par le chef de quart en salle de contrôle. Et lui, il nous dit exactement s'il y a des choses en plus. Ou s'il manque des choses, il les ajoute au stylo pour que l'ordre soit conforme à l'intervention. Donc il y a matière à discussion, je dirai. Enfin, pas matière à

discussion parce que ce sont eux qui nous dictent ce qu'il faut en termes d'EPI par exemple. Mais si nous, on en juge utile, on peut ajouter au stylo. Mais il faut que ce soit validé par le chef de quart¹⁶ ».

« En général, l'autorisation de travail est assez fidèle. Après (...) des fois, ils mettent plein de choses, donc du coup l'analyse de risque, elle n'est pas vraiment précise au niveau des interventions. (...) Après ce qui va jouer, c'est plus l'environnement de travail. Si par exemple des fois, l'environnement est sale, ça ne va pas être forcément précisé sur l'AuT (...) Nous, on n'a pas le droit de rajouter d'élément sur l'AuT. Si jamais [le gars de chez nous] veut faire rajouter ou modifier l'AuT, il faut qu'il aille en salle de contrôle, pour le faire signaler. Mais après je ne pense pas que pour les environnements sales, enfin je n'ai jamais vu qu'ils aillent exprès en salle de contrôle pour faire modifier l'AuT¹⁷ ».

Ensuite, la règle qui veut que le document doive être rempli conjointement par les trois signataires autour d'une même table n'est pas toujours respectée. Dans les faits, l'entreprise utilisatrice fait souvent passer le document à son prestataire pour signature, dans une démarche descendante :

« Tout ça, normalement, on le fait avec au minimum les trois personnes autour de la table. Bon ce n'est pas toujours le cas. Sur des interventions qu'on n'estime pas trop complexe, souvent on se fait passer le document, mais on ne le fait pas tel que définit dans la procédure, en étant tous autour de la table¹⁸ ».

De même, l'urgence parfois organisée autour des interventions de maintenance amène de fait les protagonistes à bâcler la procédure pour les uns, et à renoncer à être pointilleux pour les autres :

« On a l'impression, des fois, que les AuT ne sont pas assez approfondies. Et même quelquefois, on nous délivre une AuT rapidement pour pouvoir exécuter un travail urgent, tout simplement. Et donc nous, on prend le temps justement de refuser des fois une AuT, qui n'est pas finalisée par le client. Parce qu'on sait très bien que de toute façon on va au devant de problèmes si on intervient avec une AuT qui est mal remplie, ou qui n'est pas signée. (...) C'est toujours en cas d'urgence, qu'on se rend compte que l'AuT est mal instruite, avec 'allez-y, et on régularisera l'AuT après'. Moi ça, je mets bien le personnel en garde là-dessus, ça peut avoir des conséquences assez graves parfois¹⁹ ».

Les asymétries sociales constatées n'interviennent pas seulement du fait de statuts hiérarchisés. Plus globalement, le développement de l'externalisation « s'accompagne d'une tendance générale à l'élévation du niveau moyen des qualifications chez les donneurs d'ordres et par conséquent du creusement d'une distance sociale » (Bouffartigue et al., 2008 : 68) entre salariés internes et sous-traitants. Et cette distance se joue tout particulièrement sur la maîtrise de l'écrit, pierre angulaire de cette prescription qu'est l'AuT.

L'un des responsables sécurité d'une entreprise enquêtée nous assurait d'une égalité de traitement quant à la sécurité des différents personnels sur son site. Pour autant, la contractualisation remise en débat tous les trois à cinq ans pour définir les conditions globales de leur intervention, et la prescription généralisée de tous les actes de travail des salariés externes de la chimie, participent l'une et l'autre à construire au quotidien les rapports de domination qui s'exercent sur ces derniers. Car si ces prescriptions sont édictées au nom des impératifs de sécurité, bien réels dans ces entreprises, leurs usages sociaux ne se cantonnent pas seulement à ce domaine d'intervention. La prescription, au delà du discours, continue de séparer prescripteurs et réalisateurs. Et les autorisations et autres permis de travail, parce qu'ils sont prescrits, écrits, portés et réalisés par les salariés des entreprises utilisatrices à destination de ceux de leurs preneurs d'ordres, par les connotations sociales et les charges symboliques que véhiculent ces règles, constituent de nouveaux vecteurs de hiérarchisation qui traversent les fonctions exécutantes.

5. Conclusion

La puissance des logiques financières qui sont à l'œuvre désormais dans tout le secteur industriel mondialisé, pèse de tout son poids sur les entreprises. Elle conduit les managements à opter pour une organisation du travail à même de générer son propre système de gain de productivité. Et le recours à la sous-traitance, en introduisant contractuellement une obligation de résultat dans le travail, contribue très fortement à ces gains. Ceci d'autant que les entreprises extérieures intervenant dans l'industrie sont désormais massivement rattachées à de grands groupes industriels, eux-mêmes rompus aux pratiques de l'idéologie concurrentielle et de la *lean production*. Or les mécanismes économiques qui sont désormais à l'œuvre ont d'importantes répercussions sociales : si les délocalisations massives, dictées par les mêmes impératifs financiers, ont détruit de nombreux emplois industriels dans les pays occidentaux, les externalisations dans les industries restantes ont achevé de transformer les contextes de travail. Ainsi ce remodelage des systèmes socio-productifs occidentaux pour les adapter aux nouvelles normes édictées par la financiarisation de l'industrie, a introduit des effets de concurrences et de marchandisation supplémentaires dans tous les actes productifs. Il multiplie les hiérarchies en morcelant les unités et les collectifs de travail, en introduisant parmi les personnels exécutants une nouvelle hiérarchie implicite entre prescripteurs et réalisateurs. Autant de mécanismes qui s'auto-entretiennent, car ils pèsent de façon décisive sur les rapports de force susceptibles d'être instaurés entre les salariés et leurs directions.

Avec la sous-traitance comme mode généralisé d'organisation du travail, la relation commerciale s'invite dans toutes les situations de travail. Qu'il s'agisse du statut ambigu des autorisations de travail – entre documents de prévention et contractualisation commercialo-juridique d'une opération – ou bien encore des audits de sécurité qui se transforment de plus en plus en inspection du respect du contrat commercial, de multiples exemples montrent que

la sécurité même des personnels comme des installations n'est pas sanctuarisée dans cette organisation du travail. Elle est prise, elle aussi, en tension constante dans les pressions qui s'exercent pour que les contrats commerciaux soient réalisés.

Pour autant, les réinternalisations, processus industriel aujourd'hui quantitativement marginal, émettent peut-être un signal qualitatif de proche épuisement des gains de productivité que la sous-traitance a permis aux actionnaires de réaliser depuis trois décennies. De même, les réflexions et expérimentations syndicales pour reconstruire des modalités de résistances salariales dépassant les périmètres traditionnels des conventions collectives (Béroud, 2009 ; Fribourg, 2003), constituent des signaux de prise de conscience de l'importance de reconstituer des collectifs de salariés à l'image des collectifs effectifs de travail. Autrement dit, si un puissant moteur idéologique a construit de toutes pièces cette nouvelle organisation du travail industriel, un autre moteur ou des événements divers pourraient aussi la défaire, ou réinventer une autre structuration pour l'industrie.

Bibliographie

Béroud S., 2009, « Organiser les inorganisés. Des expérimentations syndicales entre renouveau des pratiques et échec de la syndicalisation », *Politix* n°85, pp.127-146.

Boltanski L. et Chiapello E., 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.

Bouffartigue P. (dir.), Pendariès J-R., Peroumal F. et Perrin E., 2008, *Enquête sur trois secteurs : La Poste, sous-traitance pétrochimique et restauration rapide. Le syndicalisme face aux différentes formes de la flexibilité*, Paris X, Document d'études de la DARES n°143.

Boyer T., 2002, *Marchés financiers et licenciements*, Paris X, Rapport de recherche du CEE n°5.

Bunel M., Duhautois R. et Gonzalez L., 2008, *Les fusions-acquisitions conduisent-elles à une augmentation du recours à l'intérim ?*, Paris X, Document de travail du CEE n°110.

Conyon M.J., Girma S., Thompson S. et Wright P.W., 2001, « Do Hostile Mergers Destroy Jobs? », *Journal of Economic Behavior and Organization* n°45, pp. 427-440.

Conyon M.J., Girma S., Thompson S. et Wright P.W., 2002, « The Impact of Mergers and Acquisitions on Company Employment in the United Kingdom », *European Economic Review* n°46, pp.31-49.

Daubas-Letourneux V. et Thébaud-Mony A., 2001, « Les angles morts de la connaissance des accidents du travail », *Travail et Emploi* n°88, pp.25-42.

Duchêne F., 2012, *Sous-traitance et CHSCT élargis. Étude de cas dans deux sites classés « Seveso » de la vallée du Rhône*, rapport de recherche pour l'Institut national de recherche et de sécurité (INRS).

Duchêne F., 2009, « Formations externes à la sécurité pour les établissements classés Seveso, un dispositif sous pression », in Hery M. (dir.), *La sous-traitance interne*, Paris, EDP Sciences et INRS, pp.272-286.

Duhautois R. et Perraudin C., 2010, « La nature des liens interentreprises dans les relations de sous-traitance. Une analyse empirique du cas de la France », *Réseaux* n°162, pp.101-127.

François M., 1991, « Le travail temporaire en milieu industriel. Incidences sur les conditions de travail et la santé des travailleurs », *Le travail humain* Tome 54 n°1, pp.21-41.

Fribourg, B., 2003, « Le travail intérimaire comme défi posé au syndicalisme : l'exemple du SNETT-CGT aux chantiers navals de St Nazaire », in *Contraintes, normes et compétences au travail*, actes des IXèmes Journées de Sociologie du travail, Centre Pierre Naville, Paris, 27 et 28 novembre, pp. 71-79.

Guillemy N., 2009, « Sous-traitance et réglementation du travail », in Héry M. (dir.), *La sous-traitance interne*, Paris, EDP Sciences et INRS, pp. 25-41.

Halimi S., 2004, *Le grand bon en arrière. Comment l'ordre libéral s'est imposé au monde*, Paris, Fayard.

Hery M., 2009, « Intervention de travailleurs d'entreprises extérieures : un sujet de préoccupation majeure en matière de santé et de sécurité au travail », in Héry M. (dir.), *La sous-traitance interne*, Paris, EDP Sciences et INRS, pp. 119-171.

Lichtenberg F.R. et Siegel D.S., 1990, « The Effect of Ownership Changes on the Employment and Wages of Central Office and other Personnel », *Journal of Law and Economics* n°33, pp.383-408.

Noiriel G., 2001, *Etat, nation et immigration. Vers une histoire du pouvoir*, Paris, Folio histoire.

Pereira Marcelino P.R., 2008, « La sous-traitance chez Honda au Brésil : quelques aspects des processus de travail, de la discrimination et de l'organisation syndicale », *Autrepart* n°47, pp.73-90.

Perraudin C., Thèvenot N. et Valentin J., 2006, *Sous-traiter ou embaucher ? Une analyse empirique des comportements de substitution des entreprises de l'industrie en France entre 1984 et 2003*, Paris X, Document de travail du CEE n°78.

Seillan H. et Morvan J., 2005, *Risques de la sous-traitance*, Bordeaux, Ed. Les cahiers de la préventique n°4.

Siegel D., Simons K. et Lindstrom T., 2005, « Ownership Change, Productivity, and Human Capital: New Evidence from Matched Employer-Employee Data in Swedish Manufacturing », *Rensselaer Working Papers in Economics*, Rensselaer Polytechnic Institute, Department of Economics, New-York.

Tazi D., 2008, *Externalisation de la maintenance et ses impacts sur la sécurité dans les industries de procédés*, Thèse de doctorat en Systèmes industriels, Université de Toulouse.

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.

Walczack C. et Kéroullé S., « Le MASE : Manuel d'amélioration de sécurité des entreprises », in Hery M. (dir.), *La sous-traitance interne*, Paris, EDP Sciences et INRS, pp. 241-256.

- ¹ Nous avons effectué des entretiens approfondis auprès de vingt-cinq personnes, responsables d'entreprises utilisatrices et sous-traitantes, salariés d'entreprises principales et de sous-traitants, syndicalistes et salariés de cabinets d'expertise économique (Duchêne, 2012).
- ² Cf. communiqué de presse de Rhodia du 10.12.2003.
- ³ « Vite vers le marché », slogan qui trônait – en anglais – à l'entrée des sites de recherche de l'entreprise.
- ⁴ Cf. Norme Afnor X50-300, « Organisation et gestion de la production industrielle – Sous-traitance industrielle – Vocabulaire », Novembre 1987.
- ⁵ Dans l'industrie automobile, par exemple, on distingue les sous-traitants des « équipementiers », ces derniers étant responsables commercialement et techniquement de leur produit.
- ⁶ Comme, par exemple, celle de ne pas tomber dans le « délit de marchandage », c'est-à-dire la fourniture de main-d'œuvre, ni dans celui de travail clandestin, et d'assurer une part de la sécurité des personnels concernés en coordonnant les mesures de prévention.
- ⁷ A l'exception au moins des personnels de ménage, dont la Convention collective spécifie que l'entreprise ayant obtenu le nouveau marché est tenue de les réembaucher.
- ⁸ Ce décret est issu d'une directive européenne (89/391/CEE) fondant les prescriptions faites aux employeurs en matière de santé et sécurité au travail. Il est intégré en France dans le Code du travail aux articles R.4511-1 et suivants.
- ⁹ Notes prises lors du Séminaire « Plans de prévention prescrits – Plans de prévention réels », organisé par l'Institut national de recherche et de sécurité (INRS) à Paris, le 15 avril 2010.
- ¹⁰ Il s'agissait là d'un constat touchant toute l'industrie (François, 1991).
- ¹¹ En France, l'Union des industries chimique (UIC) s'était aussi engagée dans une démarche très proche de celle du MASE d'habilitation des entreprises extérieures intervenant dans les installations classées « Seveso seuil haut ». Les deux systèmes ont été concurrentiels à leurs débuts, puis des accords progressifs de reconnaissance mutuelle ont été passés via l'UIC et l'Union française des industries pétrolières (UFIP), celle-ci portant plus spécifiquement le référentiel MASE. Au final, les deux systèmes ont fusionné en 2007, occupant une position dominante dans leur champ d'activité, au point qu'il est désormais quasiment impossible pour un sous-traitant intervenant dans ses entreprises de ne pas être « masé ».
- ¹² Processus que nous avons observé, par exemple, à propos des sessions de formation des personnels externes, dites « risque chimique niveau 1 et 2 » (Duchêne, 2009).
- ¹³ Entretien avec un économiste, directeur d'un cabinet d'expertise de l'industrie chimique, juillet 2011.
- ¹⁴ Agent de maîtrise de la maintenance centrale d'une entreprise utilisatrice, juillet 2011.
- ¹⁵ Responsable de contrat d'une entreprise (E2) sous-traitante de premier rang, novembre 2011.
- ¹⁶ Responsable de contrat d'une entreprise (E3) sous-traitante de premier rang, décembre 2011.
- ¹⁷ Responsable HSE d'une entreprise (E4) sous-traitante de premier rang, décembre 2011.
- ¹⁸ Agent de maîtrise de la maintenance centrale d'une entreprise utilisatrice, juillet 2011.
- ¹⁹ Responsable de contrat d'une entreprise (E2) sous-traitante de premier rang, novembre 2011.

Syndicalisme de réseau ou négociation collective coordonnée : deux réponses syndicales au développement de la sous-traitance de site

Sara LAFUENTE HERNÁNDEZ¹,

Chercheuse ESR Marie Curie, Centre METICES, Université Libre de Bruxelles (ULB)

Esteban MARTÍNEZ,

Chargé de cours, Centre METICES, Université Libre de Bruxelles (ULB)

David JAMAR,

Chargé de cours, Université de Mons (UMONS)

Résumé :

Le modèle d'« entreprise en réseau » constitue un défi pour les systèmes de relations professionnelles. Conçues historiquement par rapport au modèle fordiste d'organisation, les institutions collectives du travail sont questionnées par le recours à la sous-traitance, où l'organisation du travail est dissociée de l'entreprise définie au sens juridique et patrimonial, et où des relations de travail triangulaires s'installent de facto entre donneurs d'ordre, entreprise de services et travailleurs. La recherche de réponses et de reconstruction de solidarités passe alors par l'action des représentants des travailleurs et les relations professionnelles. À partir d'une étude qualitative menée dans deux industries de flux (nucléaire et pétrochimique), cet article analyse les effets de la triangulation du rapport salarial et deux expérimentations d'organisation syndicale et de concertation sociale qui tentent d'y répondre. Il questionne leurs résultats et limites pour re-construire une « communauté de travail » inclusive des travailleurs sous-traitants.

Mots-clés: Relations collectives du travail; Sous-traitance; Firme-réseau; Syndicalisme; Négociation collective

Abstract :

The 'network-firm' model represents a challenge for industrial relations systems. Collective bargaining institutions were historically conceived within the Fordist model of vertically integrated organizations. However, these institutions do not seem to be adapted to the problems raised in the "dispersed" enterprise created by outsourcing. Work organizations are increasingly dissociated from the firm, defined as a legal entity and assets owner, and this establishes de facto triangular employment relations between the main company (client), the outsourced company (formal employer) and the worker. We argue that the search for answers and efforts to rebuild work solidarities rely upon action by workers' representatives and social relations. Based on a qualitative study conducted in two process industries (power generation and petrochemical), the article analyses the effects of the triangular work relation at the plant-level using two experiments of trade unions' organization and territorial collective bargaining. We question their outcomes and limits in the rebuilding of a "work community" involving outsourced workers.

Keywords: Industrial Relations; Outsourcing; Network-Firm; Trade Unionism; Collective Bargaining

1. Introduction

Les processus d'internationalisation, de financiarisation et de libéralisation de l'économie ont contribué, à partir des années 70, à reconfigurer l'entreprise fordiste caractérisée par l'intégration verticale du processus de production. Les devises de la *lean production* et de *just in time* caractérisent cette nouvelle organisation productive et reposent sur des structures allégées et flexibles d'organisation en vue d'adaptations rapides aux fluctuations du marché. La solution organisationnelle à cette flexibilité donne lieu à des stratégies d'externalisation

d'activités, de sous-traitance ou autres configurations toujours plus imaginatives et souvent confirmées par le droit des sociétés. Cette organisation est diffuse et déborde les frontières de la firme traditionnelle suivant deux directions. Tout d'abord, elle s'étend le long de chaînes globales de valeur, par lesquelles les entreprises externalisent leurs activités en les délocalisant tout en agissant en réseau. Ensuite, à l'échelle des sites, le phénomène de sous-traitance ou d'externalisation² ne se manifeste pas nécessairement par l'éclatement spatial mais également par des concentrations territoriales, de proximité physique entre entités juridiques. Ces formes complexes d'organisation interrogent les possibilités d'identifier les centres et relations de pouvoirs ou de subordination, ce qui devient un enjeu crucial pour le travail et les formes de négociation collective.

Le concept de firme-réseau (Pesquine, 2008 ; Castells, 2005) ou d'entreprise dispersée (Mariotti, 2004), polycéphale (Chassagnon, 2012) ou hybride (Williamson, 1991) est utile pour rendre compte de cette organisation diffuse existant au-delà des limites des institutions du droit du travail. Elle 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.

Les relations de domination et dépendance, plus ou moins fortes, ne disparaissent pas pour autant. Qu'elles soient conceptualisées de manière plus statique, voire dichotomique (« noyau-périphérie » (Atkinson, 1984) ; « capacité-spécialisation » (Perraudin *et al.*, 2009), ou plus dynamique et complexe (i.e. position de chaque entreprise selon la valeur ajoutée de l'activité et son déplacement stratégique dans la chaîne de valeur (Huws, 2012)), l'organisation s'appuie toujours sur la centralité relative de certaines entreprises par rapport à d'autres, ce qui façonne les relations de pouvoirs. C'est pourquoi l'organisation du travail et le périmètre d'action syndicale et de concertation sociale doivent être pensés dans ce contexte de restructuration et réorganisation des chaînes de valeur : il se traduit par une recomposition des relations de pouvoir à toutes les échelles, qui déstabilise et affaiblit des institutions de relations professionnelles désormais inadaptées à ces réalités (Flecker et Meil, 2010 ; Meil, Tengblad et Docherty, 2009; Weil, 2014).

Pour les cas qui nous occupent, dans les industries de flux ou de *process*, où le processus de production est continu et le travail humain, notamment de maintenance, est dissocié du fonctionnement automatisé des installations (Stroobants, 2007 : 47 ; Vatin, 1987 : 25), il est d'autant plus difficile de différencier les activités selon leur appartenance à la « production » ou à des tâches considérées comme « auxiliaires ». Pour les grosses opérations de maintenance, en effet, des arrêts de tranche sont programmés et régulièrement échelonnés comme partie intégrante du cycle productif (Naville, 1956). Par contre, le recours massif à la sous-traitance s'accompagne bien d'une généralisation de relations de travail triangulaires, en

tant que fondées non pas sur la bipolarité employeur-travailleur ou le seul principe de subordination juridique, mais sur l'existence de contrats de services passés entre un donneur d'ordre et l'employeur d'un salarié qui exécutera la plupart de ses tâches au service du processus productif du donneur d'ordre. Cette « dislocation » de la relation de travail traditionnelle (Chassagnon, 2012 : 17) échappe souvent à la régulation du droit du travail (Sobzak, Rorive et Havard, 2008), et pose nombre de problèmes, plus visibles lorsque des travailleurs sous-traitants partagent un même espace de travail avec les travailleurs directs du donneur d'ordre, dans ce que l'on pourrait nommer une « communauté de travail » sans autorité unique.

Cet article explore les effets de la sous-traitance sur le rapport salarial, l'organisation du travail et les relations professionnelles de site, qui se configurent, comme nous le verrons, selon les capacités du travail syndical à organiser des contrepouvoirs au niveau territorial, autour d'une notion de « communauté de travail » élargie à la sous-traitance, dont nous explorerons les contours et la consistance. Une fois posés les éléments d'organisation du travail et de séparation des tâches, nous chercherons à mettre en évidence certaines des conséquences en termes de rapports différenciés entre travailleurs du donneur d'ordre et travailleurs des sous-traitants : conditions de travail, sécurité, hiérarchies implicites. A cette situation répond une organisation des relations professionnelles rendue difficile par la labilité des acteurs patronaux. Nous montrerons le caractère quadrangulaire des relations professionnelles qui se caractérisent par des négociations collectives parallèles dans les entreprises d'un même réseau contractuel. Nous mettrons enfin en avant les tentatives syndicales de mise en réseau face à cette situation, tentatives d'autant plus délicates que toutes les entreprises du réseau ne disposent pas des mêmes marges de manœuvres (Desdentado, 2010 : 188), pas plus qu'elles ne comprennent nécessairement en leur sein d'une représentation syndicale élue. Par ailleurs, la mobilité accentuée de travailleurs et d'entreprises rend difficile la reconstruction de solidarités durables à l'échelle de l'entreprise comme base de l'action syndicale. C'est bien pourtant cet acteur qui s'avère être le moteur principal de propositions expérimentales en termes de concertation sociale, à l'échelle, ici, des « sites » d'activité productive.

Afin de mener à bien ces explorations, nous avons abordé deux terrains correspondant à deux cas : la centrale nucléaire de Tihange en Belgique (CNT), et le site industriel pétrochimique de Tarragone en Espagne (SPT). La CNT est l'une des installations principales d'Electrabel, filiale de GDF-Suez qui contribue à 30% de la production électrique belge. Le SPT est l'un des cinq sites pétrochimiques du groupe Repsol en Espagne (extraction et raffinerie de pétrole, gaz liquéfié, transformation chimique). A Tarragone, deux entreprises, Repsol Petróleo et Repsol Química, occupent la place de donneur d'ordre sur le même site. Ces deux industries comptent parmi celles qui ont eu le plus tôt recours à la sous-traitance pour les activités considérées comme ne faisant pas partie de leur *core business*, très tôt ramené aux fonctions de conduite et de contrôle des installations. Ce sont également des industries à hauts risques au niveau du territoire (bien qu'à des niveaux différents³), tant pour le personnel que pour les populations

avoisinent. Elles constituent ainsi des cas représentatifs ou « critiques » d'organisation du travail en sous-traitance, mais aussi des cas « extrêmes » (Yin, 1989 : 47-48) au sens des risques au travail, de la régulation santé-sécurité et de la densité de travailleurs sur site, d'où le potentiel pour la cristallisation de réponses passant par l'organisation syndicale ou par le dialogue social de site⁴. Sur le plan méthodologique, une approche qualitative a été adoptée, alliant quatre entretiens semi-structurés individuels et cinq discussions de groupe engageant délégués syndicaux des donneurs d'ordres et des sous-traitants, dont le contenu a été retranscrit et analysé, observation participante lors de réunions et de deux visites aux sites pendant un arrêt programmé en 2013. La documentation syndicale relative aux processus observés (tracts, débriefing de réunions syndicales), textes légaux et accords collectifs ont également été exploités⁵.

2. Division du travail au prisme de la sous-traitance

Le phénomène de la sous-traitance s'est accentué dans les deux sites au cours des années 90. À la CNT, c'est l'arrivée de GDF Suez dans le capital d'Electrabel et un plan de restructuration ('Transform 2003') qui ont conduit à cette accélération. Au SPT, c'est un rapport de cabinet-conseil qui a recommandé la suppression de plus de 600 postes statutaires pour atteindre les standards de productivité d'une multinationale concurrente (400 postes furent effectivement supprimés). Dans les deux cas, la libéralisation des marchés de l'électricité et de la pétrochimie est invoquée. L'externalisation a d'abord porté sur les tâches de gardiennage, transport, nettoyage ou catering, toutes jugées périphériques et « à faible valeur ajoutée » dès les années 70. Elle s'étendit ensuite aux fonctions de sécurité, de logistique, pour finalement atteindre la maintenance (mécanique, montage, électricité, instrumentation, construction), auparavant considérée comme faisant partie du cœur de l'activité.

Dans le même geste, la réorganisation aura mené à de nouvelles différenciations entre travailleurs et à la reconfiguration des rôles hiérarchiques. Nous présentons cette différenciation en suivant la distinction de fonctions réalisées par les sous-traitants aux deux moments-clés du fonctionnement normal des installations: le site en production et le site en phase d'arrêt programmé, pendant laquelle la production et les machines sont mises à l'arrêt pour effectuer des opérations de maintenance, sécuriser, monter, recharger le combustible. À la CNT, un arrêt dit « de tranche » est organisé tous les six mois et dure environ six semaines, affectant chaque fois un réacteur différent. Au SPT, l'arrêt technique s'étend sur deux mois une fois tous les quatre ans.

2.1. Le personnel statutaire

Le personnel dit « statutaire » a une relation directe de travail avec le donneur d'ordre (Electrabel, Repsol Petróleo ou Repsol Química, selon le cas) et se trouve en permanence sur le site à tout moment du processus (production ou arrêt).

À la CNT, le personnel dit « statutaire » d'Electrabel est composé d'environ 400 cadres et 600 employés. Environ 180 employés travaillent par roulement, en pauses, dans les salles de commande des trois réacteurs nucléaires, d'où ils contrôlent à travers des ordinateurs et des écrans un processus complètement automatisé. Ils se consacrent donc à l'activité de production (surveillance et conduite dans ce cas). Outre les employés de l'administration, les autres catégories de travailleurs statutaires, chargés de fonctions de maintenance (électriciens, tuyauteurs, soudeurs notamment), sont de moins en moins occupés à des interventions directes sur l'outil et de plus en plus cantonnés, pour les deux tiers de leur temps de travail, à un rôle de gestionnaires de la sous-traitance, c'est-à-dire à un travail de contrôle administratif informatisé.

À la SPT, le personnel statutaire est d'environ 600 travailleurs, tout autant investis dans les activités de contrôle, de surveillance et de commande. Une part des travailleurs statutaires est maintenant affectée aux opérations de maintenance qui furent en partie ré-internalisées et collabore directement avec les sous-traitants. S'ajoutent également environ 400 travailleurs auparavant actifs dans la maintenance qui malgré leur emplacement en dehors de l'organigramme lors des externalisations, restent à disposition des besoins des différents départements, de manière flexible et polyvalente.

En général, c'est bien à la conduite et au contrôle des installations, représentant le *core business* de l'activité, que sont affectés les travailleurs statutaires.

2.2. Personnel sous-traitant

2.2.1. Personnel sous-traitant intervenant en situation de « production »

Quand les installations sont en production, on compte environ 600 travailleurs sous-traitants en moyenne à CNT et 500 à SPT. Ils dépendent d'entreprises couramment appelées « permanentes » ou « habituelles » en raison de la durée relativement longue de leur contrat de service (1 à 3 ans). Ce sont les contrats inter-entreprises qui ont une certaine permanence, et non nécessairement les travailleurs, qui peuvent soit être occupés continuellement sur le site (nettoyage, gardiennage), soit être « à disposition » en permanence, au gré des ordres de travail spécialisés émanant de l'entreprise principale (par exemple, entreprises de services à l'industrie). Ces derniers travailleurs peuvent alors être soumis à une forte mobilité entre plusieurs clients de leur entreprise, ce qui donne lieu à l'« itinérance » de ce personnel et, partant, de leurs représentants syndicaux.

Néanmoins, s'agissant de chantiers spécifiques d'activités à risques impliquant une régulation forte des accès (procédures d'accès, formations particulières, certifications), une entreprise assigne souvent les mêmes travailleurs à un site. On constate ainsi que, si d'une part, une série d'activités-clés, tenues par des contrats continus, ne supposent pas une présence permanente de travailleurs pourtant régulièrement affectés aux mêmes tâches, des activités externalisées

moins centrales par rapport à l'activité productive peuvent, elles, impliquer la présence permanente de certains travailleurs. Il semble dès lors délicat *a priori* de décider des limites d'une quelconque communauté de travail sur base de facteurs tels que la présence permanente, ou encore la centralité de l'activité sous-traitée. Cette communauté ne serait-elle pas plutôt fonction des rapports sociaux qui se nouent ou non sur le site ? Par ailleurs, le système de rotation et la dispersion des travailleurs au sein d'entreprises juridiquement différentes sont deux aspects qui s'amplifient lors des arrêts de tranche et contribuent à complexifier les possibilités pour l'action syndicale.

2.2.2. Personnel sous-traitant intervenant en situation « d'arrêt »

Lors des arrêts, le scénario se complique principalement parce que les frontières deviennent plus floues encore entre les entreprises alors que le nombre de travailleurs sur site augmente. En témoignent les difficultés rencontrées par les acteurs, notamment syndicaux, de disposer d'une cartographie précise des intervenants. De manière globale, nous pouvons cependant affirmer qu'à la CNT, en phase d'arrêt, plus de 50% des travailleurs sont employés par des sous-traitants, ce qui représente environ 1000 travailleurs supplémentaires. Au SPT, ce chiffre s'élève à 1500 travailleurs sous-traitants supplémentaires. Ils y sont donc deux fois plus nombreux que les travailleurs statutaires.

Dans les deux cas, la phase d'arrêt est l'occasion de configurations atypiques chez les sous-traitants permanents: recours au travail intérimaire à la CNT, contrats durée déterminée au SPT, et sous-traitance en cascade. Une autre catégorie de personnel est mise « à disposition » de certaines des principaux sous-traitants par de petites entreprises sous la forme d'un prêt de personnel officiellement banni.

Les arrêts supposent également l'intervention d'entreprises très spécialisées dont les travailleurs, parfois nommés « nomades », « invisibles » voire « esclaves » du nucléaire (Thébaud-Mony, 2008), se déplacent d'un arrêt à un autre dans toute une industrie nationale, voire européenne, qu'il s'agisse alors de fonctions hautement qualifiées ou, à l'inverse, déqualifiées mais plus prosaïquement risquées du point de vue de la santé et sécurité.

A nouveau, dans ce schéma complexifié, les contours d'une « communauté de travail » ne procèdent pas d'une situation de fait caractérisée par le partage d'un même site de production ou la relative permanence des liens entre travailleurs d'entreprises différentes mais d'un rapport social institué notamment, comme nous allons le voir, à travers l'action syndicale.

2.3. Les effets de la triangulation : ambiguïté des rôles dans la division du travail

De ce qui précède, nous pouvons dire que les tâches de conduite et de contrôle incombent aux travailleurs statutaires, alors que la variété des tâches de maintenance et auxiliaires incombent aux sous-traitants, selon des modalités de valorisation différentes dépendant aussi de la

position de leur entreprise dans la chaîne de valeur (Huws, *op.cit.*). Avec le recours à la sous-traitance interne, une nouvelle division du travail s'est installée. En théorie, les lignes hiérarchiques sont celles qui correspondent à chaque entreprise. L'agent du donneur d'ordre a la responsabilité de la surveillance d'un « travail » et aurait dès lors essentiellement une fonction de contrôle de l'exécution et de la sécurité, en tant que « chef de travaux ».

Dans les faits, les travailleurs sous-traitants rapportent être confrontés à une logique de double subordination. Formellement, ils exécutent les ordres de leur hiérarchie, mais dans l'exécution des tâches, ils suivent plutôt les instructions des travailleurs du donneur d'ordre, voire d'autres entreprises sous-traitantes de rang supérieur. Pendant les arrêts, les rôles se brouillent également entre entreprises sous-traitantes, jusqu'à rendre difficile, pour les travailleurs eux-mêmes, la connaissance de leur employeur au sens juridique. Comme le dit très clairement un délégué syndical de SPIE Belgium, sous-traitante d'Électrabel, (CNT) « les travailleurs, on se les partage, une fois SPIE, une fois Fabricom », selon la nécessité du service.

En ce qui concerne les tâches de maintenance ultra-spécialisée, une inversion des rôles peut apparaître lorsque le travailleur sous-traitant contrôle dans les faits l'activité du travailleur du donneur d'ordre, moins habilité à la tâche. C'est ce que certains représentants des travailleurs du donneur d'ordre désignent en termes de « perte du geste professionnel ». Le personnel statutaire se voit ainsi engagé dans un processus de déprofessionnalisation, qui le déqualifie et déspecialise dans l'activité, tout en questionnant sa fonction sociale et place dans le collectif de travail (Maubant, Roger et Lejeune, 2013). Le rapport au travail en résulte modifié, constituant un enjeu pour le statut d'emploi et l'identité professionnelle de ces travailleurs.

Dans tous les cas, cette organisation du travail se superpose aux relations de travail formelles en instaurant des liens de subordination non formalisés.

3. Effets de la triangulation du rapport salarial sur la négociation des conditions de travail

3.1. Des normes sociales inégales toujours « à la baisse » : salaires, temps, pénibilité

Les délégations syndicales impliquées convergent dans leur interprétation de l'impact de la sous-traitance sur les normes sociales. Les stratégies d'optimisation des coûts renvoient en effet d'une part, à une mise en concurrence des entreprises et des salariés et, d'autre part, à une flexibilisation conséquente des temps de travail.

Du côté des principaux sous-traitants, plusieurs facteurs de fragilisation des statuts d'emploi sont mis en exergue. A la CNT, nos entretiens rendent compte d'une mise en concurrence permanente pour l'obtention des marchés chez les clients. Des entreprises prestataires de services comme SPIE Belgium ou Cofély Fabricom disposent en effet du même type de compétences et font le même type de travail, si bien que l'entreprise principale peut à tout

moment faire pression sur les prix. Cette pression, liée aux contraintes de productivité et flexibilité, retombe sur les entreprises sous-traitantes, qui en assument les risques sociaux, de santé et de sécurité au travail. Cette situation laisse peu de marges à la négociation collective sur les salaires et l'emploi chez les sous-traitants. Au moment de la renégociation des contrats de prestation de services, les collectifs de travail sont responsabilisés à propos de la manière dont ils auront répondu aux exigences quantitatives et qualitatives du donneur d'ordre.

À cela s'ajoutent des capacités de négociation des normes sociales très différentes entre les entreprises sous-traitantes, et particulièrement limitées dans les entreprises sous-traitantes de petite taille. En effet, si les grandes ou moyennes entreprises sous-traitantes de secteurs comme le métal comptent avec des comités ou conseils d'entreprise et des délégations syndicales fortes, les plus petites d'entre elles ou les plus éloignées de l'entreprise donneuse d'ordre dans la chaîne de valeur n'ont pas ces moyens d'action syndicale : une flexibilité « hors normes » s'y installe plus facilement au détriment des conditions de travail de leurs travailleurs.

D'ailleurs, la pression sur le rythme et le volume de travail s'explique par l'intérêt du donneur d'ordre à limiter autant que possible la durée de l'arrêt de maintenance, afin de maximiser la production (Naville, op.cit.). Les entretiens au SPT révèlent que malgré l'accord signé pour garantir des services de 8 heures par jour maximum pour les travailleurs de sous-traitantes pendant les arrêts, les services de 12 heures ne sont pas rares, y compris lorsque les tâches sont considérées comme pénibles (réparation de machines dans des espaces confinés, par exemple).

Enfin, l'exposition aux risques de sécurité et de santé semble tout aussi différenciée entre sous-traitants et personnel statutaire, comme en témoigne, dans les sites observés, le nombre d'accidents du travail plus élevé parmi les sous-traitants, affiché par le donneur d'ordre dans un panneau situé à l'entrée du site pendant l'arrêt, et enregistrant les accidents chez le donneur d'ordre et les sous-traitants présents. Cette surexposition des sous-traitants aux risques peut s'expliquer tout d'abord par une division du travail sur les sites qui attribue aux sous-traitants les interventions dans les emplacements les plus dangereux et pénibles, comme dans la zone nucléarisée à la CNT. Elle peut également révéler une gestion managériale inefficace de la prévention des risques professionnels à l'échelle du site de production, en ce qui concerne la coordination d'activités entre entreprises présentes, principalement sous-traitantes. C'est d'ailleurs par le biais des questions de santé et de sécurité communes que les syndicats tentent de faire émerger un syndicalisme de réseau et des modalités de concertation sociale transversales sur le site, et ainsi, à faire exister une communauté de travail que les entreprises séparées ne peuvent plus soutenir.

3.2. Centralité de la santé et la sécurité pour l'intervention syndicale

La centralité des problèmes de santé et de sécurité sur les sites de production à hauts risques est incontestable, y compris pour un public extérieur à l'entreprise, tout comme l'est l'implication d'une série de parties prenantes à leur égard. En effet, des obligations légales établissent des contraintes et des responsabilités spécifiques de l'entreprise donneuse d'ordre tant vis-à-vis de son propre personnel que des travailleurs externes intervenant dans le site. Aussi bien en Belgique qu'en Espagne, toutes les entreprises dont les travailleurs se concentrent dans de tels sites, ont l'obligation de se coordonner en matière de santé/sécurité. Toutefois, la loi permet des marges de manœuvre importantes quant à la forme et aux moyens de cette coordination : de la simple coopération annuelle entre directions d'entreprises à l'instauration de comités inter-entreprises impliquant les syndicats.

D'autre part, ces prévisions légales en matière prévention des risques de santé et de sécurité octroient aux représentants syndicaux de l'entreprise principale et des sous-traitants des capacités d'agir au sein de leurs entreprises respectives. Les comités pour la prévention et la protection au travail (CPPT) en Belgique, ou les comités de santé et sécurité en Espagne, doivent participer à l'instauration de « systèmes dynamiques de gestion des risques » et à l'élaboration des plans d'action annuels. La taille de l'entreprise détermine cependant bel et bien la réalité du suivi syndical tout comme les marges stratégiques d'intervention d'une entreprise dans le processus productif. Ainsi, ce sera plutôt le comité de l'entreprise principale qui pourra disposer des informations pertinentes en matière de sécurité. La prise en compte de la perspective des travailleurs sous-traitants dépend alors du travail des représentants syndicaux de l'entreprise principale : du temps dont ils disposent – sachant que les systèmes de crédit d'heures syndicales ont été calibrés pour l'entreprise définie au sens juridique – et de la prise de conscience des problèmes concrets rencontrés par les sous-traitants dans des situations où ces derniers sont effectivement majoritaires, voire les principaux dépositaires du « geste professionnel ». Cette situation a pu être qualifiée de « paternaliste » par l'un des délégués de l'entreprise principale rencontré.

4. Deux réponses collectives différentes depuis l'action syndicale

4.1. La CNT et le syndicalisme de réseau : l'enjeu stratégique de la sécurité

À la CNT, la réponse syndicale face au processus d'éclatement de l'entreprise a consisté à mettre en place une stratégie de syndicalisme de réseau (Benali I., 2009), une action concertée par les délégations syndicales de l'entreprise principale et de certains sous-traitants au-delà des prescriptions légales qui définissent les compétences des conseils d'entreprises et des CPPT. Elles visent à reconstruire des solidarités entre travailleurs intervenant dans un même espace organisationnel. C'est autour de la question de la sécurité que le réseau se constitue et parvient à trouver un interlocuteur, par l'entremise toujours nécessaire des représentants des syndicats de l'entreprise principale, ne fût-ce qu'en termes d'accès au site pour des délégués

sous-traitants qui n'en disposent pas toujours.

Dans l'expérience observée à la CNT, la coordination syndicale associe des délégués syndicaux de la FGTB⁶ de deux centrales professionnelles : les métallurgistes Wallonie-Bruxelles (MWB), présents dans la sous-traitance relevant du secteur du métal, et la délégation CGSP-Gazelco d'Electrabel, exploitant du site et relevant du secteur de l'énergie.

4.1.1. S'appropriier les lieux : base d'un syndicalisme de réseau ?

Le moment fort de l'action concertée des délégations syndicales réside dans les visites inter-entreprises de contrôle syndical sur le chantier lors de l'arrêt de tranche⁷. Ces visites s'organisent autour de la question de la sécurité, pour vérifier le respect des consignes et le bon fonctionnement des chantiers. Les visites sont programmées lors de réunions préparatoires, et après distribution de tracts de sensibilisation. Elles donnent lieu à un débriefing et à un rapport commun, utilisé le cas échéant pour interpeller les directions respectives. La portée de l'action est tout à la fois symbolique et opérationnelle. Symbolique, car il s'agit d'officialiser la démarche auprès des travailleurs et des employeurs respectifs, de rendre visible l'action coordonnée et volontariste des délégations syndicales impliquées, et ainsi de consolider les liens de solidarité en l'absence de tout cadre légal et conventionnel permettant l'accès inconditionnel au site des délégués de la sous-traitance. Opérationnelle, car cette action commune débouche sur le partage d'informations entre différentes délégations syndicales, partage essentiel s'il s'agit de coordonner des actions dans chaque entreprise (au niveau des organes de concertation, ou pour la préparation d'actions) et parce qu'elles donnent lieu à des propositions concrètes concertées en matière de prévention des risques, mais également de bien-être au travail. Ses actions ont donné lieu à une amélioration des infrastructures d'accueil dans le site de la CNT pour les travailleurs sous-traitants, avec notamment l'installation de réfectoires et vestiaires pour eux, ou l'établissement de procédures d'accès aux postes de travail, etc.

Les délégations participant à cette visite commune participent bel et bien d'une forme d'appropriation collective de la réalité non pas d'une entreprise mais du site de l'activité productive. Ces visites actualisent des réseaux syndicaux naissants : elles les renforcent autant qu'elles en sont l'occasion.

Tout d'abord, l'existence de délégations syndicales dans les entreprises participant au réseau reste une prémisses incontournable pour leur implication dans une action coordonnée au niveau syndical, à l'exclusion des entreprises sans représentation syndicale. La reconnaissance d'intérêts mutuels paraît, en outre, nécessaire pour assurer la collaboration des représentations syndicales de l'entreprise principale au-delà d'une simple sensibilisation à l'égard des difficultés rencontrées par les sous-traitants pour éviter l'écueil de comportements paternalistes. En effet, ces représentations auront à consacrer une part non négligeable du temps syndical à saisir des enjeux plus éloignés des conditions de travail de leurs propres

affiliés. Une communauté d'intérêt, s'organise ainsi autour de la sécurité et des partages de savoirs du métier.

Cette démarche se fonde largement sur des relations interpersonnelles, les contours du réseau syndical se définissant à partir d'une double proximité : (i) une proximité dans la vision du travail syndical, qui conduit à rapprocher les délégations d'une même organisation syndicale, la FGTB, tant du côté du donneur d'ordre que de celui des sous-traitants du métal ; (ii) une proximité dans le travail, voire de « métier », qui lie des travailleurs partageant au départ les mêmes compétences professionnelles (électriciens, tuyauteurs, soudeurs), tant chez le donneur d'ordre que chez les sous-traitants du métal. C'est sur ces deux critères de proximité que se définit dans l'action une « communauté de travail » s'appropriant le site, de manière contingente et sans lien apparent avec la durée de présence ni le nombre de travailleurs que chaque entreprise fait intervenir sur le site.

Pour finir, ce réseau s'appuie sur un nombre restreint d'entreprises de sous-traitance importantes susceptibles de jouer un rôle de « pivot » tant dans la chaîne de production qu'en termes de rapports sociaux entre différentes catégories de personnel (elles ont également leurs propres sous-traitants, et leurs délégations syndicales impulsent et assurent la mise en place du réseau). Que la plupart de ces entreprises pivot appartiennent au même groupe d'actionariat (GDF-Suez) n'est dès lors pas le fruit du hasard.

4.1.2. Limites de la communauté de travail, limite des réseaux

Les limites de l'expérience et de la consistance donnée à une communauté de travail dans les faits, tiennent aux limites du réseau : certaines entreprises sous-traitantes importantes sont rompues aux pratiques syndicales, seul un secteur fort s'y trouve représenté de par les sous-traitants (métal), et le réseau n'implique qu'une seule organisation syndicale (FGTB). En résultent ainsi des absences notables. Citons les entreprises d'entretien et de gardiennage, présentes sur le site de manière continue, qui relèvent d'autres centrales professionnelles ; ou les petites entreprises, éloignées du *core business* de l'entreprise principale, alors qu'elles subissent pleinement les conséquences des stratégies d'externalisations.

La portée de l'expérience se trouve elle-même entravée par les acteurs patronaux. Ne pouvant miser que sur le « volontarisme syndical », elle bute constamment sur le refus des employeurs, notamment de ceux de la sous-traitance, anticipant les craintes et agacements du management de l'entreprise cliente. L'accès des délégués de la sous-traitance au chantier et la possibilité d'obtenir des informations de l'employeur-client ou sous-traitant, d'informer à leur tour, de consulter, de défendre les affiliés ou d'intervenir lors d'accidents de travail touchant leurs affiliés se heurtent aux réticences patronales.

Cette constatation apparue au cours de l'enquête soulève la problématique de l'absence de normes légales ou conventionnelles adéquates qui prévoient et régulent le travail syndical des

sous-traitants sur les chantiers des donneurs d'ordre. Cette lacune a souvent été relevée dans des secteurs d'activité tels que le nettoyage ou le gardiennage. La pratique du syndicalisme de réseau met ainsi en lumière l'opportunité de penser un statut pour le délégué dit « itinérant » s'il s'agit de refaire, sur site, des communautés de travail élargies, à partir des enjeux de santé et de sécurité.

4.2. Le SPT et la négociation collective coordonnée

Au SPT, l'action syndicale coordonnée a donné lieu à une négociation substantielle avec les entreprises, aboutissant à des accords collectifs contraignants⁸.

Au niveau national, la négociation a engagé la direction des entreprises Repsol Pétroleo, Repsol Química, et du groupe Repsol lui-même, et les fédérations de la chimie des deux syndicats majoritaires, *Comisiones Obreras (CCOO)* et *Unión General de Trabajadores (UGT)* (FITEQA⁹ et FITAG¹⁰). C'est sous cette formule que sont négociés des accords de santé-sécurité en 2004, ou l'Accord Cadre du groupe Repsol visant tous les sites du groupe au niveau national.

À Tarragone, où se trouve le SPT, la coordination syndicale allie en plus les fédérations provinciales de FITEQA et de l'Industrie du Métal pour CCOO¹¹, et de FIA pour UGT, qui signent des accords avec les associations patronales provinciales de la Chimie (AEQT) et du Métal (APEMTA). Leurs homologues au niveau de la Catalogne ont été impliqués également, suivant cette même logique de dialogue social territorial et sectoriel au niveau de la communauté autonome.

La stratégie de négociation collective étant menée prioritairement par les délégations syndicales qui comptaient avec la majorité de membres dans le comité d'entreprise¹², le rôle de ce dernier dans la signature des accords est resté faible.

4.2.1. Expériences d'institutionnalisation de la négociation collective

Dans le cas du SPT, les réponses syndicales ont consisté en une coordination d'actions, de grèves et mobilisations, qui ont permis d'introduire la question de la sous-traitance dans l'agenda du dialogue social mené en parallèle à plusieurs niveaux territoriaux (site, groupe Repsol, province, communauté autonome, niveau national) ainsi que sectoriels (chimie et métal). La stratégie de négociation collective coordonnée a débouché sur des accords collectifs contraignants, qui, dans la pratique, ont signifié l'amélioration de certaines conditions de travail et d'emploi des sous-traitants visés, autant que l'institutionnalisation d'une forme de dialogue social étendue à la sous-traitance de site.

Les acquis visent le salaire, la stabilité dans l'emploi pour les sous-traitants, la santé et sécurité et le contrôle des cascades de sous-traitance. Ils ont été inclus dans la Convention Collective de l'Industrie du Métal de Tarragone (CCMétal), ne couvrant cependant que le personnel attribué

aux tâches de montage et maintenance.

C'est la clause de stabilité dans l'emploi que les délégués syndicaux mettent en avant. Elle établit pour le personnel de l'entreprise sous-traitante ayant une certaine d'ancienneté, métier ou type de contrat, le droit d'être repris avec les mêmes conditions de travail par une nouvelle entreprise adjudicataire à la fin du contrat de services. La clause renforce donc la protection des travailleurs visés face aux risques de licenciement ou perte et renégociation de conditions de travail à la fin d'un contrat de services. Des primes salariales sont aussi introduites pour le personnel sous-traitant pendant les arrêts et les travaux nocturnes.

Quant aux questions de santé et sécurité, suite aux négociations, la CCMétal de Tarragone fait référence à la possibilité de réunions conjointes entre les comités de santé et sécurité des entreprises coïncidant sur le site. La responsabilité principale de fixer des mesures de coordination pour prévenir des risques de santé/sécurité revient cependant au donneur d'ordre¹³, sans que la loi ne précise les formes. C'est alors que la CC de l'industrie Chimique de Tarragone prend le relais dans cette négociation, donnant un contenu explicite et institué paritairement à cette coordination. Les entreprises donneuses d'ordres du secteur chimique de la province pourront en effet établir dans leurs sites des Comités de Santé et de Sécurité Inter-sous-traitantes (CSSI) comme mesure de prévention des risques. Ainsi, les accords provinciaux sectoriels renforcent la constitution de CSSI dans les sites chimiques.

Dans le cas de Repsol, l'Accord Cadre du Groupe reprend cette prévision, de sorte que chaque entreprise et site du groupe Repsol doit formellement constituer un CSSI. Le SPT a pris le devant: un CSSI y a été constitué en 2006 à Repsol Petróleo. Il s'agit bien d'un organe paritaire qui réunit quatre représentants des employeurs sous-traitants et quatre des travailleurs sous-traitants désignés parmi les délégués en prévention. L'entreprise principale n'y compte pas de représentant, mais les délégués syndicaux du donneur d'ordre peuvent y assister comme conseillers. La régulation du CSSI se complète par des réunions semestrielles avec le Comité de Santé et Sécurité du donneur d'ordre pour assurer une coordination.

Les délégués syndicaux représentant les sous-traitants du métal à Tarragone visent à utiliser le CSSI comme espace de participation et d'intervention syndicale revendicative, pourtant strictement lié à la question de la santé et la sécurité. La raison est d'abord stratégique, car les entreprises acceptent mieux la participation syndicale lorsque la dimension sécuritaire est en jeu. Ensuite, les syndicats se montrent relativement satisfaits des acquis du CSSI à travers la problématique de la sécurité, qui a permis des améliorations notables sur les conditions de travail des sous-traitants (installation de douches, vestiaires, etc.). Enfin l'expérience au SPT met en évidence le potentiel du CSSI dans la gestion des relations professionnelles et d'intervention sur place dans un contexte d'affluence de personnel sous-traitant lors de situations critiques, notamment en cas d'accident.

Au moyen du CSSI, des travailleurs qui au préalable demeuraient invisibles dans le champ de la négociation collective gagnent une voix en matière de santé et de sécurité dans le site. Cet espace institutionnel favorise notamment la reconstitution de relations interpersonnelles et la coopération entre les représentations des travailleurs et délégations syndicales des entreprises principale et sous-traitantes.

Comme dans le cas précédent, une stratégie syndicale commune et coordonnée de défense d'intérêts est rendue possible au SPT par le partage d'une même vision syndicale des effets de la sous-traitance sur le travail et sur la capacité de contrôle des syndicats, dépassant le simple constat d'une politique d'externalisation. Le facteur « proximité » apparaît ici dans le sens de rapprochement par métiers. L'implication des syndicats très représentatifs chez les donneurs d'ordres du secteur chimique est essentielle à tous les niveaux: ce sont en effet leurs délégués qui peuvent légitimement exiger l'information, signer des accords avec le donneur d'ordre et jouer un rôle dominant dans la gestion de la sécurité dans le site.

Par ailleurs, le contexte de mobilisation de sous-traitants dans tout le secteur pétrochimique a déterminé le choix de stratégie syndicale dans le cas du SPT. Dans les années 90, une grève de sous-traitants du métal lors d'un arrêt pétrochimique de Cepsa à Cadix donna lieu à des accords sur un supplément d'arrêt et une clause de reprise de personnel introduits dans la CCMétal de la province. Cela constitua un précédent dans l'action syndicale autant du point de vue de la stratégie de négociation que dans le contenu matériel des revendications. Puis, la mobilité des entreprises sous-traitantes du métal très spécialisées dans les arrêts pétrochimiques favorisa la transmission des revendications et modes d'actions à d'autres sites, comme celui de Repsol à Puertollano, où une grève de sous-traitants pendant l'arrêt força l'entreprise à signer des accords visant des améliorations pour les sous-traitants de plusieurs secteurs, non seulement du métal (Trillo Párraga, 2003). En 2004, c'est le tour de Tarragone, l'appel à la grève étant cette fois accordé au préalable entre les fédérations syndicales représentant les travailleurs de la chimie et des sous-traitantes du métal dans la région. Un phylum d'apprentissages tactiques et revendicatifs semble ici faire réseau, qui consiste en la compréhension et reconnaissance mutuelle des prérogatives de négociation sectorielles permettant d'éviter les conflits entre délégations syndicales (Rodríguez Fernández, 2004). Ce n'est qu'à partir de là qu'une coordination des stratégies de négociations aux différents niveaux a pu se construire par les fédérations impliquées du Métal et de la Chimie. La grève pendant l'arrêt au SPT s'avère une arme de pression efficace pour forcer le patronat à la négociation face à un interlocuteur syndical cette fois très uni. En ressort la place stratégique occupée par les travailleurs des sous-traitantes spécialisés dans la maintenance et le montage pendant les arrêts.

Il faut également noter l'importance d'un *leadership* considérable des représentants des fédérations syndicales concernées et d'une association patronale chimique (AEQT) fortement organisée à Tarragone, disposant de mandats réels pour négocier sur la gestion des relations

professionnelles. L'intégration des acteurs patronaux de la chimie à tous les niveaux de négociation est décisive, ce qui reflète le caractère dominant des entreprises principales dans la gestion de relations professionnelles de site.

Enfin, la régulation légale et conventionnelle établit un contexte favorable à la négociation de certaines clauses conventionnelles, et à la création de nouveaux sujets et espaces de négociation collective. C'est ainsi que les possibilités prévues dans l'article 24 de la Loi 31/1995 de Prévention des Risques au Travail et son Règlement de développement 171/2004 ont guidé le cadre de l'action syndicale à Tarragone quant à l'établissement des CSSI. La constitution de CSSI de site permet aux entreprises principales de remplir leur obligation, tandis que la création d'un espace de représentation et de négociation transversale potentielle dans des contextes de sous-traitance est aussi dans l'intérêt du travail syndical.

4.2.2. Les limites institutionnelles de la communauté de travail

L'expérience de négociation collective coordonnée au SPT, et plus largement à Tarragone, rencontre pourtant des limites. Les travailleurs sous-traitants du métal sont les principaux bénéficiaires du dispositif alors que le gardiennage, la logistique, la sécurité ou le nettoyage ne relèvent pas de la convention. Si du côté des conventions de la chimie, le projet de constitution d'un CSSI fait une référence large aux sous-traitants, c'est le secteur du métal qui fait vivre cet espace dans les faits.

Par ailleurs, les conventions collectives de la chimie qui prévoient la constitution de CSSI ne le font que comme possibilité pour la négociation de site, sans contrainte pour l'entreprise principale. La constitution et mode de fonctionnement des CSSI dépendent, dans la pratique, des capacités syndicales à peser sur le rapport de force au niveau de l'entreprise. Ensuite, malgré le potentiel innovateur du CSSI de par sa structure paritaire et interentreprises, il ne peut intervenir qu'en matière de santé/sécurité. D'autres dimensions essentielles pour la relation de travail triangulaire, telles que les conditions salariales, la journée de travail ou le service sont ainsi délaissées.

D'autre part, le fait que l'information entre le CSSI et les entreprises sous-traitantes ou leurs travailleurs circule à travers des représentations syndicales en l'absence d'autre organisation de transmission représente une limite pour l'inclusion d'une communauté de travail plus large. Les sous-traitants n'ayant pas de représentation syndicale aux échelons les plus bas de la chaîne de sous-traitance se retrouveraient ainsi doublement exclus de cette dynamique. Comme dans le cas de la CNT, l'absence de régulation (légale ou conventionnelle) qui adapte les ressources mises à disposition du travail syndical (crédits d'heures syndicaux) à ces nouvelles responsabilités en compensation d'une hausse de la charge de travail des représentants syndicaux limite les possibilités de développement des CSSI dans la pratique.

Enfin, le nouveau scénario normatif imposé en Espagne par la Loi 3/2012 de réforme du marché

de travail oblige à reconsidérer l'impact des acquis analysés et à rediriger les stratégies. Cette réforme a bouleversé la structure du système de relations professionnelles espagnol à l'avantage des conventions collectives d'entreprise sur les sectorielles, notamment provinciales, dans des aspects essentiels des conditions de travail. On peut ainsi s'attendre à ce que la réforme ait un impact important sur les relations de travail triangulaires (Guamán, 2012; Olarte Encabo, 2013), et pour tous les travailleurs protégés par le biais de la négociation collective sectorielle de la province de Tarragone.

5. Conclusions

Cette étude a mis en évidence, à partir des deux cas présentés, les impacts de la sous-traitance sur les conditions de travail et sur les relations professionnelles dans deux sites industriels de process. Les deux pratiques de coordination syndicales observées, en raison de leurs apports et de leurs limites, ouvrent des perspectives de refondation des relations collectives dans l'entreprise.

D'une part, l'étude contribue à donner une consistance à la notion de « communauté de travail » à partir des enjeux de sécurité. Tant à Tihange qu'à Tarragone, les expériences mettent en évidence l'existence d'une communauté d'intérêts activée par l'action syndicale, rassemblant les salariés de diverses entreprises qui travaillent ensemble, affrontent les mêmes risques professionnels et partagent les mêmes préoccupations. Reconnaître cette identité collective mène à une réflexion sur l'opportunité d'instaurer des instances de concertation sociale élargies à la sous-traitance et complémentaires aux structures existantes. Cependant, les expériences montrent également les limites de cette « communauté de travail » étendue à la sous-traitance et mobilisée par les partenaires sociaux, car elle suit davantage des liens de proximité entre travailleurs (métiers, vision syndicale, relations interpersonnelles) que ceux suivant les relations de dominations entre les entreprises. La communauté de travail reste de ce fait restreinte aux travailleurs du « core » et de la sous-traitance ayant un « pouvoir structurel » dans l'organisation de la production (Gumbrell-McCormick and Hyman, 2013), en n'intégrant pas les collectifs de travailleurs les plus précarisés de la chaîne de sous-traitance ou provenant de secteurs moins stratégiques.

D'autre part, l'expérience à Tarragone met en relief des acquis et des capacités de coordination et de contrôle syndical plus instituées qu'à Tihange. Quelques facteurs ont été mis en avant, susceptibles d'expliquer la relative réussite d'une négociation collective coordonnée donnant lieu à la signature d'accords qui touchent aux conditions de travail des sous-traitants. La mise en place d'un véritable organe paritaire inter-entreprises dans le site, malgré ses limites, constitue le signe d'une innovation institutionnelle vers la création de nouveaux espaces de représentation intégrant la réalité de la sous-traitance au niveau de centre de travail. La question de la santé et de la sécurité apparaît comme une porte d'entrée au travail syndical qui pourrait être exploitée. Il resterait cependant à évaluer son implantation

et résultats réels, en termes d'intégration d'une communauté de travail étendue, d'améliorations de conditions pour les travailleurs les plus précarisés, et de création d'un contrepouvoir effectif.

Entre-temps, les initiatives d'action et de coordination syndicales telles que celles étudiées ici ne peuvent être qu'encouragées, au vu de leur potentiel face à l'organisation en réseau. Malgré leurs spécificités et limites, les deux cas observés mettent en évidence des apprentissages pouvant encourager des pratiques innovantes dans d'autres contextes de sous-traitance. Nous retiendrons ici le potentiel de mobilisation lorsque les travailleurs sous-traitants ont un pouvoir structurel au niveau de site, l'importance de renforcer les alliances inter-syndicales au sein de l'entreprise comme au-delà de ses limites, pour approfondir l'organisation en réseau et en étendre la portée. Le pouvoir institutionnel des syndicats peut également être optimisé *via* une concertation sociale multiniveau et transversale qui couvre un nombre grandissant de sous-traitants et de conditions de travail et exploite davantage les possibilités de la régulation en place. Enfin, une stratégie d'action syndicale mieux adaptée au nouveau contexte organisationnel devrait passer par un ajustement interne des structures syndicales (Gallardo, 2010 : 230). Cela éviterait des entraves internes à la représentation, et jouerait au bénéfice d'une présence renforcée aux centres de travail et d'une meilleure interlocution et coordination. À partir de ces pistes-là, d'autres initiatives syndicales pourraient contribuer à réarticuler socialement les sites de production et déployer avec succès une action syndicale inclusive des travailleurs de la sous-traitance.

Bibliographie

Atkinson J., 1984, *Flexibility, Uncertainty and Manpower Management*. Brighton, Université de Sussex, Institute of Manpower Studies, Rapport 89.

Benali I., 2009, « Perspectives pour un syndicalisme de réseau » in Faniel J., Gobin C., Devos C., Vandaele K. (coord.), *Solidarité en mouvement, perspectives pour le syndicat de demain*, Bruxelles, ASP, pp. 205-213.

Castells M., 2005, *La sociedad red - La era de la información: economía, sociedad y cultura (Vol-I)*, Madrid, Alianza Editorial.

Chassagnon V., 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*, (1) t. XXVI

Desdentado E., 2010, "La responsabilidad del empresario en la descentralización productiva. Un análisis crítico del artículo 42 del ET" in Gaeta L., Gallardo Moya R. (dirs), *Los empresarios complejos: un reto para el Derecho del Trabajo*, Albacete, Editorial Bomarzo.

Flecker J., Meil P., 2010, "Organisational restructuring and emerging service value chain: implications for work and employment", *Work, Employment and Society* (24)

Gallardo Moya R., 2010, "La articulación de los derechos colectivos y del sujeto sindical en los empresarios complejos" in Gaeta L., Gallardo Moya R. (dirs), *Los empresarios complejos: un reto para el Derecho del Trabajo*, Albacete, Editorial Bomarzo

Gereffi G., Korzeniewicz M., 1994, *Commodity chains and global capitalism*, Westport, CT, Greenwood Pub.

Gumbrell-McCormick R. et Hyman R., 2013, *Trade Unions in Western Europe: Hard Times, Hard Choices*, Oxford University Press.

Guamán A., Illueca H., 2012, *El huracán neoliberal – Una reforma laboral contra el Trabajo*, Madrid, Sequitur, Fundación CEPS.

Huws U., Podro S., 2012, "Outsourcing and the fragmentation of employment relations: the challenges ahead", *ACAS Future of Workplace Relations* discussion paper.

Jefferys S., 2010, *Manufacturing Sub-contracting and Outsourcing in Five EU Member States: Definitions, Trends and Employment consequences*, Final report.

Lyon-Caen A., Urban Q., (dirs.), 2012, *La crise de l'entreprise et de sa représentation*, Paris, Dalloz.

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

Maubant P., Roger L. et Lejeune M., 2013, « Déprofessionalisation », *Recherche et Formation*, 2013/1 n°72, pp. 89-102.

Meil P., Tengblad P. et Docherty P., 2009, *Value chain restructuring and industrial relations. The role of workplace representation in changing conditions of employment and work*, WORKS Project, Louvain, KU Leuven - Higher Institute of labour studies.

Naville P., 1956, *Vers l'automatisme social? Problèmes du travail et de l'automation*, Paris, Gallimard.

Olarte Encabo S., 2013, "Las relaciones laborales triangulares en el marco de la reforma de 2012", *Revista Doctrinal Aranzadi Social* (2), Pamplona, Estudio, Aranzadi.

Perraudin C., Petit H., Thévenot N., Tinel B et Valentin J., 2009, *Dépendances interentreprises et inégalités d'emploi*. Document de travail du CEE.

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

Rodríguez Fernández M.L., 2004, "La eficacia jurídica de la negociación colectiva sectorial de carácter transversal: el ejemplo de los acuerdos para empresas contratistas y subcontratistas de Repsol YPF", *RGDTSS* (7) novembre.

Seiller P., 2014, "Sous-traitance et segmentations ouvrières dans la construction navale. La recomposition d'une 'aristocratie ouvrière'?", *Sociologie*, n°4, vol 5.

Sobczak A., Rorive B., Havard C., 2008, "Comment réguler les relations triangulaires de travail? La RSE face au droit dans le travail intérimaire et les centres d'appels », *Travail et Emploi* n°114 [En ligne] (avril-juin 2008), <http://travailemploi.revues.org/3986>, consulté le 30 Octobre 2014.

Stroobants M., 2007, *Sociologie du Travail*, Paris, Armand Colin.

Supiot A., 2002, *Critique du droit du travail*, Paris, PUF (2^{ème} éd).

Thébaud-Mony A.,

- 2000, *L'industrie nucléaire. Sous-traitance et servitude*, Paris, Inserm/EDK.

- 2008, *Travailler peut nuire gravement à votre santé : sous-traitance des risques, mise en danger d'autrui, atteintes à la dignité, violences physiques et morales, cancers professionnels*, Paris, La Découverte.

Trillo Párraga F., Rodríguez Fernández M.L., 2003, "Crónica del conflicto en Repsol-YPF", *Revista de Derecho Social* (24), pp. 187-207.

Vatin F., 1987, *La fluidité industrielle*, Paris, Méridiens Klincksieck.

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.

Williamson O.E., Winter S.G., 1991, *The nature of the firm. Origins, evolutions and Development*, Oxford University Press.

Yin R.K., 1989, *Case Study Research. Design and Methods*, Newbury Park, Sage Publications.

¹ La contribution de Sara Lafuente Hernández à cette publication a reçu le support financier du projet européen Marie Curie FP7-PEOPLE-2012-ITN "Changing Employment" ("The changing nature of employment in Europe in the context of challenges, threats and opportunities for employees and employers", no. 317321).

² Pour le cas des industries de flux, une distinction analytique entre sous-traitance et externalisation fondée sur la durée des contrats de services (Jefferys, 2010) ne semble pas opérante pour expliquer la participation de groupes de travailleurs à la construction sociale d'une communauté de travail. Nous désignons donc indistinctement par « sous-traitantes » ou « entreprises externalisées » les entreprises auxiliaires pourvu qu'elles interviennent avec des travailleurs dans le cycle productif, donc qu'elles participent à la *producer-driven chain*, dans la terminologie de Gereffi and Korziewicz (1994).

³ À ce sujet, voir les études sur les risques de santé et sécurité du nucléaire et concernant la sous-traitance de Thébaud-Mony, A. (2000 ; 2008).

⁴ Notre contribution rejoint un corpus de littérature étudiant cette problématique dans d'autres cas représentatifs de l'industrie, tels les chantiers navals de Saint-Nazaire en France (Seiller, 2014).

⁵ Le terrain a été conduit en 2013 dans le cadre du projet européen de recherche PRESUB « Industrial relations in a context of development of subcontracting » (Voir <http://institucional.us.es/presub2013/indexen.php>) auquel les syndicats FGTB-ABVV en Belgique (Métallos MWB) et CCOO en Espagne étaient associés. Les entretiens et groupes de discussions ont ainsi été tenus au niveau de site (Huy, Tarragone) et dans leurs centrales syndicales à Bruxelles, Beez, Tarragone et Madrid.

⁶ Fédération Générale du Travail de Belgique.

⁷ Cinq visites de contrôle inter-entreprises ont été organisées entre le 16 avril et le 21 mai 2013.

⁸ Si à Repsol les négociations collectives étendues aux sous-traitants existaient depuis 2000, elles furent relancées en 2003 à partir d'un grave accident à Puertollano qui motiva des grèves et un questionnement sur les mesures de sécurité. Pour une étude approfondie de cet épisode et de ses conséquences pour les relations professionnelles à Repsol, voir Trillo Párraga, F. et Rodríguez Fernández, M.L., "Crónica del conflicto en Repsol-YPF", *Revista de Derecho Social* n°24, 2003 : 187-207.

⁹ La Fédération des Industries Chimiques et Connexes (FITEQA) a fusionné avec la Fédération du Métal au niveau national en février 2014, devenant la Fédération d'Industrie des CCOO.

¹⁰ La Fédération d'Industrie et Travailleurs Agraires (FITAG) est née de la fusion entre la Fédération d'Industries Connexes (FIA) et la fédération agroalimentaire (FTA) en mai 2011.

-
- ¹¹ Ces deux fédérations étaient déjà fusionnées dans une seule Fédération d'Industrie des CCOO au niveau de Tarragone, avant la fusion nationale.
- ¹² La représentation des travailleurs au niveau du centre de travail est duale en Espagne : on peut y retrouver une représentation élective (comité d'entreprise ou délégués de personnel), et une représentation strictement syndicale (sections des syndicats constituées par les travailleurs affiliés). Le plus souvent, c'est la représentation syndicale qui assure dans la pratique le rôle d'interlocuteur dans les relations professionnelles.
- ¹³ L'article 24 de la loi 31/1995 de Prévention des Risques du Travail fait référence à la responsabilité dans la coordination d'activités préventive. Il est développé par le Règlement 171/2004.

Syndicats locaux et fragmentation de la production : (re)construction des solidarités syndicales face à une entreprise dispersée

Stéphanie CHEVANCE
Patrice JALETTE

École de relations industrielles, Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail,
Université de Montréal

Résumé :

Dans cet article, nous nous intéressons à la manière dont les solidarités syndicales se (re)construisent dans le contexte de la fragmentation des entreprises et à leur impact sur le rapport de force avec l'employeur. Nous examinons trois cas de solidarités émanant de syndicats locaux. Avec ces cas, nous remarquons que les représentants syndicaux utilisent la solidarité syndicale pour améliorer leur pouvoir au moment des négociations collectives. De plus, les rapprochements avec d'autres syndicats émanent d'une réflexion sur l'imbrication de l'entreprise dans sa chaîne de valeur. Ainsi, les syndicats étudiés reconstruisent une solidarité brisée suite à la fragmentation de l'entreprise (Com et Cable&Fibe), construisent les solidarités le long de la chaîne de valeur (Or noir, P1, P2), ou encore renforcent les solidarités entre établissements pour faire face aux pressions du client (Vita). Enfin, nous plaçant dans le contexte québécois des relations professionnelles, nous constatons que les rivalités syndicales et la nature décentralisée de la négociation collective limitent les possibilités de solidarités syndicales.

Mots-clés : Solidarités syndicales; Fragmentation des entreprises; Syndicats locaux; Relations professionnelles québécoises

Abstract :

In this article, we analyse how union solidarities are (re)built in the context of enterprise fragmentation. We examine three cases of solidarity arising from local trade unions. Our cases show how union representatives use union solidarity to improve their power at the time of collective bargaining. The understanding with other trade unions emerges from a reflection on the nesting of the enterprise within its value chain. Thus, trade unions rebuild the fractured solidarity resulting from enterprise fragmentation (in the case of Com and Cable&Fibe), build solidarity along the value chain (in the case of Or noir, P1 and P2) or reinforce solidarity across workplaces to face pressures from the client (in the case of Vita). Finally, we argue that rivalry among trade unions and the decentralized nature of collective bargaining in the context of industrial relations in Quebec constrain the possibilities for union solidarity.

Keywords: Union Solidarity; Enterprise Fragmentation; Local Trade Unions; Quebec Industrial Relations

1. Introduction

La fragmentation de la production aux quatre coins du monde ou au coin de la rue représente de toutes les formes de restructuration, le plus grand défi pour les syndicats (Doellgast et Greer, 2007). Face à un modèle d'entreprise intégrée qui éclate, (re)construire des solidarités syndicales est une des stratégies permettant aux syndicats de préserver leur rapport de force (Brigden et Kaine, 2013; Quan, 2008; Lévesque et Murray, 2010; Frege et Kelly, 2004). Se pose alors les questions : de quelle manière les syndicats (re)construisent-ils de telles solidarités au sein de l'entreprise dispersée et de quelle manière ces solidarités améliorent-elles le rapport de

force des syndicats locaux face à leur employeur? Pour répondre, nous proposons de mettre un coup de projecteur sur trois cas de relations interentreprises impliquant des syndicats locaux, qui ont mis en place des actions pour reconstruire ou renforcer leur solidarité dans des contextes différents : suite à la fragmentation d'une entreprise dans le secteur des télécommunications (Com et Cable&Fibe), le long de la chaîne de valeur pour trois entreprises du secteur pétrochimique (Or noir, P1, P2), ou encore entre établissements d'une même entreprise pour faire face aux pressions du client dans le secteur agroalimentaire (Vita)¹. C'est donc à travers l'étude de ces cas que nous analysons comment ces solidarités s'articulent entre syndicats dans le contexte décentralisé des relations du travail au Québec, où autant l'action syndicale que la négociation des conditions de travail se réalisent pour beaucoup au niveau de l'établissement. Les trois cas retenus montrent que face aux formes diverses que prend la fragmentation des entreprises, les syndicats déploient une variété d'actions qu'ils inscrivent dans une perspective plus stratégique, la solidarité syndicale servant à améliorer leur rapport de force lors des négociations collectives. De plus, l'engagement des leaders syndicaux et le soutien des membres apparaissent essentiels pour mener à bien ces rapprochements, qui butent néanmoins sur des obstacles comme les rivalités intersyndicales.

Pour commencer, nous mettons en perspective la réalité des relations professionnelles au Québec. Ensuite, nous abordons les aspects caractérisant la fragmentation des entreprises, tout en soulignant la manière dont la solidarité syndicale peut être une stratégie efficace. Nous présentons dans la partie suivante les trois cas de solidarité syndicale que nous analysons enfin à la lumière de notre cadre théorique.

2. Relations professionnelles et solidarité syndicale

Au Québec, le monopole de représentation et la négociation collective sont deux aspects des relations professionnelles qui influent sur les possibilités de solidarité syndicale.

2.1. Monopole de représentation et affiliation syndicale

Semblable à celui en vigueur dans le reste du Canada et aux États-Unis, le régime de rapports collectifs québécois est celui du monopole de représentation syndicale (Bich, 1993, Murray et Verge, 1994). Ainsi, un seul syndicat sera accrédité pour représenter les travailleurs de l'unité jugée appropriée par la Commission des relations du travail, selon notamment le degré auquel ces travailleurs partagent une communauté d'intérêts dans la détermination de leurs conditions de travail (Verge, Trudeau et Vallée, 2006). Généralement, cette unité d'accréditation regroupe l'ensemble des salariés d'un établissement (usine, succursale, etc.). Cependant, il peut y avoir des cas moins fréquents où les salariés ont préféré se regrouper dans plus d'une unité au sein d'un même établissement, habituellement selon le type d'emploi. Par exemple, dans certaines usines, les travailleurs de production peuvent faire partie d'une unité d'accréditation différente de celle des travailleurs de bureau, chacune de ces unités

pouvant être affiliée à une centrale syndicale différente.

Dès le début du processus d'accréditation, les travailleurs auront normalement décidé si leur syndicat local se joindra ou non à un regroupement plus large comme un syndicat national ou une centrale syndicale. Le syndicat local peut donc être indépendant ou affilié à l'un ou l'autre des regroupements syndicaux québécois existants. Le choix d'adhérer à un regroupement syndical élargi se fait selon les idéologies, les orientations politiques et économiques ou encore les services proposés (Murray et Verge, 1994). En s'affiliant à un syndicat national, à une fédération ou à une centrale, les travailleurs choisissent de se regrouper et de se solidariser avec d'autres syndicats locaux. Ce type de rapprochement entre les affiliés d'un même regroupement élargi constitue la forme de solidarité la plus fréquente et naturelle entre syndicats locaux (Bridgen et Kaine, 2013). Cependant, les rapprochements entre syndicats locaux d'affiliations différentes sont freinés grandement par les rivalités intersyndicales dans le recrutement des membres (Murray et Verge, 1994) et ce, bien qu'ils puissent partager certaines caractéristiques comme le même employeur ou une participation à un produit commun. En dépit des structures industrielles, régionales ou autres des regroupements syndicaux québécois, l'unité syndicale de base demeure le syndicat local rattaché à l'unité d'accréditation, ce qui contribue, comme nous le voyons immédiatement, au caractère décentralisé des négociations collectives au Québec.

2.2. Négociation collective décentralisée et solidarité syndicale

Le régime des rapports collectifs retenu au Canada et au Québec est axé sur la négociation locale des conditions de travail : un employeur, un établissement et un syndicat accrédité (Grant, 2006; Murray et Verge, 1994). Si une négociation s'effectue dans plusieurs établissements, par exemple, dans une entreprise comportant plusieurs sites, voire dans l'ensemble d'un secteur, c'est que les parties en ont fait librement le choix ou qu'elles y sont contraintes par des régimes de relations de travail particuliers, comme celui de l'industrie de la construction ou celui du réseau de la santé. Par conséquent, si les syndicats mènent des actions communes avec d'autres syndicats inclus dans la même chaîne de valeur, la même entreprise ou encore le même secteur, ce sera d'abord via leur volonté de concrétiser leur solidarité et non grâce au cadre juridique, qui ne leur donne aucun droit à ce niveau et qui les amène à se concentrer sur des enjeux d'établissement.

Avec ce régime, les syndicats locaux sont très autonomes, ils restent maîtres de la négociation collective en ratifiant l'accord intervenu à la table de négociation ou en votant la grève. La décentralisation de la négociation collective favorise des enjeux de négociation locaux et l'adaptabilité de la convention collective à la réalité de chaque établissement, en répondant à ses particularités économiques, organisationnelles, technologiques, sociales et démographiques (Jalette et Laroche, 2010). Cette brève description des relations professionnelles au Québec montre que le monopole syndical et la décentralisation de la négociation collective sont des aspects qui façonnent les possibilités de solidarité au niveau

local.

3. Fragmentation des entreprises et solidarité syndicale

Nous relevons, ici, la manière dont la solidarité syndicale peut amoindrir les effets négatifs de la fragmentation de l'entreprise sur l'action syndicale locale.

3.1. Fragmentation multiforme et gouvernance de la chaîne de valeur

La fragmentation permet aux entreprises d'externaliser certaines activités périphériques et de conserver celles qui constituent leur cœur de métier (Quinn et Hilmer, 1998). C'est un mouvement qui prend de l'ampleur à partir des années 80 avec l'adoption du modèle japonais. Ce modèle s'articule autour d'un système de sous-traitance pyramidal dans lequel un donneur d'ordres traite directement avec un nombre limité de sous-traitants, ces derniers ayant souvent leur propre réseau de sous-traitants spécialisés. La fragmentation permet alors aux entreprises de se concentrer sur leurs compétences premières, d'accroître leur flexibilité et de réduire leurs coûts. À partir des années 90, la fragmentation évolue et elle est marquée par un mouvement de délocalisation de la production des pays industrialisés vers des pays à bas salaires et la constitution de réseaux d'entreprises transfrontaliers appelés aussi « chaînes de valeur mondiales » (Dormois, 2013; Flecker et Meil, 2010; Jalette et Chevance 2008).

En dépit de la fragmentation, le besoin de contrôle et de coordination sur le processus de production subsiste. Dans cette perspective, à l'instar de l'économie institutionnelle et de la sociologie économique, Gereffi, Humphrey et Sturgeon (2005) s'intéressent au type de gouvernance établi entre deux entreprises d'une même chaîne de valeur mondiale en distinguant cinq types différents de relations interentreprises selon le degré de dépendance et contrôle existant entre elles. Ils identifient ainsi une gouvernance de type « marché », « modulaire », « relationnelle », « captive » et « hiérarchique ». Les relations de « type marché » impliquent des fournisseurs et des clients, leurs relations se cantonnant le plus souvent à un accord sur des prix et des quantités et se répétant ou non dans le temps. À l'opposé du continuum, les relations de type « hiérarchique » sont illustrées par les relations entre les filiales et leurs compagnies mères. Entre ces deux extrémités, la gouvernance « captive » est proche de la gouvernance « hiérarchique », car même si les entreprises sont indépendantes, le client contrôle étroitement son sous-traitant, presque autant que si ce dernier était intégré à l'entreprise en ce qui concerne le support technique, financier et la dépendance commerciale. Inversement, la gouvernance « modulaire » ressemble à la gouvernance de « type marché » : les sous-traitants impliqués y ont l'expertise nécessaire pour organiser de manière autonome la production et sont capables de répondre facilement aux requêtes particulières de plusieurs clients. Par conséquent, comme ils possèdent des compétences clés, la relation avec les clients est alors assez équilibrée. Le dernier idéal-type, la gouvernance « relationnelle », se distingue des autres, par un niveau élevé de confiance entre les entreprises et par un partage plus

équitable des rentes, permettant aux sous-traitants d'innover et d'investir. Les relations entre le donneur d'ordres et les sous-traitants sont nombreuses et ces derniers sont capables de répondre spécifiquement aux demandes du client. Dans ce type de relation, nous sommes davantage dans une logique de partenariat commercial à long terme, où les expertises sont partagées.

La typologie de la gouvernance de Gereffi et collègues (2005) montre que le morcellement de la production implique des relations interentreprises multiformes et complexes dont l'article ne présente qu'un éventail restreint. La grille d'analyse de ces relations rend possible une cartographie de la chaîne unissant les entreprises à partir de laquelle les syndicats seront à même d'échafauder des réponses appropriées et efficaces (Quan 2008). La prochaine section examine les réponses syndicales apportées au développement de ces réseaux d'entreprises.

3.2. Fragmentation, actions syndicales locales et solidarités

Pour les syndicats, le premier risque lié à la fragmentation des entreprises est le déplacement de la production et la perte d'emplois associés aux externalisations (Jalette, 2014). Ensuite, comme la production est souvent déplacée des grandes entreprises syndiquées vers de plus petites moins syndiquées, se pose le problème de la perte d'influence syndicale sur les conditions de travail (Bernier et Fontaine, 2012). Enfin, les projets d'externalisation peuvent être utilisés par les employeurs pour faire pression sur les syndicats lors de la négociation collective (Jalette, 2014). Pour ce faire, l'employeur peut invoquer les exigences du donneur d'ordres ou le risque de perdre des contrats pour rejeter les demandes syndicales et exiger des concessions. À ce titre, le rapport de l'OCDE (2013) indique que les travailleurs dont l'emploi peut être externalisé vers des pays à bas salaires ressentent davantage de pression sur l'emploi et sur leurs conditions de travail que d'autres travailleurs moins exposés.

Bien que la fragmentation des entreprises représente une menace pour les syndicats et leurs membres, plusieurs études montrent que ce mouvement peut être un levier pour accroître leur pouvoir (Lévesque et Murray, 2003; Frege et Kelly, 2004; Riisgaard et Hammer, 2011). À mesure que l'entreprise se décompose, les entreprises dominantes deviennent plus vulnérables, perdant le contrôle d'une partie du processus de production (Lévesque et Murray, 2003). Ainsi, les syndicats, en retenant des stratégies adaptées à cette réalité, ajustent leurs actions pour conserver ou accroître leur influence, qui au moment des négociations collectives est déterminante (Brigden et Kaine, 2013; Riisgaard et Hammer, 2011). Parmi les stratégies préconisées, plusieurs chercheurs citent la solidarité syndicale ou les alliances avec d'autres groupes de pression (Brigden et Kaine, 2013; Lévesque et Murray, 2003, 2010; Knorringa et Pegler, 2006).

S'intéressant à l'action syndicale locale et aux moyens d'augmenter l'influence des syndicats locaux, Lévesque et Murray traitent du pouvoir syndical sur la base de la définition «lukesienne» où le pouvoir se rapporte «à la capacité des agents de provoquer des effets

significatifs, notamment en défendant leurs propres intérêts et/ou en portant atteinte aux intérêts des autres, positivement ou négativement » (2010 : 43). Ils identifient trois ressources de pouvoir. La solidarité externe, première ressource de pouvoir syndical abordée, est au cœur de notre problématique. Elle cible les liens entre le syndicat local et le regroupement auquel il est affilié, ainsi que les rapprochements avec d'autres syndicats ou groupes communautaires, comme les mouvements environnementaux. Lévesque et Murray (2010) soulignent l'importance pour les syndicats locaux de se constituer un réseau où s'échangent de l'information, de l'expertise ou encore des pratiques. En contexte d'instabilité, cet échange devient une nécessité pour faire face aux employeurs et garantir aux membres de bonnes conditions de travail. Au sein du réseau, Lévesque et Murray (2010) distinguent les liens horizontaux, impliquant des syndicats d'un même secteur, d'une même chaîne de valeur mondiale ou encore du même employeur, des liens verticaux où les syndicats rejoignent des structures régionales, nationales et internationales.

Pour évaluer l'importance du réseau, Lévesque et Murray (2010) analysent la diversité des liens et leur densité. Quant à la diversité du réseau, les chercheurs considèrent les acteurs avec qui le syndicat tisse des liens. Il y a d'abord les syndicats isolés (n'appartenant à aucun réseau), puis les syndicats impliqués dans des réseaux verticaux homogènes et enfin, ceux impliqués dans des réseaux horizontaux et verticaux hétérogènes. En ce qui concerne la densité du réseau, elle se caractérise par la nature des contacts, leur fréquence et leur intensité. Plus les syndicats sont impliqués dans des réseaux diversifiés et denses, plus ils sont capables d'atteindre leurs objectifs.

Par ailleurs, Lévesque et Murray (2003, 2010) considèrent deux autres ressources de pouvoir comme des éléments qui viennent renforcer l'efficacité des solidarités syndicales : il s'agit de la solidarité interne et de la capacité stratégique des syndicats locaux. La solidarité interne suppose à la fois la cohésion entre les travailleurs et leur implication, permettant au groupe de se construire une identité collective (Lévesque et Murray 2010 : 46). Considérant la diversité des identités collectives dans les milieux de travail, il est alors important d'identifier les éléments rapprochant les travailleurs. La solidarité interne est ainsi nécessaire pour rendre l'action syndicale légitime et non contestable par l'employeur. Le rôle des leaders syndicaux est alors primordial pour obtenir l'approbation des membres, pour expliquer et souligner l'utilité des solidarités externes (Lévesque et Murray, 2003; Brigden et Kaine, 2013). Enfin, la capacité stratégique des syndicats est nécessaire, car la solidarité externe est d'autant plus efficace qu'elle s'inscrit dans une stratégie d'ensemble. Ainsi, le syndicat local développe sa capacité stratégique en proposant des alternatives aux demandes patronales. Les représentants syndicaux arrêtent alors un agenda proactif et autonome, identifient les enjeux principaux auxquels ils font face et enfin, sont en mesure de proposer un plan d'action structuré pour atteindre les objectifs fixés (Lévesque et Murray, 2010).

Après avoir identifié les formes que peut prendre la fragmentation des entreprises et la

manière dont les solidarités syndicales se construisent, nous présentons trois cas de solidarité syndicale.

4. Trois cas de (re)construction de solidarités syndicales

Pour les fins de cette recherche, nous considérons six milieux de travail : Cable&Fibe, Or noir, P1, P2 et deux pour Vita. Nous avons réalisé au total 11 entretiens avec des responsables syndicaux locaux et leurs représentants au niveau du syndicat national ou de la fédération, et aussi des représentants de la partie patronale lorsque cela était possible. Des entretiens d'environ une heure et demie chacune ont été effectués dans chaque entreprise avec la partie syndicale, puis avec la partie patronale. Elles comportaient cinq thématiques² dont les stratégies syndicales. L'information recueillie lors des entretiens est complétée par des données secondaires tirées de la consultation des sites web corporatifs, d'articles de presse et des conventions collectives d'établissement. Les actions syndicales présentées dans cette section sont des cas de (re)construction de solidarités syndicales émergeant de contextes organisationnels différents. Le premier cas de solidarité présenté a lieu entre le syndicat du client et celui de son sous-traitant. Le deuxième s'établit entre trois syndicats implantés dans trois entreprises indépendantes impliquées dans une même chaîne de valeur. Enfin, nous abordons un cas de solidarité s'établissant entre deux syndicats de deux établissements d'une même entreprise.

4.1. Cable&Fibe : une solidarité brisée en reconstruction

Ce premier cas se caractérise par la reconstruction d'une solidarité syndicale entre les représentants de deux unités d'accréditation, celle de Com et celle de son sous-traitant Cable&Fibe. La relation entre les deux entreprises oscille entre une gouvernance « hiérarchique » et « captive » dans la typologie de Gereffi, Humphrey et Sturgeon (2005), car Com est l'unique client de Cable&Fibe ainsi que son propriétaire majoritaire.

4.1.1. Fragmentation de l'entreprise et de l'unité syndicale

Cable&Fibe, ancienne division de Com dédiée à l'entretien et à la construction des infrastructures extérieures, est créé comme entreprise autonome en 1996. Pour trouver de nouveaux clients et exporter son savoir-faire dans le monde, Com concède alors 25% du capital de Cable&Fibe à un groupe mondial spécialisé dans les travaux publics. À part quelques contrats, Com reste le client principal de Cable&Fibe, 90% de ses revenus émanant de Com. En 2010, Com reprend le contrôle entier de Cable&Fibe.

La fragmentation de l'entreprise en deux entreprises distinctes a conduit à scinder en deux l'unité d'accréditation de Com. La première réunit les techniciens de Com et la deuxième regroupe ceux de Cable&Fibe. D'abord, cette nouvelle réalité n'engendre pas de changements particuliers, les conditions de travail évoluant au même rythme dans les deux entreprises. En

2007, alors que les deux entreprises s'apprêtent à renégocier leur contrat commercial, les dirigeants de Com décident pour la première fois de faire un appel d'offres auprès d'autres fournisseurs. D'après eux, Cable&Fibe est alors 25% plus cher que ses concurrents, ce qui représente un surcoût de 50 millions de dollars par année. Pour faire face, les dirigeants de Cable&Fibe se tournent vers leurs employés et leur demandent des concessions salariales de 30%, annoncent des licenciements et une réduction des avantages sociaux. Les techniciens rejettent à trois reprises les offres patronales mais, face à la menace de fermeture, ils acceptent les baisses de salaires et les licenciements pour sauver l'entreprise. Cet épisode douloureux des relations de travail, a eu par la suite des répercussions négatives sur les relations entre les salariés et la direction. De leur côté, les techniciens de Com ont, contre toute attente, été en mesure de conserver l'année suivante le même niveau de conditions de travail.

Malgré les restructurations, les salariés des deux entreprises ont toujours été affiliés au même syndicat national et ont maintenu des liens; ils se côtoient au sein de sections syndicales dites « mixtes », regroupant des salariés de Com et de ses filiales. Cette singularité explique que les salariés des deux entreprises sont parfaitement informés des conditions de travail des uns et des autres et de la manière dont les négociations collectives sont conduites. Enfin, les travailleurs sont conseillés et supportés par le même représentant national qui est présent lors des négociations collectives tant chez Com et que chez Cable&Fibe.

4.1.2. Les salariés du client, solidaires dans la défense des emplois chez le sous-traitant

L'action syndicale s'est produite lorsque les salariés de Com ont répondu favorablement à la demande d'aide émanant de leurs homologues de Cable&Fibe. Cette aide consiste à déposer un grief³ officiel, auprès de Com, qui est alors client de Cable&Fibe. Au moment de la création de Cable&Fibe par Com, les responsables syndicaux s'entendent avec l'employeur pour que les tâches allouées aux employés de Cable&Fibe soient précisées dans un mémoire d'entente inclus dans la convention collective de Com. Les premiers sont spécialisés dans l'installation extérieure des équipements de télécommunication, alors que les employés de Com assurent l'entretien et la réparation des câbles. Constatant que des techniciens de Com effectuaient du travail qui leur était généralement dévolu, les salariés de Cable&Fibe demandent au syndicat de Com de déposer un grief auprès de leur employeur. En effet, contrairement à celle de Com, la convention collective de Cable&Fibe ne précise pas le travail que ses salariés ont à accomplir. Par solidarité, les salariés de Com acceptent d'agir en faveur de leurs collègues. L'arbitre rejette cependant le grief car rien dans la convention collective n'interdit aux salariés de Com d'effectuer des tâches habituellement réalisées par ceux de Cable&Fibe. En dépit du rejet du grief, les salariés envoient à l'employeur le message qu'ils restent vigilants et solidaires et qu'ils ne valident pas ce type de pratique.

Cette solidarité initiée par les salariés de Cable&Fibe a un objectif précis : utiliser les dispositions de la convention collective des salariés de Com pour défendre leurs propres intérêts. Cette stratégie est innovante dans la mesure où, pour se défendre, les techniciens ont utilisé les modalités d'une convention qui n'est pas la leur, action rendue possible car les salariés sont affiliés au même syndicat national et travaillent avec le même représentant syndical. Hormis cet exemple de solidarité, il faut remarquer que la fragmentation de Com et les négociations de 2007 ont affecté durablement la cohésion entre les techniciens des deux entreprises et donc les possibilités de solidarités syndicales. En effet, le représentant national remarquait lors de l'entretien que les techniciens de Cable&Fibe vivent mal le fait d'avoir des salaires inférieurs de 30% par rapport à ceux en vigueur chez Com. De plus, quand ils se sont battus en 2007 pour sauver leur emploi, ils s'attendaient à recevoir davantage de soutien de la part des techniciens de Com. Le conseiller syndical indique que « les gars de Com, ils n'ont pas sauté aux barricades, mais c'est faux de dire que les gens regardaient ailleurs parce qu'ils étaient conscients que ça aurait pu leur arriver aussi, mais ça n'a pas eu le même impact que si les gens avaient été ensemble ». Les représentants interviewés s'accordent pour dire que c'est seulement à partir de la réintégration de Cable&Fibe au sein de Com que la cohésion est progressivement revenue entre les techniciens.

L'exemple de solidarité syndicale évoqué est un épisode dans la relation entre les techniciens des deux entreprises. Les phases de rapprochement et d'éloignement entre eux découlent directement des choix stratégiques des gestionnaires de l'entreprise Com. De plus, comme Cable&Fibe n'a pas d'autres clients que Com, la dépendance commerciale est forte et elle a conduit lors de la négociation collective de 2007 à de fortes concessions syndicales et ce, afin de permettre à l'entreprise de proposer les prix attendus par le client. Par contre, comme les techniciens ont toujours fait partie du même syndicat national, malgré la fragmentation de l'entreprise, il y a eu une certaine continuité qui a permis aux techniciens de mener de concert une action syndicale. Si la décision de l'arbitre suite au dépôt du grief n'a pas été favorable aux travailleurs, elle a tout de même permis au syndicat de montrer à l'employeur la solidarité existant entre les techniciens des deux structures. Ainsi, malgré un rapport de force affaibli depuis la fragmentation de l'entreprise, les salariés des deux entreprises ont montré qu'ils étaient en mesure de mener ensemble une action commune, et c'est dans ce contexte que nous considérons que l'action de solidarité est un succès.

4.2. Or noir, P1 et P2 : solidarité au sein d'une même chaîne de valeur

Ici, nous examinons la construction d'une solidarité syndicale entre trois syndicats locaux, présents dans trois entreprises indépendantes impliquées dans une même chaîne de valeur mondiale.

4.2.1. Trois entreprises impliquées dans une même chaîne de valeur mondiale

Or noir, P1 et P2 sont trois entreprises du secteur pétrochimique impliquées dans une même

chaîne de valeur et situées dans la même zone industrielle. La gouvernance liant les entreprises se situe entre les gouvernances « relationnelle » et « captive » selon la typologie de Gereffi et collègues (2005). En effet, bien que les liens entre les entreprises soient très serrés (rencontres fréquentes et entreprises géographiquement rapprochées), nous remarquons que P1 est au centre de la chaîne, étant à la fois dépendante de son seul client P2 et de son unique fournisseur d'hydrocarbure, Or noir, dont le prix est déterminé sur le marché mondial. La raffinerie Or noir est syndiquée depuis une quarantaine d'années et compte 250 salariés syndiqués. Depuis la fermeture d'une autre raffinerie, Or noir est devenu le seul fournisseur possible pour P1. En plus d'être dépendante de l'approvisionnement d'Or noir, P1 est la propriété de cette même raffinerie à hauteur de 51%. Bien que P1 existe depuis 1985, elle n'a pas opéré de façon continue et optimale. L'arrivée de P2 en 2003 a permis de relancer l'activité de P1. P1 dépend ainsi de P2, car cette entreprise achète la totalité de sa production. Si P2 décidait de s'approvisionner ailleurs, P1 serait dans l'obligation de vendre sa production sur le marché mondial, perspective qui, selon les gestionnaires rencontrés, ne serait pas viable et obligerait certainement l'entreprise à suspendre ses activités de nouveau. Avec 35 employés syndiqués, P1 est la plus petite des trois. Enfin, la troisième entreprise impliquée dans cette chaîne de valeur mondiale est P2. C'est une entreprise détenue par des intérêts privés (51%) et le gouvernement québécois (49%). L'activité a débuté en 2003 et compte 80 salariés syndiqués.

4.2.2. Construire la solidarité le long de la chaîne de valeur

Les trois syndicats locaux sont affiliés au même syndicat national. Contrairement à Or noir et P2, P1 n'a pas toujours été affilié à ce syndicat. Le président de P1 explique qu'il était pertinent de rejoindre le même syndicat qu'Or noir et P2 : « c'était plus logique, plus normal, plus sain aussi, nous avons les mêmes intérêts et c'est à ce moment-là que nous avons commencé à nous côtoyer ».

À l'instar de leurs employeurs, les trois présidents syndicaux se contactent fréquemment pour se soutenir, se conseiller et se tenir informés. Selon le représentant national, les présidents « invitent les autres (...) à venir puis ils échangent, ils font exactement ce que le patron fait dans le fond », les responsables des ressources humaines se rencontrant assez souvent et s'échangeant leurs bonnes pratiques. Les représentants syndicaux partagent leur expertise, par exemple, en santé et sécurité au travail. Leurs relations facilitent le travail de préparation des négociations collectives car ils savent exactement comment se déroulent les négociations dans les autres entreprises, la nature des enjeux patronaux et le contenu des conventions collectives. Plus généralement, les présidents s'informent sur tout changement de nature commerciale. Pour le président du syndicat de P1, ces communications sont d'autant plus importantes que pour lui son entreprise est très dépendante de son unique fournisseur et de son unique client. Par exemple, le président de P2 a informé celui de P1 lorsque son entreprise s'est approvisionnée pour la première fois auprès d'un autre fournisseur. Cette information est importante car elle vient confirmer ou non celle transmise par leur propre employeur. Pour les

présidents, la solidarité intersyndicale est nécessaire pour vaincre l'isolement en partageant de l'information liée à la relation commerciale, dont l'employeur pourrait se servir à la table des négociations pour justifier ses demandes ou rejeter celles du syndicat. Le président de P2 ajoute que la solidarité entre les trois syndicats n'a pas toujours été aussi forte et organisée. Selon lui, c'est la volonté affirmée des leaders syndicaux qui a permis un rapprochement allant au-delà des simples échanges, lors d'évènements organisés par le syndicat national.

Au-delà d'être imbriqué étroitement au sein d'une même chaîne de valeur et d'avoir des leaders syndicaux favorisant la solidarité syndicale, le fait d'appartenir au même syndicat et d'avoir le même représentant national favorise les relations. Pour l'un des présidents, il est important d'avoir un même représentant, celui-ci étant le « dénominateur commun » entre les trois syndicats locaux. Enfin, la solidarité entre les représentants des trois syndicats locaux s'exprime aussi à travers leur adhésion au Programme national de l'énergie (PNE). Le PNE est une stratégie syndicale déployée par le syndicat national depuis les années 80 afin que tous les syndicats adhérents tentent d'imposer à leur employeur la même convention collective type comportant les mêmes revendications et ce, même si cela implique d'aller en grève. D'ailleurs, en 2007-2008, en bénéficiant du fond de grève du PNE, les salariés d'Or noir ont fait la grève pendant 14 mois afin que leur employeur accepte la plateforme de revendications communes établies par le PNE. L'adhésion au PNE renforce ainsi le rapport de force des syndicats car ils peuvent tenir plus longtemps leurs positions.

Comme les syndicats locaux adhérents se soutiennent, la participation au PNE galvanise un peu plus la solidarité entre ceux d'Or noir, de P1 et de P2. Ainsi, en plus d'être solidaires entre eux au niveau local, ils le sont également au niveau national par le biais du PNE.

4.3. Vita : solidarité entre deux établissements d'une même entreprise face aux pressions du client

Ce cas de solidarité syndicale relate un rapprochement entre deux syndicats locaux situés dans deux établissements séparés appartenant à une même entreprise.

4.3.1. Une entreprise, deux sites de production, deux syndicats

Vita est une entreprise du secteur agroalimentaire spécialisée dans la préparation, l'embouteillage et la commercialisation de boissons non alcoolisées. Outre ses propres marques, elle gère plusieurs contrats pour les marques privées des distributeurs. Bien que l'entreprise soit en expansion, les gestionnaires insistent sur son caractère vulnérable, les clients demandant adaptabilité et effort continu sur les prix. Selon la typologie de Gereffi et collègues (2005), la relation de l'entreprise avec ses clients a un caractère plus « modulaire », car Vita est capable d'adapter ses produits aux besoins des clients. De plus, bien qu'elle propose des produits de base, ceux-ci sont dans leur catégorie assez haut de gamme grâce à l'importance portée, par exemple, à l'emballage ou encore à l'élaboration de nouvelles

recettes.

Le groupe contrôle 14 établissements, dont six sont syndiqués. Nous nous intéressons à deux d'entre eux qui présentent plusieurs caractéristiques communes. Ces usines sont les premières du groupe Vita et elles sont situées dans le même village. Les syndicats des deux établissements comptent environ 250 membres chacun, tous des employés d'usine. Ils sont affiliés à la même centrale depuis une vingtaine d'années et sont représentés par le même conseiller syndical. Malgré une situation similaire, même entreprise, même produit, même localisation, le cadre des rapports collectifs de travail ne permet pas une négociation commune et chaque établissement est régi par une convention collective qui lui est propre.

4.3.2. Adoption d'une position commune pour faire face aux pressions du client

Les conditions de travail dans les deux usines sont assez semblables dû notamment au fait qu'elles sont syndiquées auprès du même syndicat depuis une vingtaine d'années et qu'elles ont le même conseiller syndical. Pour l'employeur, deux enjeux patronaux reviennent à chaque négociation collective, enjeux contre lesquels les syndicats sont farouchement opposés : l'horaire de fin de semaine et la polyvalence des opérateurs. Au nom du contrôle des coûts, l'employeur veut abolir la prime payée aux salariés travaillant la fin de semaine. La revendication patronale sur la polyvalence concerne la possibilité de faire travailler un opérateur sur différentes lignes de production. Ainsi, lors de l'arrêt d'une ligne de production, l'employeur veut être en mesure d'affecter les opérateurs à une autre ligne en activité.

Récemment, l'employeur est revenu résolument à la charge avec ces deux revendications, en dehors même de la période légale de négociation collective. Dans le cadre de la renégociation d'un contrat avec l'un de ses clients, l'employeur fait face à une demande de réduction de prix de 1%, alors qu'il avait plutôt prévu une hausse de 3%. Ne désirant pas perdre ce contrat, il doit trouver des moyens de réduire ses coûts. L'employeur décide de rencontrer séparément et immédiatement les responsables des deux syndicats locaux et leur conseiller syndical pour leur présenter de nouveau ses demandes concernant les horaires de fin de semaine et la polyvalence. Face aux requêtes de l'employeur, les responsables syndicaux demandent un délai de réflexion. L'employeur est réticent et n'est pas ouvert à étudier des propositions alternatives, ni à attendre la fin des conventions collectives pour négocier. Comme l'employeur fait planer le risque d'imposer de force les nouvelles dispositions, les représentants des deux syndicats planifient une assemblée commune de l'ensemble des membres, pour déterminer une même position. Face au risque d'un arrêt de production dans les deux usines en même temps, l'employeur convoque de nouveau les représentants syndicaux avant la tenue de l'assemblée. Finalement, l'employeur a accepté d'attendre les prochaines négociations collectives et il a signé avec chaque syndicat une lettre d'entente, spécifiant la constitution d'un comité paritaire, afin d'évaluer la pertinence de mettre en place un « horaire continu sur sept jours » n'impliquant plus le paiement d'une prime. Jusqu'à maintenant, l'employeur n'a pas réussi à imposer un tel horaire que ce soit lors des négociations collectives ou, comme

dans l'exemple présenté, en dehors de cette période.

Le succès de ce cas de solidarité syndicale tient notamment à la réactivité des syndicats locaux. Celle-ci a été possible grâce aux contacts maintenus entre les dirigeants et grâce au fait qu'ils ont le même conseiller syndical. Les représentants syndicaux continuent encore aujourd'hui à coordonner leurs stratégies afin de tenir le même discours face à l'employeur, notamment en ce qui concerne l'horaire continu sur sept jours et la polyvalence.

5. Analyse et discussion des résultats

Nous analysons la manière dont les syndicats locaux évoqués (re)construisent la solidarité au sein de l'entreprise dispersée. Sur la base de notre cadre théorique, nous considérons les solidarités externes selon la grille d'analyse de Lévesque et Murray (2010) et selon la typologie de Gereffi, Humphrey et Sturgeon (2005). Par la suite, nous nous arrêtons sur la capacité stratégique et la solidarité interne qui permettent de renforcer la solidarité syndicale. Enfin, nous examinons l'impact de ces solidarités sur le rapport de force des syndicats face à l'employeur.

5.1. Solidarité externe et insertion dans des réseaux

Pour concrétiser les solidarités, les syndicats s'appuient sur le réseau qu'ils ont constitué et qui est pertinent avec la configuration des relations interentreprises. Les liens développés par les syndicats étudiés sont horizontaux et verticaux, mais ils restent homogènes s'établissant entre syndicats affiliés aux mêmes centrales. Plus spécifiquement, les cas de solidarités analysés impliquent des syndicats œuvrant dans la même entreprise ou dans la même chaîne de valeur et se manifestent davantage au niveau local. Les rapprochements entre les syndicats se sont construits avec le temps et ils ont été facilités par la proximité géographique des entreprises, l'affiliation au même syndicat, la présence d'un même représentant syndical et la prise de conscience par les présidents locaux qu'un rapprochement avec d'autres syndicats de la chaîne pouvait être bénéfique. Quant aux liens verticaux, hormis les syndicats du cas Or noir, P1 et P2 qui les développent davantage par leur implication au sein du PNE, les syndicats entretiennent avec les regroupements auxquels ils sont affiliés des liens d'expertise et de soutien qui sont incarnés par le conseiller syndical. Par ailleurs, les réseaux ne sont pas très diversifiés car les représentants des différents syndicats ne mentionnent pas de rapprochement avec d'autres organisations syndicales ou d'autres groupes communautaires.

En effet, même si les actions de solidarités syndicales émergent au niveau local ou national, elles se réalisent entre syndicats affiliés à la même centrale et les rivalités intersyndicales constituent un frein important au développement d'une solidarité élargie. Par exemple, si un grief «solidaire» a été déposé dans le cas Cable&Fibe, c'est avant tout parce que les syndicats locaux faisaient partie du même syndicat. Sans cela, d'après le représentant national, il y aurait

certainement eu une querelle intersyndicale plutôt que la mise en place d'une action solidaire.

Dans le cas de P1, le président du syndicat précise que les solidarités se sont concrètement instaurées à partir du moment où les travailleurs ont joint le même syndicat national qu'Or noir et P2. Enfin, dans le cas de Vita, aucun rapprochement avec les syndicats d'autres établissements de Vita n'a été mentionné par les représentants syndicaux. D'ailleurs, même si un tel rapprochement était envisagé, il serait probablement plus long à instaurer et les liens ne seraient pas forcément aussi solides. En effet, outre la différence d'affiliation syndicale, les syndicats des autres établissements sont géographiquement éloignés, font partie du groupe depuis moins longtemps, et enfin les salariés n'ont pas les mêmes conditions de travail.

Les représentants syndicaux entretiennent des relations assez denses car, en plus de se fréquenter régulièrement et d'échanger de l'information, Cable&Fibe ou encore Vita ont su transformer les liens établis dans leur réseau en actions concrètes. Dans le cas de Cable&Fibe, il s'est agi du dépôt d'un grief et dans celui des syndicats de Vita, de l'organisation d'une assemblée conjointe des membres. De plus, comme les représentants syndicaux connaissant précisément le contenu des conventions collectives ainsi que la teneur des négociations collectives dans les autres entreprises, ils sont en mesure de mieux préparer leur propre négociation et de mieux établir leur plan d'action. De manière plus particulière, cette connaissance de la situation à l'extérieur de leur unité a conduit les techniciens de Cable&Fibe à utiliser la convention collective de Com pour défendre leurs emplois. Dans le cas de Vita, elle fait en sorte que le contenu de leurs conventions collectives s'accorde. Enfin, chez Or noir, P1 et P2, cette connaissance de ce qui se passe en dehors de leur syndicat local permet aux présidents de situer leurs revendications et actions locales dans le cadre de la négociation de la convention collective type à l'échelle nationale.

Face à la fragmentation de la production, nous constatons que les liens se construisent entre établissements appartenant à la même entreprise ou entre entreprises évoluant au sein de la même chaîne de valeur. Par exemple, la chaîne de valeur à laquelle appartiennent Cable&Fibe et Com est globalement très intégrée. En dépit de l'intégration, de la désintégration puis de la réintégration, le même syndicat national a toujours représenté tous les travailleurs ce qui a contribué à maintenir les liens. Chez Or noir, P1 et P2, la concentration sur une même zone géographique et la longueur assez courte de la chaîne permet de construire une solidarité le long de la chaîne de valeur. En ce qui concerne Vita, la chaîne de valeur est courte. L'entreprise s'approvisionne en matières premières auprès de fournisseurs étrangers et locaux, puis elle réalise les mélanges et conditionne les boissons, qu'elle vend ensuite directement aux distributeurs. Comme la chaîne de valeur compte peu de maillons, les syndicats ont peu de possibilités pour construire des solidarités syndicales le long de la chaîne. De plus, comme la relation avec les clients est plutôt de type modulaire, Vita est en mesure de répondre aux besoins de l'ensemble des enseignes présentes au Québec et la perte d'un client, même si non souhaitable, ne représente pas une menace particulière et donc les syndicats ne ressentent

pas le besoin de mettre en place des actions selon la nature de la relation commerciale. Face à cette situation, les alliés syndicaux potentiels se trouvent davantage au sein même de Vita, car elle compte plusieurs établissements syndiqués. Les établissements où se trouvent les deux syndicats étudiés se situent dans la même ville, fabriquent exactement les mêmes produits et sont affiliés à la même centrale. Ces éléments expliquent le rapprochement naturel entre les deux syndicats.

Ainsi, les solidarités syndicales observées apparaissent variées en fonction de la chaîne de valeur dans laquelle les entreprises évoluent et de la position qu'elles y occupent. La réflexion autour de la chaîne de valeur montre que ce sont les syndicats dont les entreprises sont impliquées dans des relations captives comme pour Cable&Fibe ou encore P1, qui bénéficient le plus de la solidarité intersyndicale. Dans le cas de Cable&Fibe, les syndiqués de Com aident leurs confrères. Dans le cas de P1, des trois syndicats, c'est le syndicat de P1 qui bénéficie le plus de la solidarité car son entreprise est la plus dépendante des relations commerciales directes avec les deux autres entreprises. Par ailleurs, ces relations dominant/dominé sur le plan commercial ne sont pas reproduites au sein du syndicat national et font place, démocratie oblige, à des relations plus égalitaires, les syndicats ayant accès aux mêmes services, au même représentant syndical, etc. Si dans le cas d'Or noir, P1 et P2, ces relations d'égaux à égaux sont confirmées par les élus syndicaux, dans le cas de Cable&Fibe, la fragmentation de l'entreprise a eu un tel impact sur la relation entre les deux syndicats que le sentiment dominant/dominé a existé et ce malgré les efforts du représentant national. En effet, la convention collective de Com reste plus avantageuse que celle de Cable&Fibe et lors des négociations de 2007, les salariés de Cable&Fibe n'ont pas reçu le soutien espéré de la part leurs collègues.

Malgré des contextes différents, les solidarités s'appuient toutes sur la constitution d'un réseau où se tissent des liens verticaux et horizontaux. Dans les trois cas étudiés, les réseaux constitués ne sont pas très diversifiés mais sont très denses. Enfin, le type de gouvernance semble montrer que les entreprises impliquées dans des relations de type captif ont davantage intérêt à développer ce type de rapprochements que les syndicats dont l'entreprise est impliquée dans des gouvernances de type « marché » ou « modulaire ».

5.2. La solidarité interne et la capacité stratégique pour favoriser les solidarités

Des éléments de solidarité interne et de capacité stratégique favorisent les rapprochements syndicaux. La solidarité est possible car les responsables s'investissent et font preuve de leadership dans la construction de leurs réseaux. Que ce soit les relations établies entre Or noir, P1 et P2 ou celles entre les syndicats chez Vita, les relations évoluent dans le temps, en fonction de l'importance que les dirigeants portent à la construction des solidarités syndicales. De plus, les dirigeants syndicaux indiquent qu'ils agissent en accord avec les membres, notamment lors du dépôt du grief dans le cas de Com et Cable&Fibe ou encore lors de l'organisation d'une assemblée commune des salariés de Vita. Ainsi, la volonté des dirigeants, mais aussi l'approbation des membres sont nécessaires pour concrétiser les solidarités.

L'engagement des responsables syndicaux est à souligner, car ce sont eux qui sont à l'origine de ces actions et qui les présentent aux membres. La proximité géographique des entreprises, un même lieu de travail (Com et Cable&Fibe), un même quartier (Or noir, P1 et P2) ou encore un même village (Vita) facilite les relations. En effet, les employés se côtoient et parfois se connaissent et les responsables syndicaux communiquent plus souvent et plus directement. Les rapprochements sont également facilités car les salariés de Com et Cable&Fibe, de P1 et P2 ou encore ceux de Vita ont des identités collectives qui sont proches effectuant le même type d'emploi, ayant des conditions de travail et des attentes vis-à-vis de leur syndicat qui se ressemblent d'après les représentants syndicaux interviewés.

Quant à la capacité stratégique des syndicats locaux, les exemples de solidarités traduisent la volonté des responsables de proposer des alternatives aux propositions de l'employeur et d'avoir leur « propre agenda » (Lévesque et Murray, 2003). Ainsi, chez Cable&Fibe, l'attribution des affectations des techniciens de Com est contestée et donne lieu au dépôt d'un grief. Chez Or noir, P1 et P2, les syndicats sont très attentifs au déroulement des négociations collectives dans les autres entreprises car ils sont tenus d'imposer à leur employeur la même convention collective type. Enfin, les syndicats de Vita font front commun face aux demandes patronales émises à la suite d'une renégociation de contrat avec un client. De manière plus générale, l'objectif des solidarités est d'améliorer les positions syndicales face aux employeurs notamment lors du processus de négociation au niveau de l'établissement, puisque c'est à ce niveau que se déroule la négociation collective au Québec.

5.3. Solidarités syndicales et rapport de force face à l'employeur

Les solidarités syndicales permettent de renforcer le rapport de force des syndicats locaux face à l'employeur, notamment à l'occasion des négociations collectives (Lévesque et Murray 2003, 2010). La solidarité peut renforcer le rapport de force (Or noir, P1, P2 et Vita) ou limiter sa dégradation (Cable&Fibe).

Concernant Cable&Fibe, il est clair que la désintégration de l'entreprise et la constitution d'unités syndicales distinctes a réduit le rapport de force syndical des salariés de Cables&Fibe. Cela n'a jamais été aussi patent que lors des négociations de 2007 où des concessions importantes ont été demandées spécifiquement à ces salariés, alors que ceux de Com n'ont pas eu à faire de telles concessions. C'est à ce moment-là que l'écart entre les conditions de travail des deux groupes de techniciens est apparu et perdure encore aujourd'hui et ce en dépit des actions de solidarité.

Dans le cas d'Or noir, P1 et P2, la solidarité entre les trois syndicats se matérialise au travers du PNE. Les relations plus spécifiques entre les trois présidents syndicaux, caractérisées par un échange d'information et de bonnes pratiques, leur permettent de mieux évaluer l'information transmise par l'employeur. Ainsi, ils peuvent mieux préparer les négociations collectives, mieux prévoir les stratégies patronales et mieux informer leurs membres sur la situation

économique de l'entreprise et sur les risques d'accepter ou non les propositions patronales. Ce partage d'information permet d'avoir un rapport de force plus important en faveur des syndicats au moment des négociations. Il est d'autant plus nécessaire lorsque l'entreprise est vulnérable comme l'est P1.

Chez Vita, face à la volonté des dirigeants de réduire les coûts et de conserver une cohérence dans les conditions de travail au sein d'un groupe en expansion, la solidarité entre les syndicats des deux établissements, démontrée à travers la mobilisation de leur bases et de leurs dirigeants syndicaux, l'organisation d'une assemblée afin de retenir une position commune a forcé l'employeur à reconsidérer ses demandes afin que l'activité de l'entreprise ne soit pas perturbée, l'employeur a donc trouvé une manière d'honorer différemment la requête du client.

Ainsi, si les actions de solidarité ont pour objectif d'améliorer le rapport de force avec l'employeur, elles n'ont pas toutes été couronnées de succès. Dans le cas d'Or noir, P1 et P2, en dépit du succès de l'action au sein du PNE il n'y a pas eu d'autres actions menées conjointement par les trois syndicats locaux qui pourraient indiquer une modification des rapports de force. Dans le cas de Vita, l'action intersyndicale a par contre été concrète et a amélioré le rapport de force avec l'employeur.

6. Conclusion

Avec ces trois cas, nous avons montré les formes que la solidarité syndicale peut prendre, et la manière dont elle peut constituer une ressource de pouvoir pour les syndicats. La solidarité (re)construite dans des contextes de fragmentation de l'entreprise se manifeste *via* la constitution d'un réseau que les responsables entretiennent et activent au besoin. Elle se réalise plus facilement et plus fréquemment au sein d'une même fédération ou syndicat à l'instar de ce que constate la littérature (Brigden et Kaine 2013). De plus, les réseaux mis en place par les syndicats sont adaptés au contexte organisationnel de fragmentation de la production qui va déterminer, par exemple, la forme de solidarité exprimée et les alliés syndicaux impliqués. Enfin, au regard des trois cas de solidarités, nous constatons un frein qui limiterait ces solidarités. Les rapprochements sont plus difficiles à établir avec des syndicats affiliés à différentes centrales. Nos cas représentent des cas de solidarité entre établissements syndiqués auprès du même syndicat et de la même centrale syndicale ce qui a certainement contribué à la création des liens. L'élargissement des solidarités au-delà des syndicats affiliés à la même organisation apparaît néanmoins crucial si les syndicats veulent développer des stratégies efficaces pour répondre à la fragmentation des entreprises et améliorer leur rapport de force face à l'employeur. Comme ces fragmentations ne s'effectuent pas en fonction des affiliations syndicales, les syndicats locaux ont intérêt à surmonter l'appartenance à des affiliations différentes s'ils souhaitent retenir une stratégie de solidarité pertinente.

Cette recherche montre que le terme de construction, voire de reconstruction, est adapté aux solidarités syndicales dans le contexte de la fragmentation de l'entreprise. En effet, nous avons pu voir que les solidarités évoluent dans le temps à mesure que la confiance s'instaure entre les protagonistes ou que les syndicats partagent des combats communs. Si cette solidarité peut se renforcer au fil du temps, elle reste fragile. Même d'anciennes solidarités comme celle entre les techniciens de Com et de Cable&Fibe peuvent être compromises par la fragmentation de l'entreprise. Il est alors pertinent que la construction des solidarités soit perçue comme un processus évolutif et en constante (re)construction. Maintenant, pour avoir un portrait plus complet de ces solidarités, il serait intéressant de voir la manière dont elles se construisent, non seulement au niveau local, mais aussi au niveau national et international. Enfin, il est clair à la lumière des cas étudiés, que la création de liens de solidarité ne suffit pas toujours à améliorer le rapport de force syndical qui, outre la configuration des relations interentreprises, dépend aussi de facteurs comme le contexte économique ou les ressources syndicales. Il reste cependant qu'une prise de conscience syndicale des relations interentreprises constitue un élément à considérer dans le développement d'un rapport de force favorable, pertinent et efficace.

Bibliographie

Bernier J. et Fontaine L., 2012, « L'extension juridique des conventions collectives au Québec : bilan et conditions d'une relance », *Cahiers de l'Alliance de recherche université-communautés (ARUC)*, Collection Cahiers de transfert - CT-2012-001.

Bich M.-F., 1993, « Droit du travail québécois : genèse et génération », in Glenn H.P. (dir.), *Droit québécois et droit français : communauté, autonomie, concordance*, Cowansville, Éditions Yvon Blais, pp. 515-565.

Brigden, C et Kaine S., 2013, « Rethinking factional alliances and union renewal : Inter-union collaboration in the 21 st century », *Economic and Industrial Democracy*. vol.36, n°2, pp. 1-19.

Doellgast V. et Greer I., 2007, « Vertical Disintegration and the Disorganization of German Industrial Relations », *British Journal of Industrial Relations*, vol. 45, n° 1, pp. 55-76.

Flecker J. et Meil P., 2010, « Organisational restructuring and emerging service value chains: implications for work and employment », *Work Employment Society*, vol. 24, n° 4, pp. 680-700.

Frege C. et Kelly J., 2004, *Varieties of Unionism: Strategies for Union Revitalization in a Globalizing Economy*, Oxford, Oxford University Press.

Grant M., 2006, « La structure de négociation », in Bergeron J.-G. et Paquet R. (dir), *La négociation collective*, Montréal, Gaétan Morin, pp. 23-54.

Gereffi G., Humphrey J. et Sturgeon T., 2005, « The Governance of Global Value Chains », *Review of International Political Economy*, vol. 12, n° 1, pp. 78-104.

Jalette P., 2014, «Transferts d'activités et dynamiques d'acteurs : proposition d'un cadre d'analyse», in Jalette, P. et Rouleau L. (éd.), *Perspectives multidimensionnelles sur les restructurations*, Québec, Presses de l'Université Laval, Collection Travail et emploi à l'ère de la mondialisation, pp. 295-318.

Jalette P. et Laroche M., 2010, «Conclusion : tendances et orientations de la convention collective», in Jalette P. et Trudeau G. (dir.), *La convention collective au Québec*, Montréal, Chenelière Éducation, deuxième édition, pp. 429-448.

Jalette P. et Chevance S., 2008, «De la délocalisation à la relocalisation: carte routière et implications pour les relations industrielles», *Effectif*, vol. 11, n° 4, pp. 50-53.

Knorringa P. et Pegler L., 2006, «Globalisation, Firm Upgrading and Impacts on Labour», *Tijdschrift voor economische en sociale geografie*, Vol. 97, n° 5, pp. 470-479.

Lévesque C. et Murray G., 2010, « [Comprendre le pouvoir syndical : ressources et aptitudes stratégiques pour renouveler l'action syndicale](#) », *La Revue de l'IRES*, n° 65 pp.41-65.

Lévesque C. et Murray G., 2003, « [Le pouvoir syndical dans l'économie mondiale : Clés de lecture pour un nouveau](#) », *La Revue de l'IRES*, n° 41, pp.1-28.

Murray G. et Verge P., 1994, « Le syndicalisme au Québec : situation, militantisme et perspectives », *Critique Régionale*, n°23/24, pp. 31-53.

OCDE, 2013, *Économie interconnectées: comment tirer parti des chaînes de valeur mondiales*, Rapport de synthèse, [En ligne] <http://www.oecd.org/fr/sti/jind/economies-interconnectees-CVM-synthese.pdf>, consulté le 16 août 2015.

Quan K., 2008, « Use of Global Value Chains by Labor Organizers », *Competition & Change*, Vol. 12, n° 1, pp.89-104.

Quinn J. et Hilmer F, 1994, « Strategic Outsourcing », *Sloan Management Review*, Vol.35, n°4, pp. 43-56.

Riisgaard L. et Hammer N., 2011, «Prospects for Labour in Global Value Chains: Labour Standards in the Cut Flower and Banana Industries», *British Journal of Industrial Relations*, Vol 49, n°1, pp. 168-190.

Verge P., Trudeau G. et Vallée G., 2006, *Le droit du travail par ses sources*, Montréal, les éditions Thémis.

¹ Par soucis de confidentialité, le nom des entreprises a été remplacé par un nom fictif pour les trois cas.

² Les cinq thématiques abordées lors des entretiens étaient les relations interentreprises, les stratégies syndicales et patronales, la convention collective, les conditions de travail et les relations de travail.

³ L'article 1f du Code du Travail québécois (L.R.Q. Chapitre C-27) définit un grief comme «toute mésentente relative à l'interprétation ou à l'application d'une convention collective».

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)¹.

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 »². 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 provinciale³. 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 femmes⁴, 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 précarisent⁵ 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)⁶. Selon les données officielles, 3862 auxiliaires familiales et sociales étaient employées dans le secteur public en 2005-2006⁷, leur âge moyen étant alors de 45 ans et 86% étant des femmes (MSSS, 2012)⁸.

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)⁹. 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 services¹⁰.

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 1997¹¹, 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 \$ CAN¹² 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 salariale¹³ réalisant des tâches similaires, sans compter la différence importante au plan des avantages sociaux¹⁴. 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 de 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 \$ CAN¹⁵¹⁶ 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 juridique¹⁷. 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 public¹⁸ 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 \$ CAN¹⁹, 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 »²⁰ 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 production²¹, 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-organisation²², 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^e 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.

¹ 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.

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

³ 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.

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

⁵ 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).

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

⁷ 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).

⁸ 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.

⁹ 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.

¹⁰ 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).

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

- ¹² Ce montant équivaut à 8,27 euros selon le taux de change annuel moyen en vigueur en 2011.
- ¹³ 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.
- ¹⁴ 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.
- ¹⁵ Ce montant équivaut à 8,21 euros selon le taux de change annuel moyen en vigueur en 2011.
- ¹⁶ 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.
- ¹⁷ 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.
- ¹⁸ 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.
- ¹⁹ Ce montant équivaut à 8,85 euros selon le taux de change annuel moyen en vigueur en 2011.
- ²⁰ 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.
- ²¹ 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.).
- ²² 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.

Sous-traitance et exploitation différentielle des travailleurs immigrés : le cas de trois secteurs en Italie

Rossana CILLO,

Chercheuse associée au Laboratoire de recherche sociale, Università Ca' Foscari Venezia

Fabio PEROCO,

Professeur associé, Università Ca' Foscari Venezia

Résumé

Le présent article interroge le lien existant entre les nouvelles formes d'organisation du travail dérivées de l'externalisation de la production par la sous-traitance et l'exploitation différentielle des travailleurs immigrés dans certains secteurs de production, dans le contexte italien.

Il analyse les étapes clés de la diffusion de la sous-traitance en Italie, en faisant référence au cadre réglementaire, aux politiques du travail, et en lien avec les transformations du travail, notamment dans les secteurs de la construction navale, de la métallurgie et du bâtiment.

L'exploitation différentielle du travail immigré dans la sous-traitance est contextualisée à partir de l'analyse des politiques migratoires et de l'ethno-stratification du marché du travail. Les conditions de travail des immigrés dans ce contexte sont analysées sur la base d'études de cas concernant chacun des trois secteurs.

Dans ce contexte particulier et suite aux modifications des relations industrielles, les syndicats font face à de nouveaux défis – liés notamment aux phénomènes de division/union des travailleurs et aux difficultés à syndiquer les travailleurs immigrés de la sous-traitance –, qu'ils tentent de relever par des pratiques visant à soutenir la participation de ces travailleurs et à éviter leur exploitation.

Mots-clés: Soustraitance ; Travailleurs immigrés ; Syndicats ; Italie

Abstract :

This article questions the existing link between the new forms of work organization resulting from the outsourcing of production and from the differential exploitation of migrant workers in some productive sectors in the Italian context. We analyse the key stages in the diffusion of outsourcing in Italy, referring to the legal framework, labour market policies and work transformations in the ship construction, steel and building sectors.

The differential exploitation of immigrants' work in outsourcing is contextualized by drawing on the analysis of migration policies and the ethno-stratification of the labour market. This research provides a case study analysis of the working conditions of immigrants in these three sectors.

In this particular context, and as a result of changes in industrial relations, trade unions are facing new challenges—especially linked to the phenomena of division/union of workers and to the difficulties they face in unionizing outsourced migrant workers—which they try to overcome through practices aimed at supporting those workers' participation and avoiding their exploitation.

Keywords: Outsourcing; Migrant workers; Trade unions; Italy

1. Introduction

La croissance de la sous-traitance pendant ces deux dernières décennies s'inscrit dans le processus de diffusion généralisée des externalisations comme phénomène global. Cette généralisation doit être imputée notamment à la précarisation structurelle du travail, servant à empêcher la diminution de la profitabilité des entreprises.

Les externalisations ne sont pas un phénomène nouveau pour la production capitaliste, puisque, sous la forme du travail à domicile et des « ateliers de misère », elles ont accompagné le développement de la manufacture et de l'industrie moderne (Goldstein, 2006)¹ ; cependant, dans les dernières décennies, leur vigoureuse expansion – associée à d'autres processus – a joué un rôle prépondérant dans la transformation de la production mondiale, dans l'organisation des *global commodity chains*, surtout en liant plus étroitement les travailleurs aux exigences des entreprises privées et des organismes publics. De plus, par rapport au passé, l'externalisation *in situ* ou « infra-murs » s'est considérablement développée.

Dans la réorganisation de la production mondiale, les externalisations sont devenues de plus en plus globales et transversales. Globales, parce qu'elles ont concerné les pays du Nord et du Sud du monde, et qu'elles se sont développées aussi bien au niveau transnational, sous forme de délocalisations internationales, qu'au niveau infranational sous la forme des délocalisations régionales et de la sous-traitance. Transversales, parce qu'elles ont franchi les frontières du secteur industriel et touché aussi l'agriculture et les services, et parce qu'elles ont concerné aussi bien le secteur privé que le secteur public (Huws, Podro, 2012).

La sous-traitance est devenue ainsi un phénomène structurel des nouvelles formes de division et d'organisation du travail dans le cadre de l'économie néolibérale. Sa mondialisation est le fruit de plusieurs processus qui se sont développés séparément et, ensemble, ont abouti à l'abaissement des coûts de production.

Elle vient tout d'abord de l'application des principes de la *lean production* (gestion de la production au plus juste dans le modèle toyotiste). Le passage de l'usine fordiste à l'usine toyotiste a impliqué une baisse considérable du volume de production réalisé par l'entreprise mère, à travers son transfert aux industries connexes – y compris les entreprises en adjudication, sous-traitance et sous-sous-traitance – et à travers la diffusion de « l'entreprise réduite et diffusée ». Antunes a évalué que la production interne de l'usine fordiste s'élevait à environ 75%, tandis qu'aujourd'hui, dans l'usine toyotiste, elle ne représente plus que 25% environ (Antunes, 2006 : 74). La réorganisation de la production selon le modèle de l'accumulation flexible a impliqué une grande segmentation du marché du travail et, par conséquent, une stratification des conditions de travail, qui s'accroît au fur et à mesure que l'on descend dans les différents niveaux de la sous-traitance, comme c'est le cas, par exemple, dans le secteur textile des Etats-Unis (Bernhardt et al., 2009) et de l'Italie (Zanin, Wu, 2009).

Ensuite, en particulier dans le secteur des services, la mondialisation de la sous-traitance a été favorisée par les technologies de l'information et de la communication, qui ont permis d'externaliser toutes les fonctions de traitement des informations et ont engendré une nouvelle stratification de la force de travail, basée sur une diversification des formes de contrat pour l'exercice d'une même fonction et sur la réorganisation des espaces de travail,

comme on peut le remarquer dans les call center (Head, 2003 ; Huws, 2003 ; Huws, Podro, 2012).

De plus, la mondialisation de la sous-traitance a été favorisée par l'établissement, au sein des entreprises privées et des organismes publics, du principe « on n'embauche pas », érigé en dogme universel de l'économie politique contemporaine, ce qui a entraîné la diffusion générale de l'intérim et du travail temporaire. Externalisation et sous-traitance d'un côté, intérim et travail temporaire de l'autre : il s'agit de deux phénomènes distincts, avec leurs propres critères d'organisation et formes de réglementation juridique, mais qui s'incrivent tous deux dans le processus de récupération de la profitabilité des entreprises.

Enfin, la mondialisation de la sous-traitance dérive aussi des politiques de restructuration des systèmes de *welfare* par la privatisation des services publics, adoptées pour limiter les dépenses publiques et réduire le coût de la force de travail en agissant sur les salaires indirects. L'application de ces politiques a favorisé la prolifération des externalisations et transformé le système de la sous-traitance en un élément structurel de l'organisation du travail dans le secteur public et de la dualisation du marché du travail, comme c'est évident dans le secteur de la santé en France, en Italie et au Royaume-Uni (Bernadotti, Perocco, Sukhwant, 2007 ; Huws, Podro, 2012).

Dans ces processus, qui ont vu un recours croissant au travail des migrants, la fragmentation de la production et du marché du travail s'est mêlée à la recomposition des discriminations et à la reconfiguration des inégalités, en particulier en termes de nationalité, de genre et de génération (Schierup, 2007), et a soumis des couches de plus en plus grandes de travailleurs à des conditions de travail plus précaires, avec moins de droits et une exploitation plus forte. Ces conditions ont été déclinées en différents degrés de précarité et d'exploitation en fonction des différentes modalités d'application de la sous-traitance et ont contribué à une nouvelle géographie des conditions de travail et des droits du travail, qui, en ce qui concerne les travailleurs immigrés, vont du travail régulier et décent jusqu'au travail forcé, en passant par le travail irrégulier et le travail exploité (Carchedi 2010, Clark 2013). Ces nouvelles formes d'organisation du travail et ces nouvelles stratifications (du travail, sociales, juridiques) ont contribué à mettre en crise les syndicats et leur modèle traditionnel d'intervention, en lançant l'un des défis les plus importants qu'ils ont à relever depuis quelques années, au niveau national et international (Gumbrell-McCormick, Hyman 2013).

Cet article interroge le lien existant entre les nouvelles formes d'organisation du travail dérivées de l'externalisation de la production par la sous-traitance et l'exploitation différentielle des travailleurs immigrés dans certains secteurs de production, dans le contexte italien. L'exploitation différentielle de ces travailleurs est liée à leur statut juridique et à leur vulnérabilité sur le marché du travail. Ils subissent d'un côté toute une série de discriminations institutionnelles issues de la politique migratoire, qui lie le permis de séjour au contrat de

travail et subordonne les droits sociaux au statut migratoire (Basso, 2010). De l'autre côté, ils subissent des discriminations quotidiennes qui ont lieu sur le marché du travail et sur les lieux de travail, et qui se manifestent au niveau de la sélection et de l'accès à l'emploi, de l'attribution des fonctions et des tâches, de la classification professionnelle, du salaire, de la mobilité du travail (verticale et/ou horizontale), de l'accès aux aides sociales et de la protection de la santé (Fondazione Moressa, 2012b).

Dans le domaine de la sous-traitance, l'exploitation différentielle des immigrés s'aggrave puisque le système des stratifications propres à la sous-traitance s'ajoute et se combine à l'ethno-stratification du marché du travail et aux discriminations résultant des politiques migratoires. La réorganisation de la production dans certains secteurs engendre une nouvelle stratification du marché du travail – formellement basée sur le statut contractuel – et une fragmentation importante des protections qui contribue à ouvrir la voie aux discriminations raciales au travail (Antunes, 2008 ; Bernardotti, 2006 ; Krenn, Haidinger, 2008 ; Rovelli, 2008).

L'article analyse plus précisément ce lien dans les secteurs de la construction navale, de la métallurgie et du bâtiment en Italie, en se concentrant sur les immigrés de première génération qui y sont arrivés à partir des années 90 et en se posant les questions suivantes : de quelle façon le système de la sous-traitance s'est-il imposé dans ces secteurs ? De quelle façon l'inégalité de travail qui affecte les immigrés se mêle-t-elle et s'ajoute-t-elle aux stratifications du système de la sous-traitance ? Comment le système de la sous-traitance devient-il un terrain fertile pour l'enracinement et la reproduction de l'exploitation différentielle ? Et enfin, quelles difficultés les syndicats ont-ils rencontrés quant aux conditions de travail des immigrés dans le domaine de la sous-traitance ?

Cet article se base sur les résultats obtenus dans le projet européen CRAW (Challenging racism at work, financé par la DG Emploi de la Commission européenne, contrat VS/2012/0240), réalisé en 2012-13, dans la suite du projet RITU (Race Xenophobia in Trade Unions, financé par la DG Recherche, 5ème programme-cadre, contrat Serd-2002-00043) mené en 2002-2005. Le projet CRAW avait pour but d'analyser les conditions de travail des immigrés et les discriminations dont ils sont victimes dans certains secteurs de production. En ce qui concerne l'Italie, l'analyse a été conduite dans les secteurs de la construction navale et de la métallurgie, déjà examinés lors du projet RITU, et dans le secteur du bâtiment. Les trois études de cas menées dans ces secteurs ont concerné les chantiers navals Fincantieri de Marghera (Venise), où l'on construit des navires de croisière, l'usine Electrolux de Conegliano et Susegana, en Vénétie, qui produit des électroménagers, et certains chantiers du bâtiment de la province de Trévise².

La recherche CRAW repose sur une méthode de recherche de terrain basée sur 16 entretiens réalisés auprès de huit syndicalistes membres nationaux et locaux des trois principaux syndicats italiens (CGIL, CISL, UIL), de quatre délégués syndicaux (CGIL, CISL, UIL) et de quatre travailleurs immigrés et sur l'organisation de trois workshops avec un comité composé

d'experts, de stakeholders et de syndicalistes convoqués à des moments différents de la recherche.

2. La sous-traitance en Italie et dans les études de cas

2.1. La régulation de la sous-traitance en Italie, et son développement

En Italie, l'application généralisée des principes du *just in time* et de la production *on demand* a impliqué l'élargissement et l'intensification de l'utilisation de la sous-traitance, qui s'est développée parallèlement et grâce à l'augmentation de la flexibilité et de la précarisation du travail. Les étapes fondamentales de cette augmentation, aussi bien en termes de flexibilité de l'emploi que de flexibilité de prestation, sont constituées par les lois de réforme du marché du travail adoptées au cours des dernières décennies : la loi 196/1997, qui a introduit le travail intérimaire ; l'ordonnance 368/2001, qui a renforcé le contrat à durée déterminée ; la loi 30/2003, qui a renforcé l'utilisation du travail intérimaire et a introduit le travail intermittent et le travail accessoire ; la loi 92/2012, qui a définitivement stabilisé la précarité. Parmi ces étapes, la loi 30/2003 revêt une importance particulière parce qu'elle a éliminé l'interdiction de sous-traiter de la main-d'œuvre et a modifié les institutions de la sous-traitance de biens et services et du détachement des travailleurs et de la branche d'activité³, en éliminant ainsi l'obstacle à la sous-traitance contenu dans certaines normes du Code Civil⁴.

Dans les années 2000, la sous-traitance de biens et de services et la sous-traitance de main-d'œuvre se sont fortement développées, de façon parallèle et intégrée, vers plus de précarité et la réduction des salaires. Deux phénomènes distincts, mais qui font partie du même processus de dévalorisation du travail.

2.2. La sous-traitance dans les trois secteurs de la construction navale, de la métallurgie et du bâtiment

La combinaison entre ces politiques du travail et les lois sur l'immigration a accentué l'exploitation des travailleurs immigrés dans les secteurs de production axés sur la sous-traitance et a agrandi l'espace d'enracinement des discriminations, qui sont plus intenses au fur et à mesure que l'on s'éloigne du travail régulier (Ceschi, Mazzonis, 2003). Les secteurs les plus affectés sont la construction navale, le bâtiment, la métallurgie, le textile, la santé et, de façon croissante, la logistique (Galossi, Ferrucci, 2014). Ces secteurs, qui ont connu une réorganisation profonde de leur production basée sur la sous-traitance, emploient en même temps de façon croissante des travailleurs immigrés, dans les travaux les moins qualifiés, les plus durs et dangereux.

En ce qui concerne le secteur de la construction navale, l'entreprise d'État Fincantieri⁵, leader mondial dans la production de navires de croisière, est un exemple du mélange entre

fragmentation du processus de production et stratification ethnique de la force de travail. Dans les années 80, l'entreprise a obtenu le leadership mondial en réduisant le coût du travail par l'informatisation du *design* des navires et la planification du processus de production, et par l'introduction d'une organisation du travail très flexible basée sur l'emploi de salariés directs uniquement pour la construction de la coque et l'assemblage, et sur la sous-traitance des opérations d'équipement du navire, caractérisée par un emploi massif de travailleurs immigrés.

Cette nouvelle organisation a impliqué la réduction à un quart des salariés directs⁶ et la diminution de moitié de l'incidence du coût du travail sur le chiffre d'affaires (Zanin, 2002 ; Basso, 2007). Aujourd'hui, les chantiers italiens comptent environ 8 300 salariés directs, alors que si l'on considère les industries connexes, principalement en sous-traitance, le nombre des salariés arrive à environ 30 000 (Fincantieri, 2012 : 48).

Le secteur du bâtiment est un autre exemple de ce mélange. Il a connu, d'une part, la désintégration verticale du processus de production et des entreprises, favorisée par l'évolution des techniques de travail et d'organisation (utilisation de produits industriels et assemblage de composants, processus de spécialisation et sous-traitance) et par des modifications législatives. D'autre part, ce secteur a connu une forte augmentation de l'emploi des travailleurs immigrés dans les fonctions les moins qualifiées et, souvent, de façon irrégulière (Unar, 2014)⁷. L'union de ces deux tendances a donné lieu à une flexibilité extrême (de prestations et de contrat) et à un abaissement du coût du travail. En outre, elle a produit une grande polarisation de la structure des entreprises du secteur, qui se répercute sur le marché du travail et sur les conditions de travail.

La crise a entraîné une réduction du nombre et de la dimension moyenne des entreprises (de 3,2 travailleurs par entreprise en 2008 à trois travailleurs en 2010). Par contre, les entreprises d'une personne se sont développées, et ce pour deux raisons : d'une part, la crise a accéléré l'externalisation de la production, ce qui s'est concrétisé dans le faux travail indépendant; d'autre part, une partie des salariés au chômage se sont mis à leur compte pour rester dans le secteur (ANCE, 2012). Cette solution a également été adoptée par de nombreux immigrés, poussés par la nécessité de garder leur permis de séjour : en 2010, on comptait environ 117 000 entreprises gérées par un propriétaire étranger, un nombre qui est passé à environ 125 000 en 2011 (Fondazione Moressa, 2012a).

Le secteur de la métallurgie présente aussi des caractéristiques exemplaires. A partir de la fin des années 70, l'industrie métallurgique italienne a entamé une phase de déclin et, depuis les années 90, elle a connu d'importants processus de restructuration. Avant tout, l'Etat a privatisé de nombreuses entreprises nationales et réduit les aides au secteur, ce qui a entraîné une réduction importante du nombre de travailleurs. Ensuite, de nombreuses entreprises privées ont délocalisé en Europe de l'Est ce qui a accentué la désindustrialisation du tissu

productif local et la concurrence entre les travailleurs. Enfin, les entreprises qui ont gardé leur production en Italie ont baissé les coûts de production par la sous-traitance, en favorisant la re-stratification du marché du travail en fonction des dimensions des entreprises et des différentes formes de contrats. Ces tendances se rencontrent chez Electrolux-Zanussi, une entreprise d'électroménagers ayant été rachetée dans les années 80 par la multinationale suédoise Electrolux, qui y a introduit un modèle de production basé sur le toyotisme.

3. L'exploitation différentielle des travailleurs immigrés dans le domaine de la sous-traitance

Dans le contexte italien, le travail des immigrés est marqué d'un bout à l'autre – de l'accès à l'emploi au chômage, des fonctions au salaire, de la classification professionnelle à la mobilité, des accidents du travail à la sécurité sociale – par de grandes inégalités par rapport aux travailleurs nationaux (Fullin, Reyneri, 2011 ; Fondazione Moressa, 2012b). Ces conditions de travail s'ajoutent à une politique migratoire caractérisée par la précarisation et la criminalisation des immigrés, notamment par l'application de politiques sélectives, répressives et discriminatoires (Basso, 2010 ; Bartoli, 2012).

Par rapport aux travailleurs nationaux, les travailleurs immigrés (environ 2 300 000 personnes, à savoir 10% de la totalité des travailleurs) subissent une très forte ségrégation de l'emploi qui les concentre pour la plupart dans le secteur tertiaire et les métiers manuels peu qualifiés, tels qu'ouvriers, manœuvres du bâtiment, ouvriers agricoles, aides à domicile, employés de maison, femmes de ménage, serveurs (Fondazione Moressa 2014 : 44). De plus, ils sont touchés par un taux plus élevé de chômage (17,3% contre 11,5% parmi les travailleurs nationaux), de sous-emploi (12,3% contre 4,5%) et de surqualification (41,1% contre 19,9%) et par une plus grande précarité contractuelle du travail, plus durable que pour les travailleurs nationaux. Et, si l'on y ajoute des conditions de travail qui n'évoluent pas avec l'ancienneté et leur forte présence dans des emplois sans échelles de salaire liés à l'ancienneté ni possibilités d'avancement de carrière, tout cela se reflète dans les salaires (salaire moyen mensuel net de 959 contre 1 313 euros) (Unar, 2014 : 255-263).

Dans les moyennes et grandes entreprises, les immigrés sont employés de façon régulière mais pour les travaux les plus dangereux et dégradants, ce qui les sous-classifie et les pénalise dans leur carrière. Dans les petites entreprises et les ateliers qui travaillent souvent en sous-traitance, dont une bonne partie de l'activité est dissimulée, les inégalités sont encore plus fortes et les formes d'exploitation d'autant plus graves.

Cela va sans dire que l'inégalité au travail qui affecte les immigrés n'est pas déterminée par le système de la sous-traitance, la sous-traitance s'ajoutant à l'inégalité contribue à la maintenir et à l'alimenter. La combinaison entre les stratifications du système de la sous-traitance et la

*civic stratification*⁸ due aux politiques migratoires expose fortement les immigrés au chantage de l'employeur et les oblige à accepter n'importe quelles conditions de travail. De plus, il ne faut pas oublier que la précarité du système de sous-traitance concerne aussi les travailleurs en contrat à durée indéterminée, puisque la durée de ces contrats n'est plus garantie si les entreprises perdent les appels d'offre.

Comme le montreront les études de cas, l'enquête n'a pas seulement mis en évidence une différence de conditions entre salariés des entreprises donneuses d'ordre et des entreprises sous-traitantes, mais aussi une différenciation des conditions de travail parmi les travailleurs de la sous-traitance. Cette différenciation s'opère sur base de la fragmentation des contrats, de la nationalité des travailleurs (travailleur national/étranger), du statut du travailleur étranger (communautaire/extra-communautaire/néo-communautaire ; avec/sans-papiers), de la durée et du type de permis de séjour qui donnent lieu à des droits différenciés.

Dans les chantiers navals, le « modèle Fincantieri » est basé sur la coexistence, dans le même chantier, de conditions très différentes entre les travailleurs directs, majoritairement nationaux, et les travailleurs de la sous-traitance, pour la plupart immigrés. Comme l'ont signalé de nombreux reportages⁹ et enquêtes judiciaires, on y enregistre un large recours au travail irrégulier et semi-irrégulier, de longs horaires de travail – jusqu'à 12 heures par jour –, un salaire direct et indirect réduit par l'usage d'une « rémunération globale »¹⁰, l'utilisation de lettres de « démission en blanc » et de « lettres libératoires »¹¹ comme instrument de chantage, l'interdiction d'adhérer aux syndicats. Concrètement, il y a « deux chantiers » dans le chantier¹².

Avec la crise, pour garder sa part de marché et augmenter sa productivité, Fincantieri a restructuré son organisation par une réduction supplémentaire du nombre de salariés directs et une augmentation de la sous-traitance. La réduction des commandes a entraîné la fermeture de plusieurs petites entreprises à façon et sous-traitantes, laissant des milliers de travailleurs sans emploi ou avec des salaires impayés. Pour garder leur permis de séjour, ceux qui ont continué à travailler ont dû accepter des conditions de travail plus dures qu'auparavant (Staglianò, 2010). La recherche a révélé que les entreprises sous-traitantes ont essayé de maintenir leurs profits malgré la perte de valeur et de volume des commandes reçues, et ce en réduisant considérablement les salaires, même la paie globale, qui permettait auparavant aux travailleurs des entreprises sous-traitantes d'avoir un salaire direct plus élevé que celui des salariés de Fincantieri. Un responsable provincial du syndicat FIOM a souligné que :

« Avant, la paie globale pouvait avoir des valeurs même plus élevées, mais maintenant, plus on réduit la marge pour l'entreprise sous-traitante, plus les conditions de travail des salariés de la sous-traitance empirent, également en termes de rétribution. C'est une des choses auxquelles nous nous opposons depuis de nombreuses années sur le plan de l'organisation, parce que, selon nous, c'est insoutenable même du point de vue industriel, car on risque d'adapter la capacité de construire des navires à un modèle qui, tôt ou tard,

sera hors-marché. En effet, tandis que les autres concurrents investissent et innovent, on peut forcer le marché pendant une certaine période, mais si ensuite on n'intervient pas sur les conditions industrielles, la technologie, l'innovation, cela risque de réduire les perspectives».

De nombreux travailleurs de la sous-traitance n'ont obtenu aucune allocation de chômage à cause des fréquentes irrégularités dans les cotisations sociales – liées à la « paie globale » – et de la discontinuité des contrats de travail. Tandis que les salariés directs de Fincantieri ont eu accès automatiquement à l'indemnisation du chômage partiel, les travailleurs des entreprises sous-traitantes ont eu de nombreuses difficultés, comme l'a souligné un responsable provincial du syndicat FIM :

« La crise a exclu beaucoup de travailleurs de la sous-traitance. Fincantieri est au chômage partiel¹³ depuis deux ans et les premiers à en payer le prix ont été les travailleurs de la sous-traitance, qui ont disparu dans le silence le plus total. D'autres entreprises font la première page des journaux, alors qu'ici, rien : exclus. Souvent sans amortisseurs sociaux. Oui, il y a bien des accords pour l'indemnisation du chômage partiel, mais tandis que dans d'autres entreprises c'est normal, ici l'indemnisation du chômage partiel est une victoire ».

Les entreprises de la sous-traitance moins touchées par la récession ont fait de la crise un prétexte pour baisser les conditions de travail. En particulier, comme l'ont expliqué un responsable provincial de la FIOM et un travailleur sénégalais, la durée réduite des contrats de sous-traitance, les fréquentes faillites des entreprises sous-traitantes et leurs nombreux changements de raison sociale pour éviter de payer les arriérés de salaire, sont utilisés comme instrument de chantage sur les immigrés, qui, pour ne pas perdre leur emploi et donc leur permis de séjour, acceptent l'allongement du temps de travail, l'intensification du rythme, la réduction du salaire et des normes de sécurité.

Dans le secteur du bâtiment, les travailleurs immigrés se trouvent dans une situation semblable d'inégalité : c'est le secteur avec la plus haute concentration de travailleurs immigrés (presque 20%), notamment dans les métiers de chantier (90% d'entre eux sont préposés aux constructions, aux travaux de finition, de peinture et au nettoyage extérieur, ou manœuvres) ; seulement 1,1% d'entre eux exercent des professions techniques ; en 2011, 58% des travailleurs immigrés étaient employés comme ouvriers non qualifiés contre 29,5% des travailleurs nationaux, et 11,5% comme ouvriers spécialisés contre 35% des travailleurs nationaux. Cette situation se reflète sur les salaires : en moyenne, ils gagnent mensuellement 133 euros de moins que les travailleurs nationaux (IRES, FILLEA-CGIL, 2012).

Les travailleurs immigrés ont été frappés plus durement par la crise. Entre 2009 et 2012, la différence de salaire entre immigrés et travailleurs nationaux a plus que doublé et elle est passée de 4,1% à 10,5% ; le recours au chômage partiel a été en moyenne plus élevé parmi les

immigrés (IRES, FILLEA-CGIL, 2012). La recherche sur le terrain a mis en évidence que les immigrés ont été pénalisés dans les procédures de licenciement et dans l'accès aux amortisseurs sociaux ; pour ce qui est de l'accès au chômage partiel, de nombreuses entreprises, au lieu d'assurer une rotation équitable des salariés, ont favorisé les travailleurs nationaux. Ceci est aussi lié à la sous-classification des immigrés : ils ne sont pas rappelés sous prétexte de ne pas avoir, dans leurs contrats, la qualification requise pour certaines fonctions. Les conditions dans les entreprises sous-traitantes sont généralement plus dures que celles appliquées chez les entreprises donneuses d'ordre : des rythmes de travail plus intenses, des temps de travail plus longs, moins d'attention aux mesures de sécurité, un recours plus fréquent à la paie globale et au travail à la pièce. Un autre facteur de différenciation est celui entre travailleurs immigrés avec ou sans contrat. Ces derniers, très nombreux dans le domaine de la sous-traitance, sont encore plus vulnérables puisque, comme l'a expliqué un responsable provincial du syndicat FILLEA :

« Les travailleurs irréguliers ne sont pas inscrits à la caisse du bâtiment, ils ne reçoivent pas de paie régulière, et ils vivent dans une sorte de chantage et d'intimidation constante de la part de leurs employeurs, qui sont souvent des caporali ».

Dans le secteur de la métallurgie aussi – bien que de façon mineure par rapport aux autres secteurs – il existe une différenciation des conditions entre travailleurs immigrés et nationaux qui dépend surtout du type de contrat de travail et de la taille de l'entreprise. En 2008, presque tous les travailleurs provenant de pays non communautaires étaient employés comme ouvriers (Federmeccanica, 2008); ils travaillaient plus souvent la nuit, la veille des jours fériés et les jours fériés, aussi en raison de leur forte présence dans la sidérurgie et les fonderies. Malgré un niveau moyen d'instruction plus élevé que celui des travailleurs nationaux, ils étaient employés à un niveau plus bas et touchaient un salaire inférieur par rapport au salaire moyen global (1.186,00 euros contre 1.246,00 euros par mois), qu'ils essayaient le plus souvent de compléter par des heures supplémentaires (FIOM-CGIL, 2008).

La crise a réduit les salaires des immigrés, aussi bien à cause d'une demande réduite d'heures supplémentaires et de travail en trois huit, qu'à cause de « l'utilisation discriminatoire – voire raciste » du chômage partiel (Como, 2014 : 165). Le recours au chômage partiel a été de loin plus élevé parmi les travailleurs immigrés qu'en ce qui concerne les travailleurs nationaux (+ 1200% contre + 370%), sans compter l'exclusion des immigrés de certains types d'amortisseurs sociaux due à leur concentration dans les entreprises de moins de 15 salariés ou dans des emplois à durée déterminée¹⁴.

La recherche sur le terrain a mis en évidence que l'intensité de l'exploitation différentielle et des discriminations varie en fonction de la présence des syndicats, qui est plus importante parmi les salariés directs des grandes entreprises, tandis qu'elle est quasiment nulle parmi les salariés des entreprises sous-traitantes. Les interviewés observent que dans les grandes

entreprises où les syndicats sont présents, on n'enregistre pas de graves épisodes de discrimination, parce que l'action syndicale réussit à obtenir un traitement égal, comme c'est le cas à Electrolux. Par contre, chez les sous-traitants, les immigrés sont employés de manière plus accentuée dans les fonctions les plus lourdes et les moins payées ; ils sont placés à des niveaux plus bas par rapport à leurs fonctions effectives ou bien les avancements d'ancienneté ne leur sont pas reconnus. Il y a parfois des cas d'exploitation grave, qu'un responsable national du syndicat UILM a définis comme « brutaux » ; un responsable provincial de la FIOM a déclaré que :

« Parfois, la coopérative à qui l'on confie la sous-traitance est un système d'exploitation bestiale, où il y a même des formes d'illégalité très forte ».

L'inégalité des conditions liée au type d'entreprise se mêle aux discriminations institutionnelles : si les travailleurs immigrés des grandes entreprises donneuses d'ordre ont réussi à obtenir une stabilité de travail et de contrat, et qu'ils ont ainsi obtenu un permis de séjour pour résidents de longue durée, voire, dans certains cas, la nationalité, les travailleurs immigrés de la sous-traitance ont souvent perdu avec la crise, ou risqué de perdre, leur permis de séjour et ont eu plus de difficultés à bénéficier des amortisseurs sociaux.

En ce qui concerne Electrolux, jusqu'à la moitié des années 2000, les travailleurs immigrés avaient un traitement différencié (sous-classification, mobilité médiocre, aucune reconnaissance des avancements de carrière ; Basso, 2007). Ces dernières années, l'entreprise a amélioré les conditions de ces travailleurs et reconnu les avancements de carrière et d'ancienneté grâce à leur stabilisation (due au gel des embauches) et à l'introduction de la part de l'entreprise d'un Code éthique « tolérance zéro » envers la discrimination. Les amortisseurs sociaux (primes de mobilité, contrats de solidarité, indemnisation du chômage partiel) introduits après de nombreuses mobilisations des travailleurs en sont un exemple. Les interviewés observent qu'il n'y a pas eu de disparités de traitement entre travailleurs immigrés et nationaux dans l'application de ces mesures, puisque le chômage partiel a été appliqué par rotation.

Cependant, dans les coopératives vers lesquelles l'entreprise a externalisé les opérations de chargement et déchargement et qui embauchent principalement des immigrés, il y a une plus grande précarité contractuelle et des inégalités et discriminations majeures, et ce indépendamment du fait qu'ils travaillent côte à côte avec des salariés directs (nationaux et immigrés). Les conditions des travailleurs des coopératives sont plus dures que celles des travailleurs directs et ont empiré avec la crise, comme l'a souligné une déléguée syndicale de la FIOM :

« Le rapport entre leur salaire et le nôtre est abyssal. Ils n'ont pas de prime de production, tandis que nous avons des primes mensuelles. Même le fait de travailler 6 heures en période

de crise [avec le contrat emploi solidarité] affecte le travail qu'ils font, parce que si moi je travaille 6 heures, il en va de même pour eux, et cela affecte négativement [leur salaire]. Souvent, ils ont seulement droit à l'indemnisation du chômage partiel en dérogation, tandis que nous avons droit à l'indemnisation du chômage partiel ordinaire ».

4. De nouveaux défis pour les syndicats

Le système de la sous-traitance et son recours systématique à la force de travail immigrée ont imposé de nouveaux défis aux syndicats. La recherche a mis l'accent sur trois aspects : la division/union des travailleurs ; la faible syndicalisation des travailleurs immigrés de la sous-traitance ; les nouvelles pratiques syndicales pour développer leur participation et lutter contre l'exploitation dans le domaine de la sous-traitance. Avant d'entrer dans le vif du sujet, une présentation rapide du panorama des syndicats italiens en référence aux trois secteurs pris en examen s'impose.

4.1. Les acteurs syndicaux dans les trois secteurs analysés

Les confédérations syndicales les plus importantes sont la CGIL (Confédération générale italienne des travailleurs), la CISL (Confédération italienne des syndicats des travailleurs) et la UIL (Union italienne du travail). Chacune des confédérations est divisée en catégories qui s'occupent des négociations, de la syndicalisation et de la protection des travailleurs dans les différents secteurs de production. Le syndicat CGIL, qui est historiquement lié aux principaux partis de gauche, est celui qui compte le plus grand nombre d'affiliés (5 644 603 en 2011) et il s'impose en particulier dans les régions du Centre-Nord et dans le secteur de l'industrie. Le syndicat CISL, au deuxième rang pour son nombre d'affiliés (4 485 383 en 2011), était historiquement lié au parti de la Démocratie chrétienne et il est surtout présent dans la fonction publique et dans les industries du Nord. UIL, le syndicat historiquement lié à l'ancien Parti socialiste, est présent en particulier dans la fonction publique et dans l'industrie et compte un nombre inférieur d'affiliés (2 196 442 en 2011).

Pour ce qui est de la métallurgie et de la construction navale, les fédérations de référence sont la FIOM-CGIL (Fédération des employés et ouvriers métallurgiques) qui compte 358 722 affiliés, la FIM-CISL (Fédération italienne de la métallurgie) avec ses 212 705 inscrits, la UILM (Union italienne des travailleurs de la métallurgie) et ses 90 416 affiliés¹⁵. Les fédérations de référence du bâtiment sont en revanche FILLEA-CGIL (Fédération italienne des travailleurs du bois, du bâtiment et des secteurs apparentés) qui compte 359 120 affiliés, la FILCA-CISL (Fédération italienne de la construction et des secteurs apparentés) avec ses 301 409 inscrits et la FENEAL-UIL (Fédération nationale des travailleurs du bâtiment et des secteurs apparentés) qui compte 162 017 affiliés.

Depuis 2005, l'adhésion des immigrés aux syndicats a augmenté, aussi bien en ce qui concerne

le nombre d'inscrits que (en partie) en termes de participation. Ceci a permis de maintenir – voire d'augmenter, dans certaines régions et dans certaines branches – le nombre d'inscrits actifs, après une période où l'on avait enregistré une diminution des inscrits parmi les travailleurs italiens actifs. En 2011, les trois confédérations comptaient 1 011 606 immigrés inscrits, à savoir 31% des travailleurs immigrés actifs : 410 127 à la CGIL, soit 15,5% de ses inscrits actifs ; 384 237 à la CISL (16,7%) ; 217 242 à la UIL (16,4%) (Caritas, 2012 : 272-274)¹⁶.

4.2. Division, syndicalisation, nouvelles pratiques syndicales

Dans les trois secteurs, les syndicats ont dû faire face au défi d'élaborer une stratégie de lutte contre les inégalités liées au système de sous-traitance, mais, jusqu'à présent, cette stratégie a été réalisée de façon partielle et fragmentée. La négociation collective d'entreprise ou territoriale¹⁷ organisée ces dernières années – surtout chez Fincantieri – pour affirmer le principe d'égalité de traitement, a été conditionnée par la crise et par l'accroissement des attaques vis-à-vis des syndicats. Après la crise, les organisations d'employeurs et les syndicats ont discuté avant tout des problèmes liés à l'impact de la crise. Cette dernière a donné lieu à des difficultés croissantes quant à la signature des contrats nationaux, ce qui a eu aussi des conséquences sur la négociation d'entreprise ou territoriale: les contrats ont presque toujours été signés en retard et, souvent, les entreprises ont accordé des augmentations de salaire seulement après avoir obtenu des concessions sur la flexibilité des horaires de travail et la réduction de droits. Dans le domaine de la sous-traitance, les syndicats ont rencontré encore plus de difficultés, du fait que la négociation d'entreprise ou territoriale est inexistante dans de nombreuses entreprises et que, parfois, le contrat collectif national n'est même pas appliqué.

Un premier défi qui se pose aux syndicats est celui du rapport contradictoire entre les salariés de l'entreprise mère et les salariés de la sous-traitance. La détérioration des conditions de travail engendrée par la crise – qui, dans toutes les études de cas, touche autant les salariés directs que les travailleurs de la sous-traitance, bien que de façon différente – a eu de lourdes conséquences sur les rapports entre travailleurs. Chez Fincantieri, par exemple, l'enquête a mis en évidence d'une part un renforcement de l'opposition entre « chantier des salariés directs » et « chantier des salariés des entreprises sous-traitantes », d'autre part un rapprochement et plus de solidarité entre les travailleurs. Pour ce qui est de l'opposition, un délégué syndical de FIOM a remarqué que les immigrés sont « le maillon faible sur lequel on décharge les angoisses et les tensions du chantier, dans une espèce de guerre entre pauvres ». Les travailleurs nationaux considèrent souvent les immigrés comme des concurrents « déloyaux », « qui volent les emplois » et sont responsables de l'aggravation des conditions de travail. En outre, comme l'explique un responsable provincial du syndicat FIM, parmi les salariés directs il existe un sentiment diffus de supériorité, qui n'est pas dû à des raisons racistes, mais bien « au fait de se sentir dans une condition de travail très différente et objectivement supérieure » du point de vue de la jouissance de droits, des salaires, du temps de travail. Quant au rapprochement entre travailleurs, selon un délégué syndical de FIM, il naît des mêmes facteurs

qui ont mené à la présence de deux chantiers en un, à savoir l'aggravation des conditions de travail qui affecte tous les travailleurs, et est donc en train d'unir objectivement, dans une tendance généralisée de nivellement vers le bas, ceux que la stratification du marché du travail avait séparés, en les obligeant à subir la précarisation croissante.

Un autre défi concerne la syndicalisation des travailleurs immigrés de la sous-traitance face aux pratiques anti-syndicales des entreprises sous-traitantes. Dans le cas de Fincantieri, par exemple, nombre de ces entreprises licencient ou n'embauchent pas ceux qui sont en contact avec les syndicats. Les difficultés concernent aussi la syndicalisation de groupes particuliers de travailleurs : par exemple, dans le domaine du bâtiment, les syndicalistes ont du mal à organiser les travailleurs des entreprises sous-traitantes, les saisonniers, les travailleurs sans contrat, car il est compliqué d'établir avec eux une relation durable et fructueuse, du fait qu'ils changent souvent de ville, d'entreprise ou de chantier. Dans les autres secteurs aussi, il est très difficile d'approcher et de syndiquer les travailleurs sans contrat, parce qu'ils ne veulent pas risquer d'être identifiés, dénoncés et expulsés de l'Italie.

L'enquête a fait ressortir que, pour ces mêmes raisons, on note parmi les travailleurs des entreprises sous-traitantes de Fincantieri une baisse de la syndicalisation et une participation modeste¹⁸ ce qui se reflète dans l'absence de délégués immigrés. Les travailleurs immigrés de la sous-traitance se syndiquent surtout pour des questions de protection, pour des conflits syndicaux individuels (rarement collectifs), pour récupérer leurs arriérés de salaire ou pour bénéficier des amortisseurs sociaux.

Pour ce qui est du bâtiment, les interviewés soulignent qu'il y a eu, au fil du temps, une adhésion et une participation croissante des immigrés, aux assemblées, réunions de coordination et congrès syndicaux. Ils participent de plus en plus aux grèves et aux manifestations, assurent des fonctions de représentants (bien qu'à un niveau moyen-bas) et collaborent à l'organisation des activités. Quant aux immigrés salariés de la sous-traitance, ils se rapprochent des syndicats uniquement pour accéder à certains services (demandes de permis de séjour et regroupement familial, déclaration de revenus) et pour se sortir de situations délicates et de graves violations de leurs droits.

Pour faire face à ces problèmes, les syndicats ont parfois adopté de nouvelles pratiques. Au niveau national, par exemple, la CGIL a lancé une campagne intitulée « Gli appalti sono il nostro lavoro. I diritti non sono in appalto » (la sous-traitance est notre travail, mais nos droits ne sont pas sous-traitables – N.d.T.), qui a abouti à une proposition de loi populaire basée sur la protection réelle des travailleurs de la sous-traitance, la lutte contre les pratiques de concurrence déloyale entre les entreprises et le maintien du poste de travail en cas de changement de sous-traitant. Pour ce qui est du bâtiment et de l'agriculture, la FILLEA-CGIL et la FLAI-CGIL¹⁹ ont lancé la campagne « Stop Caporalato » (Stop à l'embauche illégale) contre l'exploitation grave et le système illégal de recrutement de main-d'œuvre qui existent dans le

domaine de la sous-traitance.

Au niveau local, pour favoriser la syndicalisation des travailleurs de la sous-traitance, les syndicalistes ont adopté des stratégies flexibles. Chez Fincantieri, par exemple, ils rejoignent les travailleurs à la cantine ou devant les portails, en dehors du temps de travail. Comme l'a expliqué un responsable provincial de FIOM :

« Parfois, nous avons des difficultés à parler avec les travailleurs des entreprises sous-traitantes qui ne sont pas syndiqués. Si nous faisons des assemblées qui concernent aussi, ou seulement, les travailleurs des entreprises sous-traitantes, nous devons faire face aux limites des formes d'organisation, qui sont très compliquées parce que tous les droits sont monétisés. Le travailleur de la sous-traitance risque de ne pas être payé même pour les heures d'assemblée syndicale prévues par le contrat, parce que la paie globale a tout englobé. Ainsi, nous sommes parfois obligés d'inventer des occasions pour parler avec ces travailleurs ».

De cette façon, c'est surtout la FIOM-CGIL qui a réussi à franchir une partie des obstacles et à garder un bon niveau d'implication de ces travailleurs dans les initiatives communes avec les salariés directs :

« Quand nous lançons des initiatives, nous nous adressons à tous les travailleurs, parce que ce sont des questions qui concernent bien sûr les travailleurs stables, mais aussi les travailleurs des entreprises sous-traitantes. Récemment, nous avons organisé deux grèves : la grève du 5 décembre 2012 contre l'accord séparé des travailleurs de la métallurgie et des chantiers, et une grève de trois heures qui a impliqué aussi les travailleurs des entreprises sous-traitantes, car plus les conditions des travailleurs de Fincantieri sont mises en discussion, plus les conditions de la sous-traitance empirent ».

5. Conclusion

Historiquement, le recours à la force de travail immigrée dans les pays occidentaux et à l'échelle mondiale a été un des leviers fondamentaux pour dévaloriser la force de travail dans son ensemble. Elle a représenté une réserve de main-d'œuvre qui a permis de faire face aux exigences de la production capitaliste, aussi bien par la baisse du coût du travail que par la mise à disposition d'une main-d'œuvre hyper-flexible, enfermée dans une situation de subordination et de vulnérabilité au chantage dérivant des politiques migratoires et des discriminations institutionnelles (Potts, 1990). À une époque néolibérale, cette condition particulière a fait de l'immigration, d'une part, un terrain où les entreprises ont expérimenté de nouvelles formes de division et d'organisation du travail pensées pour accroître leurs profits et leur productivité. D'autre part, elle en a fait un élément de re-stratification et de re-

composition du marché du travail par l'intermédiaire de processus qui ont remplacé le travail stable par le travail précaire, en mettant en concurrence les travailleurs immigrés et les travailleurs autochtones (Basso, 2010).

Les mêmes processus (les exigences de profitabilité) qui ont favorisé l'utilisation de l'immigration comme levier pour dévaloriser le travail ont aussi donné lieu à une restructuration de l'organisation de la production axée sur le recours à l'externalisation, qui a fait de la sous-traitance un phénomène structurel des processus économiques et productifs contemporains.

Par rapport au passé, la sous-traitance a connu deux évolutions : sa généralisation, particulièrement dans le secteur public, qui est devenu (au moins en Italie) le premier producteur de sous-traitance et de travail non standard ; sa « scientification », c'est-à-dire qu'elle a été mise en oeuvre de façon scientifique (du point de vue du taylorisme). Si bien que, contre la chute des profits des entreprises, ces dernières décennies ont vu la constitution d'une véritable « politique de la sous-traitance », qui s'inscrit dans le processus mondial de récupération de la productivité par la réorganisation des processus de production et par la précarisation du travail. Cette politique se nourrit des réserves de main-d'œuvre à bas prix que constitue la force de travail immigrée.

En réponse à ce nouveau contexte, les syndicats ont dû faire face à de nouveaux défis qui, du moins en ce qui concerne l'Italie, sont loin d'être gagnés. Les principaux syndicats sont encore attachés à un modèle de concertation et de stratégie syndicale lié principalement à une organisation du travail et à une composition des classes laborieuses de type fordiste, un modèle difficile à appliquer en termes d'intervention et de syndicalisation auprès des travailleurs de la sous-traitance. Ce modèle conditionne aussi leur intervention auprès des travailleurs immigrés : la croissance significative de la syndicalisation des immigrés qui s'est produite en Italie est due aux services spécifiques qui leur sont adressés et, surtout, au fait que les syndicats sont intervenus dans des entreprises déjà syndiquées et ayant connu une forte augmentation de cette force de travail ; au contraire, comme les études de cas l'ont également confirmé, l'intervention des syndicats auprès des travailleurs immigrés de la sous-traitance est plus difficile et fragmentée, ce qui ouvre la voie à un affaiblissement ultérieur des syndicats en termes politiques, d'organisation et d'adhésions, susceptible de rendre encore plus vulnérables les travailleurs les plus précarisés.

Bibliographie

ANCE, 2012, Osservatorio congiunturale sull'industria delle costruzioni, http://leg16.camera.it/temiap/temi16/ance_osservatorio_dic2012.pdf (consulté le 22 septembre 2014).

Antunes R., 2006, *Il lavoro in trappola*, Milan, Jaca Book.

Antunes R., 2008, «Desenhando a nova morfologia do trabalho», *Revista Critica de Ciências Sociais* n°1, pp. 19-34.

Bartoli C., 2012, *Razzisti per legge*, Rome-Bari, Laterza.

Basso P., 2007, «Trade union responses to racism in Italy's shipbuilding and metalworking industries», *Transfer* n° 13, 3, pp. 432-446.

Basso P., 2010, *Razzismo di stato*, Milan, Angeli.

Bernardotti M.A., 2006, «Sindacati e discriminazioni razziali nella Sanità italiana» in Megale A. et al. (dir.), *Immigrazione e sindacato*, Rome, Eds, pp. 61-91.

Bernardotti M.A., Perocco F., Sukhwant D., 2007, «Confronting racism in the health services», *Transfer* n° 13, 3, pp. 413-430.

Bernhardt A., Milkman R., Theodore N., Heckathorn D., Auer M., DeFilippis J., González A., Narro V., Perelshteyn J., Polson D., Spiller M., 2009, *Broken Laws, Unprotected Workers*, Los Angeles, Ucla, <http://www.nelp.org/content/uploads/2015/03/BrokenLawsReport2009.pdf> (consulté le 22 septembre 2014).

Carchedi F., 2010, *Schiavitù di ritorno*, Santarcangelo di Romagna, Maggioli.

Caritas, 2012, *Dossier statistico immigrazione 2012*, Rome, Idos.

Ceschi S., Mazzonis M., 2003, «Le forme di sfruttamento servile e paraschiavistico nel mondo del lavoro» in Carchedi F. et al. (dir.), *Il lavoro servile e le nuove schiavitù*, Milan, Angeli, pp. 83-124.

Clark N., 2013, *Detecting and tackling forced labour in Europe*, York-London, Rowntree Foundation, Policy Press, <http://www.jrf.org.uk/sites/files/jrf/forced-labour-europe-full.pdf>, consulté le 22 septembre 2014.

Como E., 2014, «Le condizioni degli stranieri nell'industria metalmeccanica» in Carrera F., Galossi E. (dir.), *Immigrazione e sindacato*, Rome, Ediesse, pp. 153-172.

Eldring L., Fitzgerald I., Arnholtz J., 2012, «Post-accession migration in construction and trade union responses in Denmark, Norway and the UK», *European Journal of Industrial Relations* n° 18, 1, pp. 21-36.

Federmeccanica, 2008, http://www.rinnovamento-rm.it/pubbl/pdf/ind_annuale/2008/Indag32.pdf (consulté le 22 septembre 2014).

Fincantieri, 2012, *Bilancio 2011*, www.fincantieri.com/cms/data/pages/files/000143_resource1_orig.pdf

(consulté le 22 septembre 2014).

FIOM-CGIL, 2008, *Le condizioni di lavoro e di vita nel settore metalmeccanico in Italia*, Rome, Meta.

Fondazione Moressa, 2012a, *Le imprese condotte da stranieri*, www.fondazioneleonemoressa.org/newsite/wp-content/uploads/2012/08/Imprese-condotte-da-stranieri.pdf (consulté le 22 septembre 2014).

Fondazione Moressa, 2012b, *Rapporto annuale sull'economia dell'immigrazione 2012*, Bologne, Il Mulino.

Fondazione Moressa, 2014, *Rapporto annuale sull'economia dell'immigrazione 2014*, Bologne, Il Mulino.

Fullin G., Reyneri E., 2011, «Low unemployment and bad jobs for new immigrants in Italy», *International Migration*, vol. 49, pp. 118-147.

Galossi E., Ferrucci G., 2014, *Lavoro e immigrazione nei sistemi logistici in Italia*, www.filtcgil.it/10_congresso/4_TRENTIN.pdf (consulté le 27 avril 2015).

Goldstein B., 2006, «'Merchants of labour' in three centuries: Lessons from history for reforming 21st century exploitation of migrant labour» in Kuptsch C. (ed.), *Merchants of Labour*, Genève, OIT, pp. 31-36.

Gumbrell-McCormick R., Hyman R., 2013, *Trade Unions in Western Europe*, Oxford, Oxford UP.

Head S., 2003, *The New Ruthless Economy*, N.Y., Oxford UP.

Huws U., 2003, *The making of a cybertariat*, N.Y., Monthly Review Press.

Huws U., Podro S., 2012, *Outsourcing and the fragmentation of employment relations: the challenges ahead*, Acas Policy Discussion paper, <http://www.acas.org.uk/media/pdf/p/8/Outsourcing-and-the-fragmentation-of-employment-relations-the-challenges-ahead.pdf> (consulté le 22 septembre 2014).

IRES, FILLEA-CGIL, 2012, *I lavoratori stranieri nel settore delle costruzioni*, Rome, IRES.

Krenn M., Haidinger B., 2008, *Un(der)documented migrant labour*, Uwt Project, 6th FP, contract n° 044272.

Lillie N., 2012, «Subcontracting, Posted Migrants and Labour Market Segmentation in Finland», *British Journal of Industrial Relations* n° 50, 1, pp. 148-167.

Ludwig T., Tholen J., 2006, *Shipbuilding in China and its impacts on European shipbuilding industry*, University of Bremen, <http://www.iaw.uni-bremen.de/downloads/ShipbuildingChina2006.pdf>, consulté le 22 septembre 2014.

Ministero dei Trasporti, 2004, *Relazione sull'industria cantieristica navale ai sensi dell'art. 5, comma 4, della legge n. 413/98*, Rome.

Morris L., 2002, *Managed Migration*, Londres, Routledge.

Patron J., 2004, *La mondialisation vécue à Saint-Nazaire en l'an 2003*, Saint-Nazaire, USM-CGT.

Potts L., 1990, *The World Labour Market*, Londres, Zed Books.

Rovelli M., 2008, *Lavorare uccide*, Milan, Bur.

Schierup C.U., 2007, «'Bloody Subcontracting' in the Network Society: Migration and Post-Fordist Restructuring across the European Union» in Berggren E. et al. (eds), *Irregular Migration, Informal Labour and Community*, Maastricht, Shaker, pp. 150-164.

Staglianò R., 2010, *Cantieri navali, la crisi la pagano gli immigrati*, www.rassegna.it/articoli/2010/03/23/60200/cantieri-navali-la-crisi-la-pagano-gli-immigrati (consulté le 22 septembre 2014).

Unar, 2014, *Dossier statistico immigrazione 2014*, Rome, Idos.

Zanin V. (dir.), 2002, *Organizzazione e trasformazioni nella navalmeccanica*, Padoue, Cleup.

Zanin V., Wu B., 2009, *Profili e dinamiche della migrazione cinese in Italia e nel Veneto*, Venise, Coses.

¹ Plus récemment, « there has been a steady growth in outsourcing, including international outsourcing, in production industries since at least the 1960s » (Huws, Podro, 2012: 3).

² Les études de cas ont été définies suite à des entretiens avec des experts, des syndicalistes et des stakeholders. Fincantieri et Electrolux avaient déjà fait l'objet du projet RITU ; le projet CRAW a permis d'examiner la situation des migrants dix ans plus tard. En ce qui concerne le bâtiment, la région de Trévise, où prévalent les petites entreprises a été sélectionnée.

³ Cf. les articles du Titre III de l'ordonnance 276/2003, auxquels ont été apportées des modifications.

⁴ La sous-traitance est régie par le Code Civil, articles de 1655 à 1677.

⁵ On fait référence ici au système de sous-traitance des chantiers de Marghera, de Monfalcone et, en partie, de Ancône.

⁶ Fincantieri comptait 36 000 salariés en 1975, 30 000 en 1981, 20 000 en 1991 et 8 674 en 2004 (Ministero dei Trasporti, 2004).

⁷ On enregistre des tendances semblables aussi dans d'autres pays européens, ce qui confirme qu'il s'agit bien d'un processus général qui concerne également le phénomène des travailleurs détachés (Lillie, 2012 ; Eldring et al., 2012).

⁸ Morris (2002) a parlé de la *civic stratification* (c'est à dire la stratification juridique des droits, résultante de l'octroi ou la limitation des droits par l'Etat dans un contexte d'immigration), comme d'un système d'inégalité.

⁹ « Lavoro Killer », *L'Espresso*, 21.2.2008 ; « Fincantieri, una storia italiana », Série télévisée *Il lecito*, La7, 10.7.2012.

¹⁰ La « rémunération globale » ou « paie globale » est un système illégal que les entreprises utilisent pour éviter le paiement des contributions sociales et pour augmenter le chantage aux travailleurs. Le contrat de travail prévoit un nombre minimum d'heures qui ne correspond pas à la durée réelle du travail. En revanche, la rétribution réelle est déterminée sur la base d'une négociation individuelle, où le salarié monétise tous les droits sociaux (contributions de sécurité sociale et assurance pour les heures de travail qui ne sont pas couvertes par le contrat, indemnité de cessation d'activité, treizième mois, heures supplémentaires, congés, vacances, avancement de grade).

¹¹ C'est une lettre de consentement délivrée par l'ancien entrepreneur, sans laquelle le travailleur ne peut pas travailler pour d'autres entreprises de la sous-traitance.

¹² Une organisation du travail semblable existe dans les Chantiers de l'Atlantique à Saint-Nazaire – spécialisés aussi dans la production de navires de croisière – où l'on a introduit le « montage exotique », basé sur les externalisations et l'embauche de travailleurs immigrés (Patron, 2004). L'utilisation de la sous-traitance est très présente dans d'autres pays qui ont le *leadership* mondial dans des secteurs spécifiques de la construction navale : c'est le cas de la Chine, de la Turquie et, surtout, de la Corée du Sud, où le rapport entre salariés directs et travailleurs de la sous-traitance est de 4:1 (Ludwig, Tholen, 2006).

¹³ Tous les salariés directs ont été mis au chômage partiel par rotation.

¹⁴ En Italie, les travailleurs des entreprises de moins de 15 salariés n'ont pas accès à la *Cassa integrazione straordinaria* (caisse d'indemnisation du chômage partiel extraordinaire, réservée aux crises structurelles ainsi qu'aux processus de restructuration et de reconversion) ; les travailleurs en contrat à durée déterminée ne peuvent même pas accéder à la *Cassa integrazione ordinaria* (caisse d'indemnisation du chômage partiel ordinaire, qui intervient dans des situations de difficultés économiques temporaires).

¹⁵ Cf. www.cgil.it, www.cisl.it, www.uil.it.

¹⁶ Il n'y pas de chiffres disponibles pour chacun des secteurs.

¹⁷ Le système de concertation a été instauré en 1993 à deux niveaux: une négociation nationale et collective au niveau sectoriel, qui fixe les minima de salaire (renouvelables tous les deux ans) et les conditions minimales de travail (renouvelables tous les quatre ans) devant être appliqués dans les contrats individuels de chaque branche ; un deuxième niveau de négociation, qui ne peut qu'améliorer les conditions fixées au niveau national, et qui peut avoir lieu directement au sein des entreprises où les syndicats sont représentés, ou bien au niveau territorial pour les entreprises sans représentation syndicale.

¹⁸ Sauf certaines entreprises historiques qui s'occupent de peinture.

¹⁹ *Federazione lavoratori agro-industria* (Fédération des travailleurs du secteur agro-industriel).

Enjeux et difficultés d'une recherche-action sur les conditions de travail des conseillers clients en situation de sous-traitance en France

Clément RUFFIER,

Chargé de mission à l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact),
Chercheur associé au Centre Max Weber (UMR CNRS 5283)

Assia ZIATI,

Chargée de mission à l'Association régionale pour l'amélioration des conditions
de travail Haute-Normandie (Aract)

Résumé:

La sous-traitance pose des problèmes en termes de conditions de travail, auxquels les institutions de régulation du travail en France (droit du travail, accord de branche, responsabilité sociale des entreprises, etc.) peinent à répondre. L'article présente les intérêts et limites d'une recherche-action visant à apporter une réponse à ces problèmes dans un centre de relation client. Cette démarche, impliquant un donneur d'ordres et son sous-traitant, est pilotée paritairement et repose sur la participation des conseillers clientèle et de leurs managers.

Mots-clés : Sous-traitance ; Conditions de travail ; Travail d'organisation ; Centres de relation client

Abstract:

Resorting to subcontracting questions the working conditions of employees and the traditional French labour institutions struggle to come up with an answer to the issues exposed. Labour law, industry agreements or corporate social responsibility failed to address the specific risk of this form of organisation. The article presents the advantages and limitations of a research, which aimed at providing an answer to these issues in a call centre. Involving a contractor and its subcontractor, this process relies on the participation of the employees in both organisations.

Keywords: Subcontracting; Working conditions; Work organization; Call centres

Remerciements:

Les auteurs tiennent à remercier le comité de rédaction et les évaluateurs de la revue pour la grande qualité de leurs propositions, qui ont contribué à améliorer significativement cet article.

1. Introduction

Depuis les années 1970, la sous-traitance se développe et gagne progressivement tous les secteurs. Elle participe d'un mouvement de délitement de l'entreprise intégrée au profit de ce que l'on nomme généralement « entreprise-réseau » (Mariotti, 2004). Le secteur de la relation client n'est pas épargné par ce mouvement. Or, ce type d'organisation n'est pas sans conséquences sur les conditions de travail des salariés de ce secteur¹.

De nombreuses recherches ont ainsi mis en avant les risques liés à la sous-traitance qui vient renforcer, de manière générale, la dichotomie entre les salariés du « centre » et ceux de la « périphérie » (Caire, 1982). Or, ces risques ne semblent que très partiellement trouver de réponse dans les outils traditionnels de régulation des institutions du travail françaises. Le Code du travail est ainsi mis à mal par les relations triangulaires entre un employeur de droit, un employeur de fait, et le salarié (Morin, 2005). De la même manière, les interventions en entreprise rencontrent des limites, les marges de manœuvre ne se situant pas uniquement dans le cadre d'une seule entreprise mais également dans les relations qu'elle entretient avec d'autres.

L'article présente une recherche-action menée par des sociologues du réseau de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact-Aract) entre octobre 2013 et décembre 2014. Elle visait à répondre aux enjeux des conditions de travail des conseillers clients d'un centre de relation client, filiale d'un grand groupe du secteur, et sous-traitant d'une grande entreprise française du secteur de l'énergie. Cette démarche consistait à faire proposer par les conseillers clients, leurs managers directs et des représentants du donneur d'ordres, de nouvelles modalités organisationnelles respectant à la fois les enjeux de performance (coût, qualité) et leur qualité de vie au travail. Le présent article insistera sur l'intérêt de cette démarche, sur ses résultats positifs quant à la satisfaction et la performance des conseillers clients, mais aussi sur ses limites. Ces dernières sont principalement liées au refus des acteurs de mettre en discussion les « indicateurs prégnants » (Boussard et Maugeri, 2003) définis dans le contrat. Il s'agira alors d'analyser les causes de ce refus et les enseignements pour les démarches d'intervention en entreprise.

2. Les questions posées par la sous-traitance aux institutions françaises du travail

2.1. Une forme d'organisation lourde de conséquences

La sous-traitance bénéficie d'un *a priori* positif dans les sciences de gestion. Ainsi, pour l'approche par les ressources² (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 2001 ; Conner, 1991) qui recommande aux entreprises de se recentrer sur leur cœur de compétence (Hamel et Prahalad, 1990) et pour l'approche de la chaîne de valeur globale (Porter, 1990) qui insiste sur la nécessité de diviser la production en une chaîne d'acteurs selon leur capacité à créer de la valeur ajoutée, cette forme d'organisation permet de combiner au mieux flexibilité, efficacité et innovation. Néanmoins, ces approches ne tiennent pas compte des nombreux risques mis en avant par les autres disciplines vis-à-vis de la sous-traitance tant au niveau de l'efficacité et de la qualité des relations inter-entreprises qu'en interne sur les conditions de travail et d'emploi de leurs salariés.

Du point de vue des sciences économiques, la sous-traitance suppose un important contrôle de la part du donneur d'ordres. Or, ce mode de coordination génère des écueils importants (Baudry, 2005) et produit des coûts de transaction relativement élevés (Williamson, 1981).

Les autres disciplines insistent sur les relations d'interdépendance qui marquent cette forme d'organisation. Si le sous-traitant peut parfois en être le bénéficiaire (Mariotti, 2004 ; Ponnet, 2009), ces relations sont plus généralement favorables au donneur d'ordres (Supiot, 1999) en raison de la dépendance économique du sous-traitant. Cette dépendance économique n'est pas sans conséquences au niveau des conditions de travail (Algava et Amira, 2011) à tel point que cette forme d'organisation est souvent présentée comme une forme de contournement des obligations du Code du travail (Morin, 1994). Des nombreuses recherches mettent ainsi en avant des risques professionnels plus importants (Thébaud-Mony, 2001 ; Doniol-Shaw, Huez et Sandret, 2001 ; Grusenmeyer, 2007), une intensification du travail (Gollac et Volkoff, 1996) ou encore une précarisation socio-économique des travailleurs intervenant dans ce contexte, notamment des salariés situés à la périphérie (Caire, 1982 ; Beaujolin, 1999).

2.2. Les difficultés des formes traditionnelles de régulation en France

Cette situation est renforcée par la difficulté rencontrée par les institutions françaises du travail pour prendre en compte les questions de conditions de travail dans les entreprises sous-traitantes.

Les difficultés du droit du travail à faire face aux nouvelles formes d'organisation regroupées dans le concept d'entreprise-réseau (Mariotti, 2004) ont été largement documentées (Supiot, 1999 ; Morin, 2005 ; Lefebvre, 2009). La sous-traitance se caractérise en effet par une relation d'emploi triangulaire entre un salarié, un employeur de droit (le sous-traitant) et un employeur de fait (le donneur d'ordres). Cette situation tend à instaurer une distance entre la relation d'emploi et la relation de travail. Des salariés travaillent au quotidien pour le compte d'une entreprise (le donneur d'ordres) qui ne les emploie pas mais qui participe à définir les conditions d'exécution de leur travail.

Face à cette situation, le droit du travail français privilégie traditionnellement une solution : le transfert de responsabilité de l'employeur de droit vers l'employeur de fait³. Cette solution est adaptée dans les cas extrêmes de fausse sous-traitance, dans lesquels la direction du travail est réalisée directement par le donneur d'ordres. Le Code du travail peine en revanche à prendre en compte les situations de « codirection du travail » (Morin, 2005) qui caractérisent la plupart des relations de sous-traitance. Généralement, pour les salariés des sous-traitants, les injonctions de leur direction se superposent à celles du donneur d'ordres plus qu'elles ne se remplacent.

Face à ces difficultés du droit, les formes de *soft law* et de responsabilité sociale des entreprises (RSE) appliquées aux relations inter-firmes (Baudry et Chassagnon, 2012) sont

souvent mises en avant (codes et chartes éthiques des donneurs d'ordres intégrant des clauses sur les conditions de travail minimales des sous-traitants, entre autres.). Néanmoins, si ces formes de régulations plus souples semblent mieux couvrir les multiples formes prises par l'entreprise-réseau, leur efficacité pose question.

Bien que la RSE soit réputée favorable aux salariés des entreprises sous-traitantes, elle n'intervient pas uniquement comme un droit supplémentaire pour ces derniers. Ne pas suivre un principe d'une charte RSE peut être un motif de licenciement pour un salarié ou de rupture de contrat pour un sous-traitant (Mazuyer, 2009). Pour Supiot, le développement de cette nouvelle forme de régulation se fait au détriment du principe d'égalité, puisque leur objet n'est pas « de sceller une alliance entre égaux, mais d'organiser l'exercice d'un pouvoir » (Supiot, 2001 : 57). De même, l'efficacité des dispositifs RSE est directement liée à la mise en place de dispositifs de contrôle. Or, ces derniers sont totalement absents de 41% des 256 codes de conduite étudiés dans une étude de l'OCDE (OCDE, 2001). Lorsqu'ils sont présents, ils sont souvent conduits de manière opaque et sans contrôle indépendant, ce qui nuit fortement à leur efficacité (Sobczak, 2002).

Enfin, les salariés de sous-traitants semblent connaître les mêmes difficultés à se mobiliser collectivement que les salariés dans des formes précaires d'emploi. Cette situation peut être comprise notamment en lien avec le sentiment de précarité socioéconomique générée par cette forme d'organisation de la production, mais également en raison de la « dissémination de la conflictualité » qui la caractérise (Veltz, 2000).

2.3. Le questionnement des formes d'intervention en entreprise

Les différentes formes d'intervention en entreprise portant sur les conditions de travail sont également profondément interrogées par le développement de l'entreprise-réseau. En effet, aussi bien les recherches-actions menées par des chercheurs, que les interventions de cabinets de consultants à l'initiative des directions des entreprises ou encore celles des cabinets d'experts à l'initiative des représentants du personnel se heurtent aux relations de dépendance entre entreprises. En effet, dans de nombreux cas, les entreprises dans lesquelles ces interventions se déroulent sont dans l'incapacité de mettre en œuvre les propositions d'amélioration du fait de contraintes dues à des entreprises partenaires, généralement le donneur d'ordres. S'opère ainsi un déplacement des marges de manœuvre, qui ne se trouvent plus seulement à l'intérieur des entreprises mais sont de plus en plus liées aux relations inter-firmes.

L'institution publique à laquelle les auteurs appartiennent, le réseau de l'Anact-Aract, connaît les mêmes difficultés. Ce réseau, géré paritairement, dispose d'un conseil d'administration où siègent des représentants des principales organisations patronales (MEDEF, CGPME, UPA) et syndicales (FO, CFE-CGC, CGT, CFTC, CFDT). Il a pour mission d'agir sur les déterminants des conditions de travail, notamment les facteurs organisationnels et les relations professionnelles, pour améliorer ces conditions. Selon les principes définis dans une charte de déontologie, les chercheurs du réseau sont amenés pour cela à conduire des interventions en entreprise basées sur une analyse du travail et devant être à la fois paritaires et participatives.

La démarche présentée dans cet article était ainsi paritaire car pilotée par un comité composé de représentants de la direction de l'entreprise et de représentants du personnel, élus au comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) et issus des deux organisations syndicales présentes dans ce centre. Mais elle était également participative, puisque même si l'analyse de l'activité de travail des salariés est faite par des intervenants externes, les salariés restent les experts du travail analysé. Les analyses des intervenants sont restituées à plusieurs moments aux salariés pour leur validation. Les recommandations proposées n'ont pas été conçues par les intervenants mais par un groupe de travail composé de salariés. Ces formes de recherches-actions inspirées de l'ergonomie de l'activité en France (Guérin et al, 2006) relèvent donc davantage du champ de la sociologie de l'intervention (Herreros, 2009 ; Vrancken et Olgierd, 2001 ; Uhalde, 2001) que de la recherche partenariale (Gillet et Tremblay, 2011). Ainsi, ce qui est visé est moins la co-production d'un savoir avec les acteurs que la constitution de connaissances par les intervenants au travers de la mise en mouvement d'une organisation.

Vis-à-vis des méthodes classiques de sociologie de l'intervention, la recherche-action présentée dans cet article se caractérise par une innovation majeure : la prise en compte de la relation de sous-traitance. Elle s'est déroulée dans un centre de relation client travaillant comme sous-traitant d'une grande entreprise française et a été conçue en partenariat avec ce dernier. Il s'agissait de renverser les rapports habituels entre donneurs d'ordres et sous-traitants dans les démarches RSE. Généralement, celles-ci se diffusent de manière descendante dans une filière, du donneur d'ordres vers ses fournisseurs, ce qui peut conduire à ne pas bien prendre en compte les enjeux et les spécificités de ces derniers. *In fine*, les mesures mises en place peuvent devenir inefficaces, voire contre-productives, par manque d'enrôlement des acteurs ou si leurs contraintes n'ont pas été bien prises en compte. Ici, si le donneur d'ordres est inclus, les propositions viennent directement des sous-traitants.

L'article s'appuie sur un important travail d'enquête qualitatif conduit dans le centre de relation client et auprès du donneur d'ordres. Quinze entretiens ont été réalisés du côté du centre de relation client : six auprès de conseillers clientèle, cinq avec des managers (du superviseur au directeur de site), et quatre avec des fonctions supports (planification, gestion des ressources humaines, responsable formation). Trois entretiens ont été réalisés côté

donneur d'ordres. Ces entretiens ont abordés le champ des conditions de travail au sens large, physiques mais également organisationnelles, la question de l'organisation formelle (organisation des horaires, outils utilisés, procédures et scripts etc.) mais également des pratiques réelles nécessaires au bon déroulement de l'activité. Une attention particulière a été portée sur le parcours des acteurs rencontrés, leur ressenti et leurs attentes. Puis, quatre séances d'observation de situations de prise d'appels par les conseillers clients ont été organisées, pendant lesquelles nous avons été attentifs à relever les multiples aléas rencontrés et les stratégies utilisées pour y répondre. Enfin, trois entretiens collectifs ont été conduits, un avec six conseillers clients et deux avec trois superviseurs (les encadrants de proximité) pour valider les analyses conçues à partir des entretiens individuels et les observations.

Ces matériaux ont été enrichis par une analyse des données quantitatives disponibles au sein du centre de relation client. L'analyse du travail a de plus été restituée à un groupe de salariés et aux partenaires sociaux du centre de relation client. La posture d'intervenant nous a donné accès à un grand nombre de personnes à interviewer et de situations à observer. Elle a également en elle-même été une source d'information, notre action induisant des réactions instructives, selon le principe de la « perturbation utilisée » (Schwartz, 1990). Nous verrons ainsi que le refus des acteurs de s'engager dans un travail participatif sur le contenu du contrat constitue un des apprentissages majeurs de cette recherche. Cette posture produit une « contrainte d'équilibre » dans les prises de position, similaire à celle observée chez les médecins du travail (Gilles, 2013). Il s'agit alors de ne pas bloquer le processus général en s'aliénant la direction ou les représentants du personnel. Néanmoins, l'anonymisation du cas permet ici de s'affranchir de cette contrainte.

3. Le centre de relation client étudié

Le centre de relation client étudié fait partie d'un groupe spécialisé dans le domaine gestion de la relation client à distance. Ce groupe rassemble plus de 7000 salariés et a réalisé un chiffre d'affaires de 175 millions d'euros en 2013.

La recherche-action s'est déroulée sur l'un des sites du groupe situé en Haute-Normandie, qui compte plus de 700 salariés. Elle a plus particulièrement porté sur une unité de ce site dédiée à un grand client en particulier, une grande entreprise française du secteur de l'énergie. Le choix d'étudier cette unité ne s'est pas fait au hasard : le donneur d'ordres était par ailleurs engagé dans des démarches de responsabilité sociale et a signé une charte de la sous-traitance responsable. Nous avons ainsi pu le convaincre de participer à cette démarche, alors que les donneurs d'ordres tendent en général à considérer que les conditions de travail de leurs sous-traitants ne sont pas de leur ressort.

La relation entre le centre de relation client et ce donneur d'ordres est relativement jeune puisqu'elle a démarré en 2013. Elle est néanmoins essentielle pour le centre de relation client

car elle a permis de compenser la perte d'un autre grand compte. Malgré sa grande taille, le groupe dont fait partie le centre de relation client est dans une situation de dépendance vis-à-vis de ce nouveau client en raison d'une situation économique délicate. S'engager dans une démarche avec le réseau Anact-Aract est un moyen de faire ses preuves auprès du donneur d'ordres, en montrant son engagement sur le plan social et une volonté de rompre avec une image dégradée sur cet aspect. Une montée en charge rapide a été effectuée, à la fois en termes de volumes traités, de types d'activités réalisées, et en termes d'effectifs, avec un passage d'une quarantaine de salariés à plus de 200 en 2013 puis à plus de 400 l'année suivante.

Historiquement, le donneur d'ordres avait externalisé une partie de sa relation téléphonique client en raison d'une rupture entre sa politique de marketing et ses engagements sociaux internes. Il s'agissait pour le donneur d'ordres d'externaliser une contrainte temporelle (répondre les soirs et week-ends). Néanmoins, rapidement, il a été fait appel à des prestataires non plus seulement sur ces horaires mais sur l'ensemble de la journée. Il s'agissait d'absorber l'augmentation des flux d'appels sans embaucher, mais aussi avec plus de flexibilité pour s'ajuster aux fluctuations de la charge. C'est donc principalement sur les prestataires que repose la flexibilité de l'opérateur. Alors qu'il existait au départ une forte différenciation en termes d'activité entre les unités internes et externes en ce qui concerne la complexité des activités traitées, cette différence a été progressivement remise en cause.

Ces activités tiennent principalement du traitement d'appels entrants de « mobilité » (traitement des déménagements, ouvertures et fermetures de comptes), de « relation client » (demandes diverses), mais également de la réponse à des réclamations ou des dossiers hors appels (*middle* et *back office*). Elles sont reconnues comme relativement complexes au regard des autres activités traitées dans le centre de relation client. Une formation initiale de plusieurs semaines est nécessaire, ainsi que de nombreuses informations de mises à jour en continu. La maîtrise technique et réglementaire, ainsi que les aspects sociaux des processus constituent pour le donneur d'ordres un vrai enjeu de la qualité du service.

Plusieurs sites de l'entreprise prestataire étudiée travaillent pour ce donneur d'ordres de grande envergure. Le site étudié fait partie des sites dits « filleuls » en comparaison au site « parrain », qui travaille depuis le plus longtemps pour ce client, gère les flux et assure une planification centralisée pour l'ensemble des sites. Le donneur d'ordres assure une présence sur les sites prestataires par le biais « d'experts métiers » qui ont un rôle ambivalent de contrôle et d'appui. De ce fait, les managers du centre de relation client hésitent à les solliciter de peur de mettre en lumière ce qui pourrait être perçu comme de l'incompétence. A *contrario*, les conseillers clients aimeraient pouvoir les consulter comme ressources techniques, mais ils ne peuvent pas s'adresser à eux directement. En effet, la présence sur le site d'un représentant du donneur d'ordres n'est pas sans poser des problèmes légaux. Il s'agit pour ce dernier d'éviter de diriger le travail des salariés du sous-traitant. En effet, cette

situation pourrait ouvrir la voie à une requalification de leur contrat, du centre de relation client vers le donneur d'ordres, au motif de prêt de main-d'œuvre à but lucratif. Dans ce cas précis, pour éviter cette situation, les experts métiers ont tracé une ligne à ne pas dépasser : ils ne peuvent entrer en relation directe avec les conseillers clientèles ou s'intéresser à des cas individuels.

Pour réaliser les activités, les principaux outils disponibles proviennent du donneur d'ordres : le système d'information, le script, les contenus de formations, etc. Des outils spécifiques permettant d'assurer les montées en compétences sur le continu ont été mis en place : quizz, passeports, remontées clients, boucles de mesures de la satisfaction client, etc. Néanmoins, le sous-traitant a également développé ses propres outils appliqués dans l'ensemble de ses unités ou spécifiquement pour ce donneur d'ordres. Des espaces de discussion nombreux et au *design* très varié (avec ou sans le donneur d'ordres) ont été pensés : comité d'écoutes, *coachings* collectifs, autoévaluations, etc. Mais les contraintes du fonctionnement quotidien (la « course après le temps » pour « tenir le flux ») font que ces outils sont difficilement mis en œuvre.

Ces outils sont loin d'être neutres du point de vue des conditions de travail des conseillers clients. Ils ouvrent ou au contraire ferment le champ des possibles du point de vue de l'activité de travail. Ainsi durant notre intervention, le donneur d'ordres a imposé un changement de système informatique qui bloque la possibilité pour le sous-traitant de choisir quelle activité doivent réaliser ses salariés (mobilité, relation client, *middle* ou *back office*). Ce positionnement est désormais automatique alors que la rotation entre ces différentes activités est un facteur important de qualité de vie au travail pour des conseillers clients qui craignent de devoir toujours conduire les mêmes tâches monotones.

Du côté des indicateurs sociaux, cette activité est marquée par un absentéisme important oscillant entre 10 et 15% ainsi que d'un *turnover* de 20 % (hors fin de contrat à durée déterminée). Pour les représentants du personnel, ces éléments s'expliquent en raison de la politique sociale dégradée du groupe sous-traitant. Pour la direction, l'absentéisme et le *turnover* posent également problème : ils génèrent des coûts (formation, remplacement, etc.) dans un contexte où il est difficile de trouver suffisamment de main d'œuvre. L'explication réside selon eux dans la difficulté à créer une identité d'entreprise pour leurs salariés qui s'identifient davantage aux donneurs d'ordres et qui ne cherchent qu'un travail temporaire avant de trouver une situation plus stable ou de reprendre des études.

La population salariée est alors à la fois peu ancienne (un peu moins d'un an d'ancienneté en moyenne), majoritairement jeune (un âge moyen de 28 ans) et composée de femmes (à plus de deux tiers) et peu qualifiée, les trois quarts des conseillers clients ayant un diplôme inférieur ou égal au baccalauréat. Les emplois sont constitués aux deux tiers de contrats à durée indéterminée et un tiers de contrats à durée déterminée, et sont essentiellement à temps

plein. Le centre de relation client a choisi de s'engager dans une démarche d'amélioration des conditions de travail notamment en raison d'une mauvaise image liée au secteur d'activité, et qui est d'autant plus renforcée dans cette entreprise.

4. La délégation du travail d'organisation dans le centre de relation client étudié

L'organisation dans ce centre de relation client est une forme de taylorisme héritée du secteur industriel et typique du secteur de la relation client. Elle se caractérise à la fois par le manque d'autonomie des salariés, des missions fortement répétitives et monotones, découpées dans une succession de tâches aussi simples que possible, un encadrement hiérarchique très marqué et un cloisonnement fort entre les concepteurs des procédures et les exécutants. Le responsable de l'activité nous dira ainsi qu'il s'agit d'une « activité très industrielle, 250 personnes qui font des tâches qui se ressemblent ». Pour un conseiller client, « c'est comme la chaîne, on ne peut pas arrêter sinon on casse le flux ».

Le donneur d'ordres a une influence majeure sur l'organisation du travail notamment par le biais d'un indicateur qui mesure le nombre d'appels traités sur le nombre d'appels reçus à plusieurs moments de la journée, et qui est paradoxalement intitulé « qualité de service ». Mais le donneur d'ordres a également des attentes fortes en termes de satisfaction des clients appelants. Cette injonction repose notamment sur le « script » qu'il impose aux conseillers clients pour répondre aux appelants. Elle se base également sur des enquêtes de satisfaction réalisées auprès d'un échantillon des appelants. À cela s'ajoute des indicateurs quantitatifs tels que le taux de rappel dont le donneur d'ordres estime qu'il rend compte de la qualité de service. Enfin, ce dernier a des attentes en termes de « placement » de services gratuits à ses clients.

À ces injonctions se rajoutent celles de la direction et du management du sous-traitant pour qui il s'agit de répondre aux demandes du donneur d'ordres au moindre coût. Le centre de relation client introduit un objectif supplémentaire : ne pas faire ce qu'ils considèrent être de la « surperformance » c'est-à-dire dépasser les objectifs contractuellement définis par le donneur d'ordres. Cette contrainte d'efficacité est calculée grâce à deux indicateurs : la durée moyenne de traitement d'un appel téléphonique (DMT) et le temps entre deux appels qui vise à optimiser le temps productif des conseillers clients. La direction et le management du centre de relation client se positionnent en tant que garants du respect des indicateurs, qu'ils cherchent à respecter littéralement, parfois au détriment des objectifs du donneur d'ordres qui les a édictés. Le responsable du contrat du côté du donneur d'ordres nous dira à ce propos : « Les prestataires respectent à la lettre ce que l'on écrit. Or cela nous gêne. On voudrait qu'ils prennent du recul. Ils vont facilement dire 'c'est la procédure' et en rester là ».

Ainsi, certains managers du centre de relation client sanctionnent toute forme d'écart à la procédure même lorsqu'il est justifié par la prise en compte du client. Par exemple, il est prévu

dans le script que le conseiller client demande en fin d'appel si le client est satisfait. Certains conseillers clients, se dispensant de cette consigne lorsque l'appelant exprime de lui-même sa satisfaction ou son mécontentement, ont vu leur note dégradée par leur manager. De ce point de vue, pour un conseiller client, « on se contente de cocher des cases ». Pour la direction du centre de relation client, il s'agit d'atteindre les objectifs formels prescrits par le donneur d'ordres à un coût minimum. Les actions qualitatives (formations, tenue des réunions, réalisation des écoutes, coaching, etc.) ne sont alors mises en place que lorsqu'elles permettent d'y contribuer directement. Pour un manager de proximité, « on est toujours à penser productif avant de penser à bien se former ».

Ces multiples injonctions sont parfois directement contradictoires. Par exemple, il est difficile de tenir tout à la fois les enjeux de traitement du flux du donneur d'ordres, ses demandes sur la qualité et le manque de moyens imposés par la volonté du sous-traitant de ne pas faire de « surperformance ». Or, comme le rappelle le responsable de l'activité, « il y a beaucoup d'indicateurs, 20 ou 25 », tous potentiellement contradictoires. De l'avis d'un conseiller client, « il faut concilier ce que réclame [le centre de relation client] et le taux de satisfaction [du donneur d'ordres], c'est pas toujours cohérent ». Particulièrement, les effectifs sont toujours pensés au plus juste par rapport aux objectifs que se fixe le centre de relation client en termes de DMT. Tout aléa met ainsi sous tension le système, obligeant les conseillers à traiter les appels rapidement pour répondre au flux.

Le conseiller client est, quant à lui, confronté directement à la spécificité de la demande des clients. Répondre à cette demande dans son entièreté prend alors une importance fondamentale dans leur définition du « travail de qualité ». Ainsi, pour eux, « c'est toujours le client qui a raison », comme nous l'a confié un conseiller interrogé. Cette logique entre doublement en tension avec les injonctions issues du donneur d'ordres et du centre de relation client. La première tension concerne les difficultés à concilier, d'une part, une réalité du travail complexe et imprévisible liée à la nécessité de répondre à des demandes individuelles, et d'autre part, avec des procédures conçues en amont et pensées comme étant immuables. Le site Web du groupe auquel le centre de relation client appartient annonce « une logique industrielle combinée à une culture de traitement personnalisé et sur-mesure » sans que soient relevées les contradictions entre ces deux aspects. Par exemple, il est demandé aux conseillers clients de proposer systématiquement à un client de passer à la facture électronique si celui-ci n'a pas encore cette option. Les conseillers rechignent pourtant à proposer cette option à certaines populations, notamment les plus âgés, dont ils savent d'expérience qu'ils maîtrisent mal les outils informatiques, considérant que ce n'est pas « leur rendre service ». La seconde tension réside entre les critères qualitatifs et quantitatifs d'évaluation de l'activité. Ces deux aspects peuvent entrer en opposition directe : la DMT contraint fortement la capacité des conseillers clients à apporter une réponse adaptée à la spécificité des demandes qui leur sont adressées.

Ces tensions entre les multiples injonctions descendantes — mais également avec la volonté des conseillers de prendre en compte la spécificité de la demande du client — sont rarement conciliées en amont. Elles se répercutent sur les conseillers dans un processus de « délégation du travail d'organisation » (Dujarier, 2006). Ces contradictions sont d'autant plus difficiles à gérer que les injonctions émanent, dans le cas étudié, d'entreprises différentes. La sous-traitance rend plus difficiles les interactions entre les différents acteurs participant à un même produit ou service, qui sont une condition nécessaire à un travail de qualité (Rousseau et Ruffier, 2011). Elle crée des « interstices organisationnels » (Morel, 2012), c'est-à-dire des points de frictions entre différentes entités. Le conseiller client doit ainsi gérer les contradictions entre les différents indicateurs, par exemple, la DMT demandée par le centre d'appel qui pousse à réduire la durée d'appel ou le nombre de services placés du donneur d'ordres, ce qui nécessite de convaincre le client et donc de prolonger l'appel. Enfin, le conseiller client doit également gérer des différences de postures. Les attentes de « placement » du donneur d'ordre, même s'il s'agit de services gratuits, tendent à modifier la place du conseiller client vis-à-vis des clients finaux. Il s'agit alors non plus de répondre à une demande exprimée mais de faire accepter un service qui n'a pas été demandé.

In fine, comme le résume le représentant du donneur d'ordres dans le centre de relation client, « il faut jongler avec tout ça », et faute d'arbitrage clair, c'est aux conseillers clients que revient la charge cognitive de le faire dans les situations d'appel. L'exemple cité plus haut concernant l'obligation de demander au client s'il est satisfait en fin d'appel même si celui-ci vient d'exprimer son contentement ou au contraire son mécontentement est particulièrement parlant. Pour le conseiller, il n'existe pas de bonne solution. Soit il contrevient à la règle, au risque de voir sa notation dégradée, soit il risque de détériorer la relation créée avec son interlocuteur en posant une question à laquelle ce dernier vient de répondre. Le choix entre ces deux options et leurs conséquences repose donc sur les épaules des conseillers. Ces derniers sont ainsi soumis à une forte tension. « Le suivi des indicateurs, c'est vraiment stressant », nous confiera un conseiller rencontré. Pour une autre, « on a souvent la sensation d'en avoir fait assez pour la journée. Avoir tout le temps la discussion dans les oreilles, cela donne mal au crâne ». Cette tension n'est pas sans effet sur la santé, comme l'indique le taux important d'absentéisme. On peut néanmoins estimer que ces effets sont minimisés par la faible ancienneté des salariés du site. Pour reprendre la typologie d'Hirschman, dans cette situation difficile, la stratégie dominante des conseillers semble être « la sortie » (*exit*) plutôt que la « voix » ou la « fidélité » (*voice and loyalty*), comme le montre le taux de rotation (Hirschman, 1990).

Les tensions générées par la conciliation entre les différentes injonctions sont d'autant plus difficiles à résoudre que les conseillers clients disposent de peu d'autonomie, tant dans les appels qu'en dehors de ceux-ci. Ils doivent, par exemple, demander l'autorisation de leur manager pour avoir certains gestes commerciaux, mais également pour prendre une pause.

Ils disposent par ailleurs de peu d'autonomie dans la gestion des temps : une fonction de « vigie⁴ » est prévue, dont le rôle est de faire pression sur tout conseiller client qui dépasserait les temps d'appels et entre les appels. Ils ne peuvent pas non plus s'appuyer sur un collectif fort dans ce travail de conciliation. En effet, dans un contexte marqué par un *turnover* conséquent, peu de moyens sont consacrés à la consolidation des équipes. Celles-ci existent sur le papier mais restent très virtuelles. Ainsi, la plupart des conseillers clients rencontrés nous avoueront ne pas connaître les membres de leur équipe : « On n'a pas de réunion d'équipe, par exemple, donc on ne sait même pas qui en fait partie », nous a confié un conseiller. En effet, ils ne sont pas programmés aux mêmes horaires, et le placement géographique sur les plateaux étant libre, ils sont dispersés sur les différents plateaux dédiés à cette activité. Ce contexte rend difficiles des pratiques d'entraide entre pairs. Le soutien que pourrait apporter la ligne managériale est également défaillant, faute de moyens. Là encore les encadrants de proximité ne sont pas programmés au même moment que l'équipe qu'ils doivent piloter. Ils voient rarement les membres de leur équipe qui sont également géographiquement dispersés.

Par ailleurs, leur charge de travail marquée par de lourdes tâches de *reporting* et de nombreuses missions (formation, vigie, administratif etc.) fractionne leur travail et laisse peu de place aux activités de « terrain », c'est-à-dire de soutien aux conseillers client. Pour un manager, « on doit lâcher son équipe car on a trop d'administratif ». Un autre conseiller nous confiera : « Le suivi des CC [conseillers clients] est inexistant car on n'a pas le temps ». Avec pour conséquence qu'ils ne peuvent « pas motiver l'équipe, et c'est chacun pour soi ».

Enfin, l'enjeu pour le donneur d'ordres étant de transférer des contraintes temporelles (travail le soir et le week-end), la question de l'articulation entre vie professionnelle et vie privée ressort fortement du diagnostic sur les conditions de travail. Les conseillers clients vivent ainsi mal l'amplitude horaire imposée par la nécessité de « répondre au flux » à différents moments de la journée, mais également la variabilité des horaires, différents chaque jour de la semaine. Enfin, l'éloignement de l'unité en charge de la planification horaire rend difficile tout échange pour améliorer celle-ci ou prendre en compte des demandes spécifiques (rendez-vous médicaux, évènements familiaux, etc.). *In fine*, pour une conseillère, « c'est difficile d'avoir une activité sportive, par exemple, on est constamment en train d'annuler ».

5. Les résultats et limites d'une recherche-action innovante

La démarche dans cette recherche-action ne se limitait pas à la conception d'un diagnostic. Autour de celui-ci, il s'agissait de créer une dynamique permettant aux acteurs de proposer des modalités organisationnelles pour améliorer les conditions de travail des conseillers clients. Un groupe de travail choisi par le comité de pilotage paritaire et composé de salariés représentatifs de la diversité des métiers du centre de relation client et de représentants d donneur d'ordres a donc été réuni pour proposer de nouvelles modalités organisationnelles susceptibles de répondre au diagnostic réalisé par les intervenants. Le groupe de travail et le

comité de pilotage ont fonctionné en deux temps pour tenir compte des rapports de pouvoir qui auraient pu empêcher les acteurs d'exprimer leur point de vue, dans une situation marquée par la prégnance du contrat passé entre les deux entreprises. Les salariés du sous-traitant ont tout d'abord travaillé entre eux avant d'être rejoints par ceux du donneur d'ordres. Il est en effet difficile pour les salariés du sous-traitant, ainsi que pour leurs représentants du personnel, d'exprimer ce qu'ils ressentent comme des dysfonctionnements devant un représentant du donneur d'ordres, de peur de mettre à mal la relation contractuelle et de fragiliser leur emploi. Cette division en deux temps correspondait également à une attente du donneur d'ordres, qui ne souhaitait pas s'immiscer dans les questions internes de son sous-traitant de peur de se voir accuser de prêt de main-d'œuvre à but lucratif.

Ces mesures ont permis un premier niveau de conciliation entre les multiples niveaux d'injonctions. Certaines propositions portaient ainsi sur la manière de noter les appels et donc d'évaluer le travail. La confrontation des points de vue du donneur d'ordres, du management et des conseillers clients du centre de relation client a permis de s'entendre sur la priorité à donner à la satisfaction du client sur le strict respect du script. Par ailleurs, des propositions visaient à créer un processus permettant la remontée de questions ou de propositions par les conseillers clients au donneur d'ordres pour éviter des situations de conflit entre les procédures prescrites et les situations rencontrées par les salariés du centre de relation client.

Par exemple, un groupe de travail composé de conseillers a proposé une procédure permettant de continuer à répondre aux demandes des clients même lorsque les logiciels du donneur d'ordres sont indisponibles. Ce point était particulièrement important pour les conseillers clients, qui devaient jusqu'alors répondre à des appels le samedi alors que cette journée est généralement dédiée à la maintenance des logiciels. Ils passaient alors cette journée à répondre aux appels des clients pour leur annoncer qu'ils ne pourraient pas traiter leurs demandes. La procédure distingue à présent les demandes auxquels les conseillers clients peuvent répondre directement en utilisant des sources d'information alternative, et celles pour lesquelles ils doivent créer des fiches clients qu'ils traitent aussitôt que les logiciels sont à nouveau disponibles. Cette mesure a permis de redonner du sens à leur travail et a évité de nombreuses situations conflictuelles avec les appelants.

Un ensemble de propositions visait à créer du collectif pour soutenir les conseillers clients. Il s'agissait particulièrement de programmer que les membres d'une même équipe se retrouvent à un même endroit et moment avec leur manager de proximité. Des mesures visaient également à s'assurer que les réunions d'équipe aient bien lieu. Il s'agissait enfin de créer des espaces pour discuter du travail entre pairs. Certaines propositions visaient également à donner davantage d'autonomie et de soutien aux conseillers clients et à leur encadrement direct. Cela consistait, par exemple, à dispenser les conseillers clients de certaines validations pour la réalisation de gestes commerciaux surtout pour les situations dans lesquelles le donneur d'ordres est en faute vis-à-vis de ses engagements. Il était également question de leur

donner plus de liberté sur la gestion de leur temps de travail et de pause. Des propositions ont aussi porté sur la tension entre la relation de soutien et de contrôle entre les salariés du centre de relation client et du donneur d'ordres ; elles visaient alors à renforcer le rôle de soutien du donneur d'ordres en instaurant des espaces de discussion à cette fin.

Toutes ces propositions ont été validées par le comité de pilotage de la démarche et mis en œuvre dans une équipe-test composée d'une vingtaine de salariés du centre de relation client entre janvier et septembre 2014. Le bilan final de la démarche, mené par les intervenants en octobre et décembre 2014 grâce à une série d'entretiens auprès des membres de l'équipe-test et à la comparaison des indicateurs de performance entre celle-ci et le reste de l'activité, a permis de montrer que la mise en œuvre de ces propositions contribuaient à améliorer les conditions de réalisation de l'activité des conseillers clients et de leur manager direct, mais également qu'elles avaient des effets positifs sur la productivité telle que mesurée par la plupart des indicateurs quantitatifs (DMT, taux de placement, absentéisme, etc.). De même, une partie des conseillers a exprimé une grande satisfaction vis-à-vis de la démarche. Les mesures sur l'autonomie ont été particulièrement appréciées, pour une conseillère, « on ne se sent plus des pions, des logs ». Pour une autre, « on est considérés comme des adultes ». Un troisième insistera sur le fait que « l'on sent moins le côté scolaire ». Il en va de même pour les mesures visant à renforcer les équipes. Un conseiller remarquait ainsi : « maintenant on est une vraie équipe ». Un autre insistera sur le fait que « on s'entraide plus, et du coup c'est rare qu'on lève la main ». Du côté de l'encadrement, c'est aussi l'amélioration de la relation avec le donneur d'ordres qui est valorisée. Ainsi, pour un chef de plateau, la démarche a contribué à ce que le donneur d'ordres soit « plus ouvert » et permette d'en « dire plus qu'avant ». *In fine*, pour un dernier conseiller client, « même si le travail reste difficile, je suis plus motivée pour bosser ».

Mais cette évaluation n'est pas partagée par tous car la démarche a également connu des limites. Tout d'abord, les aspects relatifs au contrat liant le donneur d'ordres et le centre de relation client n'ont pu être soumis à un débat paritaire et participatif. Dans leur analyse, les intervenants ont mis en avant un cercle vicieux créé par l'indicateur du donneur d'ordres qui concerne le traitement du flux à plusieurs moments de la journée. Ils ont proposé de débattre de nouvelles modalités de mesure qui pourraient donner plus de souplesse au centre de relation client pour organiser le travail et tenir des réunions. En effet, pour « tenir le flux », le centre de relation client était jusque-là obligé de constamment déprogrammer des réunions ou des espaces de discussion entre les conseillers clients. Or ces discussions auraient pu permettre d'améliorer le temps de traitement des appels et en fin de compte d'optimiser la gestion du flux. Ainsi, pour le responsable de l'activité, « on est dans un choix cornélien, soit on ne fait pas de formation et cela entraîne des problèmes de qualité, soit on abandonne le taux de réponse ». Néanmoins, la direction du centre de relation client s'est opposée à un débat sur le sujet.

Enfin, les propositions visant à permettre une meilleure articulation entre la vie privée et la vie professionnelle par la réduction de l'amplitude et variabilité des horaires de présence sur le site, ou par l'amélioration de leur visibilité, ont également été refusées par le comité de pilotage. Le point de blocage sur cette question s'explique par le fait qu'en parallèle de la démarche, le groupe auquel appartient le site mettait en place un accord paritaire d'annualisation du temps de travail, permettant à la direction de faire varier la durée hebdomadaire de travail avec des semaines dites « hautes », « moyennes » ou « basses », pour assurer une plus grande flexibilité face à la variabilité des flux d'appels entrants. Cette flexibilisation de l'organisation du travail entre ainsi en contradiction avec les propositions issues de la démarche qui visaient, au contraire, à limiter la flexibilité pour favoriser une meilleure articulation entre la vie privée et la vie professionnelle. La direction générale du groupe n'a alors pas souhaité conduire les deux changements en même temps pour ne pas introduire de confusion et risquer de remettre en question l'accord tout juste obtenu. La volonté des intervenants de prendre en compte les rapports de sous-traitance a donc conduit paradoxalement à sous-estimer la prégnance d'autres types de relations inter-entreprises : les liens groupe-filiales. Car, comme le montre l'exemple de l'accord d'annualisation du temps de travail, les décisions prises au niveau du groupe ont une influence potentielle forte sur l'ensemble des filiales et la mise en place de modalités organisationnelles alternatives ne peut se faire sans l'accord de cet acteur.

Si le refus de travailler sur les horaires a provoqué un important mécontentement de la part des conseillers de l'équipe-test, il n'en est pas allé de même pour la question des indicateurs fixés par le contrat. Cette absence de réaction ne doit pas être interprétée comme un manque d'intérêt pour cette question. En effet, si cet élément du diagnostic a été proposé par les intervenants plus que par les acteurs de l'entreprise eux-mêmes, ces derniers ont largement abordé dans les entretiens ses effets pervers, principalement l'impossibilité de bien manager, de tenir des réunions d'équipes ou des formations. Dès lors, l'explication réside davantage dans le fait que cette mesure leur semblait « perdue d'avance ». « Le contrat, on ne le changera pas » est le constat dressé par l'un des managers, pourtant très impliqué dans la démarche.

Le contrat participe en quelque sorte d'une forme de « désencastrement » au sens de Granovetter (1985). Les sujets qu'il contient, et en premier lieu les indicateurs, semblent effectivement gagner en autonomie vis-à-vis du social, c'est-à-dire qu'ils ont moins de légitimité à être traités sous cet angle. Pour les aborder, seule la logique économique serait alors pertinente. De ce fait, le contrat tend à naturaliser la « division sociale du travail d'organisation » en présentant comme illégitime le point de vue que peuvent construire les conseillers à partir de leur expérience directe des effets de ces indicateurs dans leur pratique professionnelle. Seuls les responsables du contrat côté donneur d'ordres et sous-traitant auraient alors le droit d'en déterminer le contenu.

6. Conclusion

La démarche présentée dans cet article visait à améliorer les conditions de travail des conseillers clients travaillant en tant que sous-traitants d'un grand donneur d'ordres. Nous avons fait le constat que ce processus était rendu particulièrement difficile par la situation de « délégation du travail d'organisation » à laquelle cette forme d'organisation participe. Certes, la démarche présentée a permis d'apporter un premier niveau de réponse à cet enjeu. Le bilan qualitatif mais également quantitatif réalisé montre que les mesures mises en œuvre permettaient une meilleure articulation entre les enjeux de conditions de travail et de performance notamment grâce aux mesures sur l'évaluation, le renforcement des équipes, l'autonomisation des conseillers clients ou encore la relation au donneur d'ordres. La question se pose cependant sur la pérennisation des mesures testées et leur généralisation à l'ensemble des salariés du site, car si le bénéfice des mesures a été démontré, cette phase nécessiterait d'investissements de la part du centre de relation client. Il est prévu que les intervenants évaluent l'avancée de cette phase de généralisation un an après la fin de la démarche.

La recherche-action s'est néanmoins heurtée à l'impossibilité de mettre en débat les éléments du contrat. Cette limite nous met en garde quant à la manière de conduire des interventions dans les entreprises-réseaux, question encore peu traitée par la sociologie. Quelques travaux précurseurs mettent néanmoins en avant des pistes d'action à ce niveau. Les recherches de Jamar, Lafuente Hernández et Martínez insistent sur le rôle des organisations syndicales et de la négociation collective, qui par des stratégies de mobilisation en réseau ou d'accords collectifs articulés à plusieurs niveaux, peuvent tenter une meilleure intégration et protection des travailleurs sous-traitants, en donnant une consistance à la notion de « communauté de travail » (Jamar, Lafuente Hernández, Martínez, 2014). Xhaufclair et Pichault insistent quant à eux sur la nécessité de faciliter un processus de *tercéisation* des acteurs, du côté du sous-traitant et de celui du donneur d'ordres, en vue de les aider à mieux comprendre les contraintes des acteurs de l'entreprise partenaire et les prendre en compte (Xhaufclair et Pichault, 2012). Notre recherche, au travers des difficultés rencontrées, met à jour une troisième approche susceptible d'aider le sociologue intervenant dans une situation impliquant différentes organisations. Son rôle serait de dénaturer la « division sociale du travail d'organisation », en mettant à jour la construction sociale du contrat ainsi que ses effets pervers. Il s'agirait alors de travailler avec les acteurs sur le processus de négociation ayant conduit au contrat, afin de montrer le caractère arbitraire et situé des choix opérés, de remettre en cause son caractère irréversible, et d'ouvrir son contenu à la controverse, y compris à partir de ses effets sur les situations de travail. Pour convaincre la partie patronale d'accepter cette intervention, les effets pervers du contenu du contrat devront être bien documentés, avec des exemples concrets notamment en matière de qualité et de performance.

Bibliographie

- Algava E. et Amira S., 2011, « Sous-traitance : des conditions de travail plus difficile chez les preneurs d'ordre », *DARES analyse*, N°11, [En ligne], <http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2011-011.pdf>, consulté le 11 avril 2013.
- Baudry B., 2005, *L'économie des relations interentreprises*, Paris, La Découverte.
- Baudry B. et Chassagnon V., 2012, « Responsabilité sociale inter-firmes, coordination et régulation de la firme-réseau multinationale : une analyse économique », *Revue d'Économie Industrielle*, N°137.
- Barney J. B., 2001, « Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? Yes », *Academy of Management Review*, N°26, pp. 41-56.
- Beaujolin R., 1999, *Les vertiges de l'emploi, l'entreprise face aux réductions d'effectifs*, Paris, Grasset.
- Boussard, V. et Maugeri, S. (dir.), 2003, *Du politique dans les organisations. Sociologie des dispositifs de gestion*, Paris, L'Harmattan.
- Caire G., 1982, « Précarisation des emplois et régulation du marché du travail », *Sociologie du travail*, N°2, pp. 135-158.
- Conner K., 1991, « A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial economic: do we have a new theory of the firm? », *Journal of Management*, N° 17 (1), pp. 121-154.
- Doniol Shaw G., Huez D. et Sandret N., 2001, *Les maux de la sous-traitance*, Toulouse, Octarès.
- Dujarier M.A., 2006, « La division sociale du travail d'organisation dans les services », *Nouvelle revue de psychosociologie*, N°1.
- Gilles M., 2013, *Faut-il compter pour peser ? Quantifier la « santé au travail » en entreprises : entre institutionnalisation et ambiguïtés conceptuelles*, Thèse de doctorat, Paris, Ecole des Hautes Études en Sciences Sociales.
- Gillet A. et Tremblay D.G., 2011, « Pratiques, analyses et enjeux de la recherche partenariale. Une introduction », *Revue Interventions économiques* N° 43 [En ligne], <http://interventionseconomiques.revues.org/1345>, consulté le 30 mars 2015.
- Gollac M. et Volkoff S., 1996, « CITIUS, ALTIUS, FORTIUS, L'intensification du travail », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, N°114, pp. 54-67.
- Granovetter M., 1985, « Economic Action and Social Structures: the Problem of Embeddedness », *American Journal of Sociology*, N°91 (3), pp. 481-510.
- Grusenmeyer C., 2007, *Sous-traitance et accidents*, Note scientifique et technique, INRS, N°266, www.inrs.fr/dms/inrs/Publication/NOETUDE-4653-01/ns266.pdf, consulté le 23 février 2012.
- Guérin F., Laville A., Daniellou F., Duraffourg J. et Kerguelen A., 2006, *Comprendre le travail pour le transformer, la pratique de l'ergonomie*, Lyon, Anact.
- Hamel G. et Prahalad C. K., 1990 « The Core Competence of the Corporation », *Harvard Business Review*,

N°68 (3), pp. 79-93.

Herreros G., 2009, *Pour une sociologie de l'intervention*, Paris, Érès.

Lefebvre P., 2009, « Subordination et « révolutions » du travail et du droit du travail (1776-2010) », *Entreprises et histoire*, N°57, pp. 45-78.

Hirschman A., 1990, *Exit, Voice and Loyalty, Responses to Decline On Firms Organizations and States*, Harvard, Harvard University Press.

Jamar D., Lafuente Hernández S. et Martínez E., 2014, « Syndicalisme de réseau ou négociation collective coordonnée : deux réponses syndicales au développement de la sous-traitance de site », *Communication, XIVe Journées Internationales de Sociologie du Travail*, Lille, 17 juin.

Mariotti F., 2004, « Entreprise et gouvernement : à l'épreuve des réseaux », *Revue française de sociologie*, N°45, pp. 711-737.

Mazuyer E., 2009, « La force normative des instruments issus de la RSE », in C. Thibierge (dir.). *La force normative. Naissance d'un concept*, Paris, LGDJ, pp. 577-589.

Morel C., 2012, *Les décisions absurdes : Tome 2, Comment les éviter*, Paris, Galimard.

Morin M. L., 1994, « La sous-traitance et les relations salariales », *Travail et emploi*, N°60 (3), pp. 23-43.

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.

OCDE, 2001, « Responsabilité des entreprises, initiatives privées et objectifs publics », Paris, OCDE, <http://www.oecd.org/fr/daf/inv/responsabilitedesentreprises/35316082.pdf>, consulté le 16 avril 2015.

Ponnet M., 2009, *Les relations de sous-traitance et leurs effets sur la sûreté et la sécurité dans deux entreprises : SNCF et GrDF*, Rapport de thèse, Laboratoire CENS.

Porter M., 1990, *The competitive advantages of nations*, London, Macmillan.

Supiot A. (dir.), 1999, *Au-delà de l'emploi*, Paris, Flammarion.

Supiot A., 2001, « La contractualisation de la société », *Courrier de l'environnement de l'INRA*, n°43, pp. 51-58.

Sobczak A., 2002, « Le respect des codes de conduite dans les réseaux de sous-traitance », *Liaisons sociales Europe*, N°49, pp. 8-11.

Rousseau T. et Ruffier C., 2011, « Les enjeux d'une restructuration de la sous-traitance sur les conditions de travail chez un donneur d'ordres », *Communication, Colloque international CRIMT, Entreprises multinationales, chaînes de valeur mondiales et régulation sociale*, Montréal, 6 juin.

Schwartz O., 1990. *Le monde privé des ouvriers*, Paris, PUF.

Thébaud-Mony A., 2001, *L'industrie nucléaire : sous-traitance et servitude*, Paris, Éditions de l'INSERM.

Uhalde M. (dir.), 2001, *L'intervention sociologique en entreprise, de la crise à la régulation sociale*, Paris, Éditions Desclée de Brouwer.

Veltz P., 2000, *Le nouveau monde industriel*, Paris, Gallimard.

Vrancken D. et Olgierd K. (dir.), 2001, *La sociologie et l'intervention, enjeux et perspectives*, Bruxelles, Éditions De Boeck Université.

Williamson, O. E., 1981, « The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach », *The American Journal of Sociology*, N°87 (3), pp. 548-577.

Wernerfelt B., 1984, « A resource-based view of the firm », *Strategic Management Journal*, N°5, pp. 171-180.

Xhaufclair V. et Pichault F., 2012, « Du Tiers à la Tercéisation : Caractéristiques d'une fonction essentielle pour l'émergence d'une régulation sociale à l'échelon inter-organisationnel », *Négociations*, N°18 (2), pp. 43-59.

¹ Dans cet article, nous préférons le terme de « centre de relation client » plutôt que celui de « centre d'appel ». L'évolution du second vers le premier terme reflète une évolution des métiers qui n'est plus uniquement tournée vers une relation par téléphone, même si cela reste la majorité de l'activité, mais se tourne également vers d'autres médias de relation client (internet, courrier etc.). De la même manière nous utiliserons le terme de « conseiller client » plutôt que « téléconseiller ».

² *Resources based view* en anglais.

³ Des exceptions à cette règle ont été progressivement introduites mais avec des champs d'application souvent très limités. Le code du travail prévoit ainsi pour le cas de l'intervention d'entreprises extérieures sur le site du donneur d'ordre un partage de la responsabilité en matière de prévention des risques. L'entreprise extérieure reste responsable de la sécurité de ses salariés mais le donneur d'ordres doit assurer la coordination des mesures des différents intervenants (article R. 4511-1 et sq.) La loi 2003-699 du 30 juillet 2003 relative à la prévention des risques technologiques des risques professionnels dans les sites classés SEVESO, poursuit cette reconnaissance du caractère mixte de la sous-traitance avec une double direction du travail, et organise la prise en compte des risques liés à la co-activité.

⁴ La « vigie » pilote et supervise les flux d'appels sur un plateau, via des écrans de contrôle, avec pour objectif de faire correspondre les ressources nécessaires en temps réel aux appels entrants. Il s'agit d'une fonction spécifique, qui n'est pas hiérarchique aux conseillers clientèle, mais qui a un pouvoir important de contrôle et de prescription de l'activité.

VARIA

Le statut des « travailleurs handicapés » dans le système français de travail protégé : droit protecteur ou sous-salariat protégé ?

Didier BENOIT,

Docteur en droit, enseignant à l'Institut Régional du Travail Social de Lorraine (France),
Responsable de la formation des Directeurs d'établissements sociaux et médico-sociaux.

Résumé :

Les Etablissements et Services d'Aide par le Travail (ESAT) offrent en France des services et des prestations variées, le plus souvent en sous-traitance. Le statut des personnes qui y travaillent, est paradoxal. Alors qu'elles exercent de réelles missions de production, elles ne sont pas considérées comme des salariés mais comme des usagers du service social. Cette mobilisation de la ressource productive handicapée n'organise-t-elle pas une forme de sous-traitance à bas prix dans le champ économique ? Au nom du droit des usagers et du partage solidaire du travail, ne refuse-t-on pas simplement des droits « normaux » à une partie des travailleurs ? Cet article, en s'appuyant sur les disciplines juridiques et sociologiques, propose de problématiser cette question à partir d'une récente décision de la Cour de justice de l'Union européenne.

Mots-clés : Handicap ; Statut et catégorie sociale et juridique ; Travail ; Emploi ; Europe

Abstract:

In France, the establishments and departments of work assistance (ESAT in French acronyms) offer various services that are usually outsourced. The status of the people working there is paradoxical. Although they perform real tasks of production, they are not considered employees; rather, they are considered users of the social service. This mobilization of the "productive resource of disability" seems to promote a form of cheap outsourcing in the economic field. This raises the question of whether 'normal' rights are actually being refused to some of the workers of this country in the name of users' rights and work sharing. At the crossroads between the legal and sociological disciplines, this article tackles this question, drawing on a recent decision of the Court of Justice of the European Union.

Keywords: Handicap; Social and Legal Statute; Work; Employment; Europe

1. Introduction

Toute personne travaillant, au sens du droit des nations membres, a droit à la reconnaissance d'un statut de travailleur ainsi que les droits afférents. Cette évidence ne s'impose néanmoins pas à tous. Depuis le milieu des années 70, la France s'est dotée d'un dispositif de «travail protégé» en faveur des personnes en situations de handicap, incarné par les établissements et services d'aide par le travail (ESAT). Les ESAT sont des établissements médico-sociaux ayant pour objectif l'insertion sociale et professionnelle des adultes handicapés. Ils sont à ce titre des opérateurs économiques réalisant des activités diverses de production et de services. Cependant, les travailleurs handicapés qui y exercent, ne sont pas soumis au droit du travail. En effet, le travail qu'ils réalisent, relevant de critères de production et de rentabilité, un ESAT tirant environ la moitié de son budget des revenus de vente de biens et de services, est

considéré comme faisant partie d'un dispositif d'accompagnement social, et non comme une activité salariale. Pareillement, la réalité du travail effectué par cette main-d'œuvre interroge la nature des prestations réalisées. Celles-ci sont d'évidence de nature économique et productive. Elles s'inscrivent dans une logique commerciale, régulée par le marché. L'activité d'un ESAT est ainsi subordonnée à sa capacité productive reposant sur le potentiel de rentabilité de sa main d'œuvre. Cette mobilisation non salariale de la force de travail d'une partie de la population en situation de handicap, fut elle considérée comme une aide sociale, ne manque pas d'interroger.

Cette interrogation a trouvé récemment une expression contentieuse¹. Un usager d'un ESAT saisit le Tribunal d'instance d'Avignon pour obtenir le paiement de son indemnité compensatrice de congés payés non pris au titre de la période de référence, basant son argumentaire sur le droit de l'Union européenne. En l'état du droit applicable à l'espèce, aucune disposition ne prévoyait l'ouverture de droit à congés payés. Sa demande est rejetée en 1^{ère} instance ainsi qu'en appel. Saisie, la Chambre Sociale de la Cour de cassation sursoit à statuer au motif qu'il existe une indécision sur la qualité de « travailleur » des personnes handicapées travaillant en ESAT. Plutôt que de statuer, la Cour saisit la Cour de Justice de l'Union européenne (CJUE) de la question préjudicielle² suivante : un usager travaillant en ESAT est-il en fait un travailleur au sens du droit communautaire ? En réponse, par un arrêt en date du 26 mars 2015³, la CJUE décide que la notion de 'travailleur', au sens de l'article 7 de la directive 2003/88/CE du Parlement européen et du Conseil, du 4 novembre 2003, concernant certains aspects de l'aménagement du temps de travail et de l'article 31, paragraphe 2, de la Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne, doit être interprétée en ce sens qu'elle peut englober une personne admise dans un centre d'aide par le travail, tel que celui en cause au principal ». Cette réponse positive interroge la vision traditionnelle du travail social basé sur une logique de protection jugée nécessaire par le caractère vulnérable de l'usager. Le travail social est aujourd'hui en tension. Cette tension naît de l'influence de l'Union européenne et de son orientation libérale. Celle-ci s'est construite à partir de la logique de marché commun⁴ comme moyen d'atteindre des objectifs économiques et sociaux, régulièrement étoffés par la Commission européenne et la CJUE qui, chacune, veille à ce que les produits comme les services⁵ soient applicables à l'ensemble de l'Europe sans distorsion de concurrence. Cette logique d'extension de la notion de marché suppose que tout individu est un être pensant et autonome, libre de ses choix. Cette autonomie rend l'individu pleinement responsable et ne devant faire l'objet d'aucune discrimination. De là naît une tension entre une tradition de protection de l'individu jugé vulnérable ou limité dans ses capacités et l'affirmation de l'individu et de sa responsabilité dans une logique libérale de gestion de ce secteur. Ce libéralisme gestionnaire et la primauté de l'individu s'imposent aujourd'hui comme la marque de fabrique de la jurisprudence de la CJUE.

Après un examen au fond des dispositions du droit communautaire et du droit français, nous nous interrogerons sur ce qui fonde une logique de protection qui recourt à un dispositif

dérogatoire au droit commun. Cette logique interroge le fondement même de la protection de l'usager. Le droit est-il un droit de l'usager ou un droit sur l'usager ? Cette question porte à l'examen de la réalité protectrice du droit des usagers. De même, nous interrogeons également la philosophie des politiques sociales européennes, autant que leur application. Enfin, nous proposerons des pistes de sortie de cette situation de tension en cherchant à réinventer un droit protecteur de l'usager non contradictoire avec le respect de la liberté de celui-ci. Toute la question est de savoir jusqu'où définir sa part d'acteur et son niveau de responsabilité, jusqu'où le faire entrer dans la « norme » générale du citoyen et travailleur ?

2. L'examen au fond des dispositions du droit communautaire et du droit français

Selon les dispositions de l'article L. 344-2 du Code de l'action sociale et des familles (CASF), les établissements et services d'aide par le travail accueillent des personnes handicapées dont la commission des droits et de l'autonomie des personnes handicapées (CDAPH) prévue à l'article L. 146-9 du CASF a constaté que les capacités de travail ne leur permettent, momentanément ou durablement, à temps plein ou à temps partiel, ni de travailler dans une entreprise ordinaire ou dans une entreprise adaptée ou pour le compte d'un centre de distribution de travail à domicile, ni d'exercer une activité professionnelle indépendante. Selon les articles R243-1 et 3, il s'agit des personnes dont la capacité de travail est inférieure à 1/3 de celle d'un travailleur non handicapé et les personnes dont la capacité est supérieure ou égale à 1/3 mais qui ont besoin d'un soutien médical, éducatif, social ou psychologique qui ne peut être satisfait sur le marché du travail.

Pour la loi du 2 janvier 2002, l'ESAT entre dans la catégorie des établissements et services sociaux et médico-sociaux (ESSMS). A ce titre, la personne placée en ESAT a un statut d'usager d'établissement médico-social et non de salarié. L'usager bénéficie des droits reconnus aux usagers des établissements et services sociaux et médico-sociaux et des droits spécifiques à sa situation de travail (rémunération, droit à congé, droit à la formation et à la validation des acquis de l'expérience, mise à disposition d'une entreprise, embauche en milieu ordinaire). Les personnes handicapées placées en ESAT, à la différence de celles exerçant en atelier protégé, n'ont pas le statut de salarié et ne sont pas liées par un contrat de travail avec ces établissements. L'usager signe un contrat de soutien et d'aide par le travail⁶. Ce contrat est une forme adaptée du contrat de séjour obligatoire dans tous les établissements et services du secteur social et médico-social. L'usager ne relève pas du code du travail sauf pour les règles d'hygiène, de sécurité et de médecine du travail⁷. Le droit à congés a été reconnu par la loi du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées. Après un mois de présence dans la structure, la personne handicapée a droit à un congé annuel. La durée est calculée à raison de 2,5 jours ouvrables par mois d'accueil en ESAT. La durée totale de ce congé est de 30 jours ouvrables et peut être fractionnée, 3 jours mobiles pouvant être accordés en plus par l'ESAT. La personne travaillant en ESAT perçoit une rémunération selon sa productivité d'un montant compris entre 55% et

110% du salaire minimum interprofessionnel garanti. La CJUE relève que la rémunération servie au travailleur handicapé, quoique notablement inférieure au minimum légal ou conventionnel bénéficiant aux salariés de droit commun, constitue bien la rétribution d'un travail fourni. La faible rentabilité de cette activité à caractère professionnel demeure sans incidence sur cette qualification juridique de rétribution (arrêt du 26 mars 2015, point 33). La CJUE rappelle ainsi sa jurisprudence constante selon laquelle ni la productivité plus ou moins élevée de l'intéressé, ni l'origine des ressources pour la rémunération, ni encore le niveau limité de cette dernière ne peuvent avoir de conséquences quelconques sur la qualité de travailleur au sens du droit de l'Union (point 34).

Cet ensemble de dispositions juridiques déroge au droit commun. Ainsi, sous une justification de protection et de prise en compte de réalités de manques ou d'incapacités voire d'impossibilités qui définissent le handicap, la personne travaillant en ESAT est placée sous un régime juridique dérogatoire au droit commun, régime qui se veut avant tout protecteur. Cette personne est de fait considérée comme un simple usager du secteur social et médico-social et bénéficie, à ce titre, d'une protection de droit liée à la mise en œuvre du droit des usagers, énoncé par la loi du 2 janvier 2002. Comme l'a bien démontré Michel Husson, l'individualisation à outrance du droit du travail qui se trouve, par le statut du travailleur handicapé, individualisé au point de devenir un droit d'exception où le contrat d'aide et de soutien supplée au contrat de travail, participe de la désagrégation générale du compromis social qu'incarne le modèle salarial (Husson, 2006). Il en est de même en justifiant d'un droit dérogatoire pour mieux protéger. Mais, qu'est-ce que vouloir protéger ? La protection procède d'une relation asymétrique, bornée par le pouvoir du protecteur et de ses « bienfaits ». Ce déséquilibre place le protégé dans une logique de dépendance et ne lui confère qu'une citoyenneté relative, dépendant de la défense, voire de son exercice par un tiers. La protection consacre plus un système qu'elle ne protège réellement celui-ci. Exclure du droit commun des catégories de publics, n'est-ce pas prendre le risque de les exclure du capital social collectif que représente en l'espèce le droit du travail ? Cela ne renforce-t-il pas la relation de dépendance liée à sa prise en charge ?

Le droit communautaire procède selon d'autres raisonnements. Son souci n'est pas de juger de la diversité des modèles, mais d'énoncer des standards pouvant s'incorporer dans chaque modèle. L'ensemble des textes communautaires nécessaire à la compréhension du terme de « travailleur » conduit à la conception communautaire des structures de travail protégé, parlant d'une nécessaire « absence de discrimination au travail (qui) doit se traduire, y compris en établissement, par une égalité de droit avec les salariés ». Dans l'arrêt du 26 mars 2015, le positionnement clair de la CJUE, fidèle à sa jurisprudence, s'inscrit dans sa lutte contre les discriminations et l'égalité de traitement pour les personnes travaillant en milieu protégé. Comme le rappelle Jean-Claude Barbier et Fabrice Colomb, « l'idéologie économique de marché tient dans l'extension des dispositions anti-discrimination qui sont intrinsèquement liées à la fois aux libertés économiques et aux droits fondamentaux. » (Barbier et Colomb,

2012 : 33).

Selon la jurisprudence de la CJUE, la notion de «travailleur» au sens de l'article 45 du Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne revêt une portée autonome et ne doit pas être interprétée de manière restrictive. Il faut ainsi considérer comme «travailleur» toute personne qui exerce des activités réelles et effectives, à l'exclusion d'activités tellement réduites qu'elles se présentent comme purement marginales et accessoires. La Cour européenne voit dans l'activité professionnelle du travailleur handicapé d'ESAT une véritable réalité et effectivité économique qui interdit de soutenir qu'elle aurait un caractère marginal et accessoire (même arrêt, points 35 à 40). La CJUE ne définit pas la notion d'activité réelle et effective. On ne peut que se référer à quelques rares jurisprudences en la matière. Par exemple, il a été jugé qu'une activité réelle et effective ne saurait perdre cette qualification du seul fait que l'intéressé fait appel à des prestations sociales prélevées sur les fonds publics pour compléter son salaire à concurrence du minimum de moyens d'existence. Ainsi, la caractéristique de la relation de travail est, selon la Cour, la circonstance qu'une personne accomplit pendant un certain temps, en faveur d'une autre et sous la direction de celle-ci, des prestations en contrepartie desquelles elle touche une rémunération⁸.

En résumé, la CJUE entend par « travailleur » toute personne qui entreprend un travail réel et effectif, sous la direction d'une autre personne, travail pour lequel elle est rémunérée. Pour reconnaître le statut de travailleur, la Cour européenne ne base pas son raisonnement sur le handicap réel du sujet travaillant mais sur la volonté de « l'intégrer », de ne pas le « discriminer », de « l'inclure » pour reprendre une terminologie contemporaine (Weber, 2004).

L'examen du droit positif français et du droit communautaire nous interroge sur le sens comme sur les objectifs que l'on veut bien donner au droit. En effet, tous deux d'inspiration libérale, ces régimes conduisent à des reconnaissances statutaires différentes impliquant des régimes juridiques différents. D'une part, le droit positif français se réfère aux droits de l'homme, source qui justifierait un régime particulier de protection de personnes jugées vulnérables par un régime juridique dérogatoire. Ce régime se révèle être aussi dans l'ambiguïté car tout en refusant le statut de travailleur, il n'en donne pas moins quelques droits attachés à cet état. D'autre part, le droit communautaire se doit de traduire l'objectif principal de l'Union européenne, l'instauration d'un marché commun et le développement d'axes corollaires concernant la cohésion économique et sociale, l'égalité entre hommes et femmes, la protection environnementale et sociale. Ce marché implique une libre circulation des personnes – considérées comme travailleurs ou travailleurs en puissance – et une libre concurrence. Or, pour faciliter celles-ci, il est nécessaire d'unifier les régimes juridiques des Etats membres, ce que ne manque pas de faire la CJUE.

3. Les conséquences de la reconnaissance par la CJUE du statut de travailleur aux personnes travaillant en ESAT : les évolutions possibles des ESAT

La reconnaissance par la CJUE du statut de travailleur aux personnes travaillant en ESAT implique une inscription de ces personnes dans le droit commun national. Les éléments afférents à une relation de travail devront être présents : procédure de recrutement, convention collective (rémunération, congés, etc...), contrat de travail, rémunération selon une grille indiciaire, modalités de gestion du personnel, évaluation (entretien annuel, etc...), expression et représentation des salariés (instances représentatives du personnel, comité d'entreprise, syndicat), droit disciplinaire, licenciement, rupture conventionnelle, démission, recours devant les juridictions compétentes etc... Cette évolution du statut est d'autant plus opportune que les ESAT sont déjà inscrits dans une logique d'entreprise, satisfaisant aux conditions de marchés. Certains n'hésitent pas à embaucher des commerciaux pour pérenniser l'activité économique. Mais, en aucun cas, la reconnaissance de ce statut ne remet en cause les missions des ESAT qui sont de proposer une activité à caractère professionnel, d'offrir un soutien à caractère social et éducatif et de favoriser un épanouissement personnel et une intégration sociale. Il s'agit simplement de donner une autre reconnaissance aux personnes travaillant en ESAT, par un statut valorisé et valorisant, conférant de réels droits de protection en conformité avec une activité de travail que ces personnes effectuent. Bien qu'impliquant des règles nouvelles de gestion des personnels, instituant de nouveaux rapports au sein des unités de production, cette reconnaissance doit conduire les ESAT à s'interroger sur leur devenir statutaire et envisager des adaptations nouvelles. Il est vrai que l'appartenance des ESAT au milieu protégé se trouve justifiée par la qualité des publics accueillis. Sauf que le contexte actuel de restructuration du secteur social et médico-social et la diminution de ses moyens d'intervention, amènent les ESAT à prendre en charge des publics relevant jusqu'alors d'autres dispositifs. Même si les travailleurs présentant un handicap intellectuel prédominant (66%)⁹, la part relevant de handicaps psychiques (19%)¹⁰, de personnes handicapées vieillissantes¹¹, mais aussi de jeunes handicapés issus d'une scolarisation en milieu ordinaire ne cesse de croître. La nouvelle catégorisation de ces publics doit engager les professionnels, comme les institutionnels, à de nouvelles réflexions sur les notions de reconnaissance, de droits, de statut.

La reconnaissance du statut de travailleur peut interroger les ESAT sur leur devenir statutaire. Ils pourraient, par exemple, adopter un double statut d'établissements sociaux et médico-sociaux d'accompagnement et d'intégration sociale, et d'entreprise adaptée (EA)¹² pour les activités à caractère professionnel. Le public pourrait être sous deux statuts : celui de travailleur pour l'activité de production ou de service, et celui d'utilisateur pour les prestations d'accompagnement social. Selon leur transformation juridique, les ESAT pourraient s'inscrire dans le champ de l'économie sociale et solidaire (société coopérative et participative, association employeur etc...), assumant ainsi leur véritable dimension économique. Le coût du travail serait transformé. La question serait de savoir s'ils pourraient dans le même temps garder les prestations d'accompagnement social, le coût d'une équipe sociale devant être

intégrée dans le prix du marché. Il y aura forcément une originalité de l'ESAT à préserver, relative à son rôle d'intégration sociale et professionnelle des personnes lourdement handicapées, au prix d'une organisation et d'un fonctionnement profondément remaniés. Mais, quelle différence alors avec le milieu ordinaire ? Qu'est-ce qui justifierait alors la classification milieu ordinaire, milieu protégé ?¹³ Quel que soit le statut retenu, toutes ces structures relèvent d'une activité commerciale pour un travail productif, assuré par un public dont les frontières sont devenues étanches et qui, pour partie, pourrait travailler tant en ESAT qu'en EA, et pour les plus adaptés être intégrés dans le milieu ordinaire.

Mais, le risque d'une véritable révolution du fonctionnement actuel des ESAT n'est pas à craindre. La décision de la Cour ne constitue pas une révolution. Elle oblige aujourd'hui les ESAT à devoir s'adapter. Quant au risque de voir ces derniers s'engager essentiellement sur un versant professionnel au détriment de l'accompagnement social, ce risque est déjà présent et depuis longtemps. En tout cas, ce risque fait-il l'objet d'attention de différentes législations. La loi du 11 février 2005 est venue rappeler l'obligation pour les ESAT de satisfaire à un suivi social pour les usagers, comme si celui-ci se trouvait négligé. D'un autre côté, afin de répondre aux injonctions au suivi social et à la qualification de travailleur le risque de voir les ESAT privilégier l'embauche de personnes handicapées en mesure de satisfaire à des critères de rentabilité au travail est réel. Par ailleurs, d'autres analystes (Colomina, 2010) ont noté une forte propension des ESAT, sans qu'il faille généraliser, à sous-investir leur politique d'insertion en milieu ordinaire pour un public pouvant en bénéficier. Les freins suivants peuvent être identifiés : des freins liés aux impératifs de production, à la crainte de perdre les meilleurs éléments, l'attachement des travailleurs ou de leurs familles à l'institution, des freins liés aux modalités pratiques du droit au retour (possible dépassement de l'agrément de l'ESAT avec un sureffectif sans aide au poste), des freins liés au maintien du lien social après la sortie de l'ESAT. Reste à savoir, si la logique entreprises-travailleurs ordinaires est confirmée, comment l'accompagnement social et les actions d'insertion dans le milieu ordinaire peuvent être financés ? Doivent-ils devenir, eux aussi, des activités rentables et s'autofinancer ? Le coût d'une équipe sociale pourrait-il être intégré dans le prix du marché, au risque de limiter la « capacité concurrentielle » de l'institution ?

Dans tous les cas, si l'on suit le droit européen, il est essentiel que la prise en charge de l'individu s'inscrive dans le cadre d'un projet individualisé favorisant, par des mesures additionnelles, l'inclusion des personnes handicapées, conformément au considérant 26 de la charte communautaire des droits sociaux fondamentaux des travailleurs. Il faut être conscient que l'ensemble des politiques européennes sont mues par un objectif général d'insertion des personnes handicapées en milieu ordinaire. Il relève d'une logique affirmée traduite par le concept d'inclusion, visant à réduire de façon notable l'application du concept d'invalidité et ses variables. Dans cette logique, ces publics devraient à terme pouvoir s'insérer sur le marché du travail comme tout travailleur. Mais, cet objectif général se heurte au public majoritaire des ESAT, un public trop lourdement handicapé. D'où, la question des possibilités du maintien des

ESAT dans le respect du droit communautaire.

4. La portée relative du droit des usagers

En quoi les ESAT sont garants du respect du droit des usagers¹⁴ ? Dit autrement, en quoi le statut d'utilisateur du secteur social et médico-social protège-t-il mieux l'utilisateur de l'ESAT qu'un statut de travailleur ? Cette question s'inscrit dans un contexte d'autant plus délicat que le travail protégé dont les ESAT sont les principaux acteurs, est interrogé par les limites de sa propre cohérence. Comment résoudre le paradoxe entre l'objectif à terme d'une réinsertion professionnelle et l'impératif de la rentabilité économique ? Comment dépasser l'ambiguïté d'une situation de travail sensiblement comparable à celle d'un travailleur ordinaire sans faire application du droit du travail ? En quoi les ESAT répondent vraiment aux besoins sociaux et professionnels des personnes accueillies, les activités sociales et professionnelles des ESAT étant consacrées par ailleurs par un double financement : un budget principal d'action sociale et un budget annexe pour l'activité de production ?

Ces questions renvoient à la conception de ces droits tels qu'énoncée dans la loi du 2 janvier 2002. L'utilisateur protégé doit obtenir une aide appropriée à ses besoins et doit être en mesure d'exercer sa citoyenneté par l'exercice de droits fondamentaux, issus de la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen du 26 août 1789, repris dans le préambule de la constitution qui nous gouverne actuellement, complété du préambule de la constitution du 27 octobre 1946. L'utilisateur est placé au cœur du dispositif de sa prise en charge. La loi garantit, dans son article L 311-3 du CASF, l'exercice des droits et libertés individuels à toute personne prise en charge par des établissements et services sociaux et médico-sociaux (dignité, intimité, vie privée, intégrité, sécurité, accompagnement individualisé, libre consentement, etc...). Il ne faut pas oublier que le droit des usagers connaît pour limite « le bon fonctionnement de l'institution ». Notion sibylline s'il en est qui permet à toute institution d'arguer de son bon fonctionnement pour apporter toute limite au droit qu'elle jugera utile.

Tels qu'édictés, ces droits, énoncés sous forme de principes, méritent d'être précisés. Ainsi, les professionnels du travail social, en fonction des réalités et contraintes opérées dans leurs propres institutions et services doivent s'investir dans une fonction de « législateur » pour définir de manière précise en quoi consiste la mise en œuvre de ces droits et selon quelles modalités. Il est facilement repérable que cette approche du droit comporte une part discrétionnaire, s'inscrivant de fait dans une relation de pouvoir asymétrique entre le professionnel, l'utilisateur et l'institution. Or, le droit n'a de sens que si sa fonction d'équité est garantie. Il ne peut vraiment se révéler dans un cadre trop intime de l'institution sans courir le risque d'une conception formelle.

Au-delà du contenu de ces droits relevant d'une certaine insécurité juridique, se pose la question de leur défense. De facto, la loi place cette défense dans un procédé de conciliation

assuré par une personne qualifiée qui a le rôle d'un conciliateur ou d'un médiateur¹⁵. Ce n'est que dans l'hypothèse où la médiation n'aboutit pas, que l'utilisateur a la possibilité de saisir la juridiction compétente. Il est hélas facile de constater que la revendication de son droit par l'utilisateur reste marginale. Nombre d'utilisateurs, souvent pour des raisons de dépendance et de méconnaissance, ne sont pas en mesure de revendiquer. De plus, de quelle indépendance réelle relève le médiateur quand sa nomination dépend des autorités tarifatrices, Etat et département ?

Il est clair que le droit des utilisateurs reste un droit intrinsèque à l'institution, ce qui amplifie son caractère discrétionnaire. Ce droit et son application reposent avant tout sur une évolution des cultures professionnelles et sur le rapport au droit des différents acteurs.

Comme déjà énoncé, le droit des utilisateurs, exercé dans un cadre contraint, est un droit dérogatoire au droit commun, son contenu pouvant en être différencié. Pour le droit commun, les normes énoncées le sont par le législateur, investi de la légitimité électorale. La norme fait l'objet d'un débat démocratique au sein d'une assemblée et est adoptée par une majorité politique représentative du peuple. Elle fait l'objet d'une parution officielle rendant public son contenu justifiant l'adage « nul n'est censé ignorer la loi ». L'équité du droit se trouve garantie par une indépendance entre les autorités d'édiction de la norme et celle du jugement. Il n'y a pas d'interaction entre le justiciable et l'autorité d'édiction et de jugement. Ce qui n'est pas le cas pour le droit des utilisateurs puisque celui-ci est en partie défini par ceux qui sont amenés à l'appliquer et le respecter. Revenons à notre cas d'espèce. Si la personne travaillant en ESAT revendique un droit à congé, ce n'est pas en vertu du droit des utilisateurs mais bien du droit commun. Elle se revendique de fait comme travailleur et exige à ce titre le respect de tous droits afférents. Cette démarche est dès lors pertinente car elle démontre que tout utilisateur peut se référer au droit commun indépendamment d'un droit d'exception. N'est-ce pas là la véritable démonstration de la qualité de citoyen de l'utilisateur, qualité tant exprimée et revendiquée par la même loi du 2 janvier 2002 ? L'enjeu du droit reste son accès, ce qui conditionne sa pratique. Cet enjeu est d'autant plus important que les ESAT sont confrontés à une diversification toujours plus grande de leurs publics.

Même si le droit des utilisateurs constitue un progrès dans l'inscription du droit dans les pratiques professionnelles, il n'en reste pas moins un droit spécifique. Son caractère autonome ne semble pas offrir les meilleures garanties d'un respect équitable. La relation de pouvoir dans laquelle il s'inscrit, reste au désavantage de l'utilisateur. Peut-il en être autrement dans un cadre où se pose la question de l'identification du besoin de l'utilisateur et de son traitement, où la confusion peut exister entre la demande et le besoin réel de ce dernier ?

Malgré ses effets positifs exercés dans le cadre des régulations institutionnelles et professionnelles, le droit des utilisateurs, de par son contenu et ses références n'est pas un droit adapté à la défense du travailleur. Ce n'est pas son objet. Viser la défense de l'autonomie de

l'usager, sa dignité, son intimité, la non discrimination, une prise en charge et un accompagnement adapté, un principe de libre choix, un consentement éclairé, un droit à la pratique religieuse participe à l'exercice de la citoyenneté de l'individu, mais ne lui assure en aucun cas une protection dans le cadre d'une relation de travail. Or, tout travailleur, dans notre société, bénéficie de protections particulières, spécifiées dans le code du travail. Pourquoi devoir justifier d'un autre régime pour des personnes qui effectuent une activité de production jugée « réelle et effective » par la Cour ? Suite à cette décision, comment la France pourra-t-elle maintenir un certain nombre de régimes dérogatoires, concernant des publics spécifiques ? Selon quelles justifications ? Pourquoi dès lors maintenir un tel régime pour les travailleurs en ESAT ? Notons qu'une question similaire pourrait être posée au sujet des personnes incarcérées qui effectuent un travail dans le cadre de l'exécution de leur peine. Celles-ci effectuent bien une activité de production, rémunérée, dans une relation de subordination. Les règles du droit du travail ne devraient-elles pas leur être reconnues, ainsi que l'établissement d'un véritable contrat de travail ? Rappelons d'ailleurs, qu'un prisonnier continue bien à jouir de ses droits civiques, sauf s'il en est privé par un jugement. De tels régimes entrent en tension avec la volonté des instances européennes, exprimée dans les textes, de lutter contre toute discrimination.

5. Un droit de l'usager ou un droit sur l'usager : entre protection et réelle citoyenneté

Le droit de l'usager est au cœur d'une tension entre une tradition de protection et l'affirmation de l'individu comme être responsable et de la logique libérale de gestion du secteur social et médico-social avec son corollaire la marchandisation du même secteur. La tradition de protection repose sur une conception de l'action publique fondée sur des dispositifs liés à des publics cibles. L'affirmation de l'individu comme être responsable repose sur un fonctionnement institutionnel structuré à partir des droits accordés aux individus. D'où une question centrale du devenir des droits de l'individu du secteur social et médico-social : comment réinventer un droit protecteur non contradictoire avec la liberté de l'usager ? Le droit de l'usager repose sur les principes suivants : citoyenneté, individualisation de l'accompagnement, libre consentement, participation, liberté, responsabilisation et responsabilité. Il s'inscrit dans un courant d'évolution central qu'il est possible de relier à l'émergence et à l'affirmation permanente dans les législations contemporaines d'une conception de l'individu dont l'œuvre de Marcel Gauchet montre, entre autre, toute la profondeur historique (Gauchet, 2002).

L'expression droit sur l'usager peut surprendre et sous entendre une réification de l'usager. Bien entendu, il ne s'agit pas de consentir d'une quelconque manière à ce qui pourrait-être compris comme une chosification de ce dernier ou un rattachement à un quelconque droit réel. Néanmoins, parler de droit sur l'usager, c'est poser la question de savoir qui a la maîtrise de la pratique du droit ? Le droit sur l'usager consacre la relation asymétrique du professionnel sur celui-ci. L'usage du droit dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux

relève de rapports de pouvoir dans lesquels l'institution et les professionnels sont largement dominants. Tel quel, il suppose le maintien des logiques suivantes : institutionnalisation, pouvoir sur l'utilisateur, non consentement, dépendance, protection comme système dépossédant l'utilisateur de sa propre initiative. Il renvoie à la tradition de protection basée sur une catégorisation instituée de publics (handicapés, personnes âgées, mineurs, etc...). Il suppose la généralisation de concepts comme ceux de vulnérabilité, hors norme et dépendance, comme si être un usager du secteur social et médico-social voulait forcément dire être vulnérable, hors norme, dépendant, etc...

Les notions de droit de l'utilisateur et droit sur l'utilisateur posent la question de la reconnaissance du droit et de son exercice. Au cœur de notre système juridique, tout citoyen, quel qu'il soit a une pleine capacité juridique, sauf décision de justice contraire. La seule limite qui puisse être mise par l'institution à la pratique du droit est de veiller à ce que la personne ne se mette pas en danger. L'utilisateur doit dès lors toujours voir ses droits respectés, tout en étant aidé dans leur pratique. Cela n'empêche pas, dans le respect des droits, d'adapter leurs pratiques selon le degré de vulnérabilité de la personne, tout en veillant à son plein exercice. Il s'agit, par exemple, d'aider la personne handicapée à participer aux instances représentatives du personnel afin que celle-ci exerce pleinement son droit de représentation et exprime ce qu'elle a à dire. Nous avons là un espace d'expression de la force imaginative du droit traduisant la conviction, nourrie par l'analyse de la mutation historique en cours, que le droit a la capacité, véritablement créatrice, de surmonter les contradictions (Delmas-Marty, 2004). Inspiré des droits de l'homme, soumis et cantonné par les logiques gestionnaires qui inspirent le secteur social et médico-social, le droit des usagers énoncé en principe ne donne à voir que concepts flous, valeurs conflictuelles ou normes ineffectives, alors que s'estompe le relativisme de la jurisprudence nationale sous les coups de boutoir de la Cour Européenne des Droits de l'Homme. Ainsi se dessinent des croisements d'intérêts (usagers, professionnels, institutions, tutelles etc...) dans un cadre gestionnaire contraint qui ne concourt pas forcément à un respect et à une effectivité clairement assumée du droit. Le droit de l'utilisateur ne peut se construire que par petites touches contraintes par les contradictions des logiques de prise en charge. Il est dépendant d'une réelle motivation d'acteurs comme de la passivité, l'évitement voire la négation d'autres acteurs. En conséquence, il invite à quitter la voie de l'universalisme pour s'orienter vers un recentrage sur l'individualité de la personne et de ses capacités.

6. Un engagement social de l'Europe en faveur des personnes handicapées

Longtemps axée sur la reconnaissance et la protection des droits des personnes handicapées, la politique européenne s'oriente vers le refus de toutes les discriminations. Dans ce cadre, l'Europe a mis en place un arsenal législatif et une stratégie sur l'égalité des chances. Le traité d'Amsterdam contient ainsi une clause de non discrimination en raison des handicaps. Dans son article 21, la Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne interdit toute discrimination fondée sur le handicap. Elle reconnaît également le droit des personnes

handicapées à l'autonomie, à l'intégration sociale et professionnelle et à la participation à la vie de la communauté. Pour renforcer les droits des personnes handicapées, l'Union européenne a ratifié le 5 janvier 2011 la Convention des Nations Unies relative aux droits des personnes handicapées. La directive 2000/78/CE incite les Etats membres à promouvoir un cadre général en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail des personnes handicapées. Suite au plan d'action intitulé « Egalités des chances pour les personnes handicapées » pour la période 2003/2010, la Commission européenne renouvelle son engagement par une stratégie conçue sur dix ans qui encourage l'égalité des chances pour les personnes handicapées, « la Stratégie handicap 2010/2020 ». La nouvelle stratégie européenne pour les personnes handicapées vise à améliorer leur inclusion sociale, leur bien-être et le plein exercice de leurs droits. L'emploi y est un objectif principal. « L'action européenne doit permettre d'accroître le nombre de travailleurs handicapés dans le marché traditionnel de l'emploi, notamment à travers l'élaboration de politiques actives de l'emploi et l'amélioration de l'accessibilité des lieux de travail. Une action est également nécessaire en collaboration avec les partenaires sociaux, pour favoriser la mobilité intra-professionnelle (y compris dans les ateliers protégés), encourager le travail indépendant et améliorer la qualité des emplois ». L'Europe condamne de fait tout obstacle à ce qu'elle nomme « l'inclusion sociale ».

Les politiques inclusives menées par l'Europe visent à faciliter une participation pleine et entière des personnes handicapées à la vie en société comme pour toute autre personne en milieu ordinaire. Ces politiques sont axées sur l'emploi, l'inclusion active et l'accessibilité. L'appui conceptuel repose sur les notions de dignité, non discrimination et d'égalité des chances. La stratégie européenne, définie pour la période 2010/2020, doit permettre d'identifier les obstacles à l'accessibilité dans le domaine de l'environnement bâti, des transports, de l'information, de la communication, en incluant les technologies et les services.

Elle doit permettre également d'assurer la pleine participation des personnes handicapées et de leurs familles à tous les aspects de la vie sociale et économique. Il s'agit d'assurer la promotion et la protection de la dignité des personnes handicapées et de lutter contre toute forme de discrimination pour garantir aux personnes handicapées la jouissance de leurs droits fondamentaux. La loi du 11 février 2005 est parfaitement illustrative des volontés européennes d'inclusion sociale en matière de vie sociale, d'emploi, de scolarisation, de formation, de transport, etc... Toute politique d'inclusion repose sur un principe d'accessibilité généralisé et un droit à compensation individuel et collectif. Elle oblige ainsi la société à prendre sa part de responsabilité dans la gestion du handicap. La normalisation du statut de travailleur participe également à une politique inclusive visant au respect de l'égalité entre les citoyens européens, la citoyenneté européenne ayant été reconnue par le Traité de Maastricht en 1992. L'égalité ne se décrète pas. Elle se construit, se revendique, s'inscrit dans des rapports de force forcément inégaux, au quotidien. L'égalité est ainsi un combat jamais gagné, jamais perdu.

Le domaine des politiques sociales européennes reste l'objet de vives tensions entre les tenants de la préservation des particularités nationales et ceux qui revendiquent la protection

sociale comme relevant de droits fondamentaux, catégorie de droits qui se distingue de la catégorie classique de la protection sociale ou des services sociaux (Roman, 2012). Par ailleurs, il faut rappeler que la notion de droit à compensation, cardinale dans la loi de 2005, est issue de celle d'aménagement raisonnable au sens du droit international et de la jurisprudence communautaire et qu'il s'agit en réalité, non d'un fondement ou d'un principe mais d'une conséquence ou d'une propriété de l'objectif de non discrimination, objectif qui appelle à combattre la discrimination au travail à raison du handicap (Poinsot, 2010).

7. Réinventer un droit protecteur non contradictoire avec la liberté de l'individu

Réinventer un droit protecteur non contradictoire avec la liberté de l'individu, c'est s'interroger sur la conception de l'individu et son autonomie et sur la conception de la liberté qui lui est laissée. Reconnaître le statut de travailleur aux personnes travaillant en ESAT n'implique pas nécessairement de passer sous silence les différences physiques et intellectuelles de ces personnes dans l'exercice de leur travail. Mais la reconnaissance du statut pourrait servir de levier au travail social et à la valorisation de ces personnes pour elles-mêmes et dans la société. Il s'agirait là d'un choix inclusif qui engage au renforcement de l'identité individuelle et à l'exigence de la reconnaissance à laquelle la personne handicapée est fortement exposée. Il constitue un élément parmi d'autres devant aider l'individu à s'appréhender lui-même, à la fois comme possédant une valeur propre et comme membre particulier de la société et de la communauté sociale dans laquelle il doit s'assumer comme citoyen. C'est la reconnaissance de soi dans la dynamique d'un groupe social, ce qu'Axel Honneth appelle la sphère de l'amour (Honneth, 2000). La reconnaissance de ce statut devrait aussi aider à positionner le travailleur en ESAT dans le contexte de l'échange social du travail organisé selon les principes normatifs du droit. A l'échelle de l'individu, la dimension juridico-politique de cette reconnaissance s'appuierait sur la notion d'« autonomie de la personne ».

Selon cette logique, c'est parce qu'un individu est reconnu comme sujet de droits et de devoirs qu'il pourrait comprendre ses actes comme une manifestation, respectée par tous, de sa propre autonomie. Dès lors, la reconnaissance juridique est indispensable à l'acquisition du respect de soi et de la reconnaissance par les autres. C'est ce qu'Axel Honneth appelle la sphère du respect légal, établie par le droit moderne (Honneth, *op.cit.*). Cette logique rend possible une autonomie de l'individu et sa reconnaissance, sans en être toutefois le garant. La sphère du respect légal est ainsi l'enjeu de conflits permanents pour savoir qui est inclus dans le système des droits égaux. Le droit est effectivement habité par cette dualité. Il naît de l'énoncé d'une norme, mais n'est effectif que par une pratique. Ainsi, l'effectivité pourrait prendre la forme, dans le cadre de l'acquisition du statut de travailleur, d'un accès pour les personnes handicapées aux organes de négociation collective de l'ESAT (comité d'entreprise, instances représentatives du personnel, comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail, syndicats, etc...). On mesure, à ces différentes pistes et conséquences, l'importance de la responsabilité que devront assumer les professionnels des ESAT quant au respect du droit et

de la place qui sera laissée aux travailleurs handicapés. Les personnels des ESAT ne doivent pas nécessairement craindre le positionnement du travailleur en ESAT comme une source de tensions possibles, mais comme l'émergence de nouveaux rapports souvent conflictuels mais peut-être plus respectueux des différents acteurs.

Il ne suffit pas de dire qu'il est bon d'être reconnu, il faut être aussi capable de dire en quoi il est juste d'être reconnu. Reconnaître le statut de travailleur aux personnes travaillant en ESAT, c'est leur donner des droits qu'elles n'ont pas. C'est poser un principe d'égalité avec d'autres catégories de travailleurs. On peut comprendre qu'une personne souffrant de handicap puisse faire l'objet de politiques de protection. Celles-ci ont leur utilité. Mais, en quels termes doivent-elles être pensées ? Protéger ne signifie pas déposséder. Protéger suppose-t-il, dès lors, consentir à des régimes particuliers qui excluent ces personnes du droit commun ? Faut-il, sous la même justification, consentir à un statut de citoyenneté affaibli ? N'y a-t-il pas une façon plus respectable de préserver un véritable statut de citoyen, comme pour tout travailleur effectuant un travail ? La protection peut cependant se penser non comme un facteur d'exclusion et de dépendance, mais se concevoir en termes d'accompagnement, de soutien, d'aide. Mais, en l'espèce, il s'agira de rester vigilant. En effet, la reconnaissance du statut de travailleur ne signifiera pas forcément que les ESAT laisseront une autonomie suffisante aux travailleurs pour l'exercice de leurs droits individuels et collectifs, surtout s'ils se réduisent à des « entreprises comme les autres ». Là réside la tension entre la logique d'assistance et la logique libérale, voire entrepreneuriale, européenne.

Les ESAT seront toujours un cadre de travail particulier et continueront, à ce titre, de participer au monde de la production. D'où leur reconnaissance comme de réels acteurs dans un champ d'échange avec le corps social. Refuser l'accès au cadre protecteur du droit du travail au prétexte que le travail des personnes handicapées serait « adapté » ou « protégé » relève d'un déni de compétences sociales autant qu'un refus de la part sociale du problème. En effet, le rapport salarial est bien un rapport social, une convention où le droit vient équilibrer et réguler une inégalité de type capitalistique. Dans ce contexte, maintenir le travailleur handicapé hors du salariat revient, au sens où l'entendait Serge Ebersold, à assimiler la personne handicapée et l'inemployable, procédant par une forme de naturalisation de l'inéligibilité du travailleur handicapé et à son désencastrement statutaire (Ebersold, 2001). La reconnaissance du statut de travailleur pourrait jouer pleinement pour les ESAT comme un facteur de la réintroduction de la personne handicapée dans le compromis social du travail. Le compromis social pour la personne handicapée doit se construire en référence à une capacité juridique négociée – et négociée collectivement – selon les actes exercés. Ainsi, l'indépendance et la liberté de la personne handicapée, impliquant sa reconnaissance, engage à sortir d'un droit d'exception pour un retour à l'exercice commun des fondamentaux de la citoyenneté. La CJUE vient de consacrer ce principe.

Bibliographie

Barbier J.C. et Colomb F., 2012, « Protection sociale et droits sociaux entre menaces et opportunités : le droit européen comme dieu Janus », *Revue française des affaires sociales*, La Documentation française, pp. 16 - 41. [En ligne]: <http://www.cairn.info/revue-francaise-des-affaires-sociales-2012-1-page-16.htm>.

Colomina P., 2010, Valoriser les trajectoires des travailleurs handicapés d'ESAT, Sarrebruck, Editions Universitaires européennes.

Delmas-Marty M., 2004, *Les forces imaginantes du droit : le relatif et l'universel*, tome 1, Paris, Seuil.

Ebersold S., 2001, *La naissance de l'inemployable ou l'insertion au risque de l'exclusion*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes.

Gauchet M., « Essai de psychologie contemporaine : le nouvel âge de la personnalité », *Le Débat* n°99, mars-avril 1998, Paris, Gallimard, pp. 164 – 181.

Gobry P., 2002, *L'enquête interdite. Handicapés : le scandale humain et financier*, Paris, coll. Documents, éditions du Cherche-Midi.

Honneth A., 2000, *La lutte pour la reconnaissance*, Paris, Cerf.

Husson M., 2006, *Travail flexible, salariés jetables. Fausses questions et vrais enjeux de la lutte contre le chômage*, Paris, La Découverte.

Poinsot O., 2010, « Travailler en ESAT après le 11 février 2005 », *Cahiers de l'Actif* n°404/405, pp.41-56.

Roman D., 2012, « La justiciabilité des droit sociaux ou les enjeux de l'édification d'un Etat de droit social », *La Revue des droits de l'homme*, 1|2012, mis en ligne le 27 mars 2014. URL : <http://revdh.revues.org/635>

Weber P., 2004, « Travail social et handicap : de l'inclusion à la participation sociale », *Revue intégration, participation sociale et inclusion*, vol. 13, n°1-2, pp.10-20.

¹ Arrêt n° 1031 du 29 mai 2013 (11-22.376) – Cour de cassation – Chambre sociale – ECLI : FR : CCASS : 2013 : SO01031.

² Question posée par le juge national au juge européen de la CJUE, lorsque le droit communautaire pose des problèmes d'interprétation dans un pays de l'Union.

³ Arrêt de la CJUE, affaire C-316/13, 26 mars 2015, affaire Gérard Fenoll contre centre d'aide par le travail « La Jouvene » et association de parents et d'amis de personnes handicapées mentales (APEI) d'Avignon.

⁴ Article 49 du traité de Rome : « La Communauté a pour mission, par l'établissement d'un marché commun et par le rapprochement progressif des politiques économiques des États membres, de promouvoir un développement harmonieux des activités économiques dans l'ensemble de la Communauté, une expansion continue et équilibrée, une stabilité accrue, un relèvement accéléré du niveau de vie et des relations plus étroites entre les États qu'elle réunit ».

⁵ Directive 2006/123/CE (directive Bolkestein) relative aux services dans le marché intérieur.

⁶ Décret 2006-1752 du 23 décembre 2006 sur l'Annexe 3-9 du CASF. Compte-tenu de la diversité et de la complémentarité des prestations de service qui constituent la prise en charge, prestations essentiellement intellectuelles d'aide à la personne, le contrat de soutien et d'aide doit, comme de manière générale tout

contrat de séjour en établissement ou service social ou médico-social, être qualifié de contrat d'entreprise au sens de l'article 1720 du Code civil.

- ⁷ Le Décret n° 77-1546 du 31 décembre 1977 relatif aux centres d'aide par le travail prévoit une soumission partielle des ESAT au code du travail. En effet, le droit du travail s'applique aux ESAT uniquement s'agissant des questions relatives à l'hygiène et la sécurité et à la médecine du travail.
- ⁸ Arrêts du 3 juillet 1986, Lawrie-Blum, 66/85, Rec. p. 2121, points 16 et 17; du 23 mars 2004, Collins, C-138/02, Rec. p. I-2703, point 26, du 7 septembre 2004, Trojani, C-456/02, Rec. p. I-7573, point 15, et du 3 mai 2012, Neidel, C-337/10, point 23.
- ⁹ Enquête DGAS-OPUS3, Appui des services de l'Etat à la modernisation et au développement des établissements et services d'aide par le travail dans leurs missions médico-sociale et économique, novembre 2009.
- ¹⁰ Ibidem.
- ¹¹ Selon l'enquête DGAS-OPUS3 et l'enquête ES 2006, 45% des usagers en ESAT ont aujourd'hui plus de 40 ans, et un usager sur 6 à plus de 50 ans.
- ¹² La loi 2005-102 du 11 février 2005 (art. 38) considère les Entreprises Adaptées (EA) -anciennement ateliers protégés- comme des entreprises de travail en milieu ordinaire où les conditions de travail sont adaptées aux possibilités de travail de personnes à efficacité réduite. Elles leur offrent aussi des conditions d'évolution de leur projet professionnel et une possibilité de mobilité professionnelle vers d'autres entreprises. Depuis 2006, 85% des structures créées ont choisi une forme juridique commerciale (Sarl, SAS, SA ou Scop). A l'inverse, 75% des EA créées avant 2006 ont une forme associative.
- ¹³ Cette question est d'autant plus pertinente que, depuis la loi du 11 février 2005, les ateliers protégés sont transformés en Entreprises Adaptées (EA). Ils quittent le champ du secteur protégé pour rejoindre le milieu ordinaire du travail. Le secteur protégé est aujourd'hui composé uniquement des établissements médico-sociaux qui se présentent sous la nouvelle dénomination ESAT.
- ¹⁴ Il ne faut pas oublier que l'appellation ESAT (loi du 11 février 2005) est née en pleine polémique sur le rôle des CAT qui avaient été mis en cause par l'ouvrage de Gobry (2002). L'ouvrage brocardait un système dont certains acteurs tiraient profit au détriment des usagers de ces structures.
- ¹⁵ Décret n°2003-1094 du 14 novembre 2003 relatif à la personne qualifiée mentionnée à l'article L 311-5 du code de l'action sociale et des familles. Tout usager, ou son représentant légal, d'un service ou d'un établissement social ou médico-social, peut avoir recours gratuitement à une personne qualifiée pour faire valoir ses droits.

The 'New World of Work' and innovative employee behaviour: a quantitative analysis.

Stan DE SPIEGELAERE

Researcher, Research Institute for Work and Society (HIVA), KU Leuven
Researcher at the ETUI (European Trade Union Institute), Brussels

Guy VAN GYES

Research manager, Research Institute for Work and Society (HIVA), KU Leuven

Jos BENDERS

Guest Professor, Centre of Sociological Research (CESO), KU Leuven

Geert VAN HOOTEGEM

Professor, Centre of Sociological Research (CESO), KU Leuven

Abstract:

Although the 'New World of Work' (Het Nieuw Werken- Le Nouveau Monde du Travail) is a popular topic in the current HR literature, empirical research on its effectiveness is lacking. This article studies the impact of this 'New World of Work' on the innovative work behaviour (IWB) of employees. We distinguish between four major principles of the New World of Work: (1) time- and place-independent work, (2) self-management work, (3) free access and circulation of knowledge and information and (4) flexible employment relations. Using survey data of 927 employees from five different sectors (banking, social sector, retail, hotels and restaurants and the chemical industry), we perform a multiple regression analysis to test which aspects of the New World of Work are related to the innovative behaviour of employees. The results show that the New World of Work principles have only a limited capability in explaining the innovative behaviour of employees. While working from home relates positively to IWB, this is not so for flexible working hours and autonomy over one's time schedule. The largest effects stem from the second principle 'self-management work'. Further, the analysis shows that flexible employment relations stand in very weak or even negative relation to the IWB.

Keywords: 'New World of Work'; Innovative Work Behaviour; Flexible Employment Relations

Résumé:

Les « nouvelles formes de travail », connues en Belgique comme 'Le Nouveau Monde du Travail' (Het Nieuw Werken), sont devenues un sujet très populaire dans la littérature en ressources humaines. Or il existe un manque de recherche empirique sur leur effectivité. Cet article étudie l'impact de ce Nouveau Monde du Travail sur le comportement innovant au travail (CIT) des salariés. Nous distinguons quatre principes propres au Nouveau Monde du Travail: (1) l'indépendance du travail par rapport au lieu et aux horaires, (2) l'autogestion du travail, (3) la liberté d'accès et de circulation du savoir et de l'information, et (4) des relations d'emploi flexibles. Sur base des données d'une enquête conduite auprès de 927 employés de cinq secteurs différents (banques, secteur associatif, commerce, secteur de l'horeca et industrie chimique), nous effectuons une analyse de régression multiple pour tester quels aspects du Nouveau Monde du Travail sont liés au comportement innovant des employés. Les résultats montrent que les principes du Nouveau Monde du Travail ont seulement une capacité limitée à expliquer le comportement innovant des employés. Alors qu'un lien positif apparaît entre le travail depuis chez soi et le CIT, il n'en est pas de même pour les horaires flexibles et l'autonomie sur le calendrier. Les effets plus significatifs proviennent du deuxième principe (autogestion du travail). Enfin, l'analyse montre que les relations d'emploi flexibles sont très peu ou même négativement liées au CIT.

Mots-clés: Le Nouveau Monde du Travail ; Comportement Innovant au Travail ; Flexibilisation

1. Introduction

In the Netherlands, and more recently in Belgium, a new concept is making sway: what we call the 'New World of Work' (*Het Nieuwe Werken – Le Nouveau Monde Du Travail*). According to its partisans, the work organization and the employment relations should be rethought to match with the new technologies. The New World of Work (NWW) would result in mutual benefits for the employee and the organization. A more flexible work organization would contribute to a better work-life balance and eventually lead to more engaged employees. The organization on the other hand would benefit from a more engaged and cooperative workforce which would react swiftly to changes in the work organization (Bijl, 2009).

The implicit aim of the NWW is not necessarily that employees work harder, but that they would work better and smarter. Flexibility and innovativeness are central in this conception. The enthusiasts of the NWW even believe that with the creation of win-win situations, the century old opposition between workers' and employers' interests can be overcome. Next to fans, the NWW also has its foes. As such, opponents mention that the NWW would lead to a blurring of the boundaries between private and work life and result in increased pressure on the employee. Further, as the NWW frequently means an increased use of teleworking and distance working, the communication and cooperation between colleagues would be negatively affected (Bijl, 2009; Dankbaar, 2010).

Notwithstanding the sometimes lively discussion between HR practitioners on the subject of the NWW, the academic debate is less lively. Only rarely, the NWW has been subject of research (Peters *et al*, 2011). In this article we aim to contribute to the academic discussion on the effectiveness of the NWW by studying one of the central aims of the NWW: making employees work smarter. The central research questions consequently are: 'do employees working in a NWW context work smarter? And what aspects of the NWW are the most important for employees to work smart?'

The article starts with a description of what the NWW is, and how we can approach 'working smarter' using the concept of Innovative Work Behaviour. After an elaboration on the used data and method the results of the bivariate and multivariate analyses are presented. The article finishes with a discussion, a description of the study limitations and a conclusion.

2. The New World of Work & the innovative behaviour of employees

As with most social science concepts, a series of definitions and approaches exist regarding to the 'New World of Work'. In this article we use the conceptualization of Baane, Houtkamp & Knotter (2010) which identified four main principles of the NWW:

'Time- and place independent work': The first principle of the NWW refers to the stereotypical image of modern work practices. Employees are enabled to work from different locations and on different time schedules. The traditional 'nine-to-five' idea is replaced by flexible work hours, autonomy over the time schedule and the opportunity to work from home or from different locations.

'Self-management': As employees are less present in the office, the management style needs to be adapted equally. From a control-style management, managers need to develop a more coaching style, result based approach. The focus on working hours should be replaced by a focus on work objectives. Therefore, employees need to take charge of their own work and cooperate with colleagues in teams.

'Free access and circulation of knowledge and information': In the NWW, the organization should be less hierarchically organized. The typical vertical flow of information should be supplemented with intensive horizontal communication between employees.

'Flexible employment relations': The last principle of the NWW refers to the so called 'adult employee relations'. The traditional 'one-size-fits-all' approach to employment relations (permanent, full-time contracts with a fixed wage) should be replaced by more tailored employment relations. This means an increased use of temporary contracts, part-time work and flexible forms of financial reward.

Obviously, the NWW is a very broad concept which encompasses both the work organization and the employment conditions of the employees. As Baane, Houtkamp & Knotter (2010) show, the NWW is mostly used as a management tool for implementing organizational change. Rarely, all principles of the NWW are implemented. More frequently organizations implement some of the principles of the NWW while sticking to old habits on other domains. This observation indicates a need for research on what actually works from the NWW. Which principles of the NWW actually contribute to stimulating employees to work smarter and which do not?

In order to study this question, we first need to explain our approach to 'working smarter'. In the context of this article we do this by referring to the concept of 'Innovative Work Behaviour' (IWB). IWB can be defined as "all employee behaviour directed at the generation, introduction and/or application (within a role, group or organization) of ideas, processes, products or procedures, new to the relevant unit of adoption that are meant to significantly benefit the relevant unit of adoption" (De Spiegelaele, Van Gyes, & Van Hootegem, 2012b).

Innovative Work Behaviour is thus so-called 'positive employee behaviour' as it is focused on contributing to the effective and efficient working of the organization. Research in various contexts showed that innovative work behaviour and ideas from employees contribute

effectively to the sustained competitiveness of firms (e.g. Getz & Robinson, 2003). Innovative behaviour differs from employee creativity in two ways. First, employee creativity focuses on absolutely new ideas, while IWB refers to new ideas in a given context. Copying a best practice from another department is innovative, but not creative. Second, IWB refers not only to the generation of the ideas, but also to the development of the idea into an applicable solution and to the actual implementation of the idea in the work context. In line with previous research we here distinguish between two main sub dimensions of IWB: idea generation and idea implementation (e.g. Yuan & Woodman, 2010).

3. Method

The relation between the NWW and IWB is studied using survey data of 927 employees from five different sectors in the Flemish region of Belgium. The selected sectors were the banking, retail, the social sector, hotels and restaurants and the chemical industry. The sample was drawn as a stratified random sample from the membership databases of the industrial unions belonging to the two largest Belgian union confederations: ABVV-FGTB and ACV-CSC¹. The sample consisted of employees from a wide diversity of hierarchical ranks and occupational groups. We explicitly chose not to concentrate on a sample of a specific group of employees (e.g. knowledge workers) or from a specific context (e.g. manufacturing) in order to get a view of what works for a wide diversity of employees in different sectors.

The respondents were contacted by an interviewer and appointments were made for the face-to-face completion of standardized surveys at the respondents' residence. The response rate for the survey was 49%.

In the survey, different measures were used related to the different identified principles of the NWW. 'Time- and place independent work' is measured using three questions. First, the respondents were asked how frequently they could work from home (6 point scale running from 'always' over 'frequently' to 'never'). Next, the respondents were asked who determined their time schedule (themselves, in mutual consultation or by the employer) and whether they had a system of flexible starting and stopping times (fixed, flexible in certain limits or completely flexible).

'Self-management' was measured using two concepts. First the respondents were asked about the degree of autonomy they enjoyed in their workplace using seven statements (e.g. "I can choose how I perform the task"). The respondents could answer using a 7 point Likert scale going from 'completely agree' to 'completely disagree'. The reliability of the autonomy construct was high (Cronbach $\alpha = 0.85$). Second, a question was asked whether the respondents were engaged in teamwork (dummy).

'Free access and circulation of knowledge and information' was measured using three constructs. A first construct referred to the communication and contact intensity between employees. This construct was based on 5 items (e.g. "I talk to colleagues from my department about the job", $\alpha = 0.70$). Next, the openness to complaint communication was measured using a three item construct (e.g. "In my organization, one can freely voice complaints", $\alpha = 0.84$). Third, a question was included on whether the employee had a frequent formal type of work meetings (dummy).

'Flexible employment relations' were measured using different questions on the type of reward and contractual policy of the respondents. As such, the respondent were asked whether they were subject to any kind of system of individual performance related pay (dummy), group based performance related pay (dummy) or profit sharing (dummy). Further, questions related to the contract of the employee (permanent vs. non-permanent) and the time regime (full-time vs. not full-time) were included.

'Innovative work behaviour' was measured using twelve items proposed by De Jong & Den Hartog (2010). Respondents answered these questions using a 7 point scale (always to never). Based on an explorative factor analysis, two dimensions were identified: idea generation (e.g. 'thinking actively about possible improvements', $\alpha = 0.88$) and idea implementation (e.g. 'transform innovative ideas into useful applications, $\alpha = 0.94$).

Next to these, more questions were included as control variables. As such, we controlled for educational level, age, job type, industry, and company size. Educational level was measured as a categorical variable with four categories (ICED 0-1, ISCED 2-3, ISCED 4-5 and ISCED >5). Age and company size were measured as continuous variables and for job type, a four category variable was computed in line with the ESeC classification (Harrison & Rose, 2006 : 9) differentiating between (1) salariat, (2) intermediate professions, (3) lower white-collar employees and (4) lower technical blue-collar workers.

4. Results

4.1. Bivariate relations

Before the multiple regressions, several bivariate relations are examined. As expected, strong differences are observed in both the dependent and independent variables depending on the sector and the job level of the employee. Blue-collar workers are significantly less subject to flexible work time arrangements. Members of the staff, on the contrary, enjoy higher levels of autonomy over their work and have more communication opportunities with colleagues. In the bivariate analysis (see Table 1), working from home is significantly correlated with job autonomy ($r=0.25$). Employees who can frequently perform their work tasks from their house experience a greater degree of discretion in performing their job.

The dependent variables (idea generation and idea implementation) are positively related with most variables referring to the NWW. As such, idea generation and implementation is positively related to working from home, job autonomy, teamwork, having frequent contact with co-workers, having frequent work meetings and effective complaint communication. ANOVA analysis (Table 2) for flexitime and flexible working schedules also showed that employees in flexible working time arrangements are generally more innovative in their work. For the variables referring to flexible employment relations, on the other hand, the situation is different. As such, the level of idea generation and implementation does not change depending on whether the employees have different kinds of flexible reward (individual, group based or profit sharing). When it comes to part-time work, the bivariate relation shows that employees working full-time have significantly higher scores in terms of idea generation and implementation than employees working only part-time. Last but not least, we found a (weak) negative relation between having a temporary contract and idea generation.

To sum up, the bivariate relations show that some of the aspects of the NWW are related to the innovative behaviour of employees while others are not, or are even negatively related to IWB. More specifically, all variables related to the flexible employment relations principle are not related, or are negatively related, to IWB.

¹ ACV-CSC is the acronym for the Christian Trade Union Confederation (*Confédération des syndicats chrétiens* in French, and *Algemeen Christelijk Vakverbond* in Dutch), first trade union in Belgium in terms of affiliation. ABVV-FGTB refers to the General Federation of Belgian Labor (*Fédération générale du travail de Belgique* in French, and *Algemeen Belgisch Vakverbond* in Dutch), which is the second trade union in Belgium in terms of affiliation.

Table 1 – Correlations

	cr a	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	Idea Generation	0.88												
2	Idea Implementation	0.94	0.77 ^{***}											
3	Working from home	n.a.	0.31 ^{***}	0.33 ^{***}										
4	Autonomy	0.85	0.38 ^{***}	0.33 ^{***}	0.25 ^{***}									
5	Teamwork (ref no)	n.a.	0.26 ^{***}	0.28 ^{***}	-0.17 ^{***}	-0.06								
6	Contact	0.7	0.20 ^{***}	0.18 ^{***}	-0.06	0.02	0.22 ^{***}							
7	Work meetings (ref. no)	n.a.	0.28 ^{***}	0.23 ^{***}	-0.19 ^{***}	0.11 ^{***}	0.29 ^{***}	0.15 ^{***}						
8	Complaint communication	0.84	0.19 ^{***}	0.22 ^{***}	-0.04	0.24 ^{***}	-0.05	0.27 ^{***}	0.16 ^{***}					
9	Individual performance pay (ref. no)	n.a.	-0.06 [*]	-0.01	-0.12 ^{***}	-0.03	0.02	-0.04	0.18 ^{***}	0.04				
10	Group based performance pay (ref. no)	n.a.	-0.03	0.01	-0.07 ^{**}	0.02	0.09 ^{***}	-0.06 [*]	0.18 ^{***}	0.03	0.52 ^{***}			
11	Profit-sharing (ref. no)	n.a.	-0.05	-0.04	-0.01	0.05	0.07 ^{**}	-0.06 [*]	0.18 ^{***}	-0.03	0.36 ^{***}	0.41 ^{***}		
12	Temporary (ref. permanent)	n.a.	-0.06 [*]	-0.03	-0.07 ^{**}	0.10 ^{***}	0.01	-0.02	0.02	0.00	-0.09 ^{***}	-0.07 ^{**}	-0.08 ^{**}	
13	Part time work (ref. full-time)	n.a.	-0.15 ^{***}	-0.18 ^{***}	-0.09 ^{***}	-0.11 ^{***}	-0.08 ^{**}	0.05	-0.13 ^{***}	0.01	-0.10 ^{***}	-0.08 ^{**}	-0.09 ^{***}	-0.02

Pearson Correlations, * : $\alpha < .1$ ** : $\alpha < .05$, *** : $\alpha < .01$:

Table 2 – ANOVA analysis

		Idea generation	Idea implementation
Flexitime	Fixed	-0,25	-0,24
	Flexible in certain limits	0,211	0,184
	Completely flexible	0,425	0,535
Anova p-value		<,0001	<,0001
Who determines the time schedule	Employee	0,347	0,381
	Employer	-0,19	-0,21
	In consultation	0,159	0,169
Anova p- value		<,0001	<,0001

4.2. Regression results

Using the SAS software, a stepwise multiple regression is performed. In a first step, the control variables are included; subsequently we included variables referring to the different principles of the NWW. After each step, the difference in explained variance is reported ($\Delta \text{adj. } R^2$). We used the adjusted R^2 as it corrects the normal R^2 value for the fact that an additional parameter was included in the model. The reported estimates are those of the full model which include all variables of all NWW principles. The same regressions were applied for 'idea generation' and 'idea implementation' separately.

Table 3 displays the results of the stepwise multiple regression. The model is controlled for educational level, age, occupational level (ESeC), industry of activity and size of company. From the table we note that the principles of the New World of Work explain 15% of the variance of idea generation and 17% of idea implementation. These percentages are not very high, knowing that the control variables alone explain about 16% of the variance in idea generation and 13% of idea implementation. If we look only at the explained variance of the four separate principles of the NWW ($\Delta \text{adj. } R^2$), we see that the bulk of the variance is explained by the second principle, self-management work (9% for idea generation and 8% for idea implementation). The first and third principles explain between 3 and 5% of the variance in our dependent variables. The fourth principle, flexible employment relations, explains only a marginal proportion of the variance.

Table 3 – Regression Results

	Idea generation			Idea implementation		
	ΔR^2	adj. β	p-value	ΔR^2	adj. β	p-value
Time- and place independent work	0,032			0,049		
Frequent homework		0,13	<0,01	0,18		<0,01
Flexitime						
Fixed		-0,03	0,85	-0,11		0,46
Flexible in certain limits		0,04	0,74	-0,12		0,38
Completely flexible		Ref.	Ref.	Ref.		Ref.
Who determines the time schedule						
Employee		-0,05	0,60	-0,01		0,92
Employer		-0,03	0,61	-0,10		0,17
In consultation		Ref.	Ref.	Ref.		Ref.
Self-management work	0,085			0,075		
Autonomy		0,25	<0,01	0,19		<0,01
Teamwork (ref. no)		0,23	<0,01	0,30		<0,01
Access and circulation of information	0,035			0,033		
Contact		0,13	<0,01	0,10		<0,01
Work meetings (ref. no)		0,22	<0,01	0,16		<0,01
Complaint communication		0,06	0,07	0,11		<0,01
Flexible employment relations	0,002			0,009		
Individual performance pay (ref. no)		0,07	0,41	-0,02		0,83
Group based performance pay (ref. no)		-0,05	0,58	-0,07		0,45
Profit-sharing (ref. no)		0,15	0,05	0,21		<0,01
Temporary work (ref. permanent)		-0,02	0,84	-0,01		0,91
Part time work (ref. full-time)		-0,10	0,09	-0,19		<0,01

This model was controlled for: educational level, age, occupational level (ESeC classification), industry of activity and company size.

Next, we inspect the individual relations of the variables related to the different principles of the NWW. For the first principle, 'Time- and place independent work' we here included three variables. The first one, frequent home work is significantly positively related to both idea generation and idea implementation. It seems that employees, who are able to work from home frequently (controlling for all other factors included in the research) generate significantly more ideas and strive more for their implementation. For the two variables referring to the time schedule of employees, no significant relations were found¹. In the previous section we nevertheless reported that flexitime and autonomy over the time schedule were positively related to idea generation and implementation. This positive relation is disappears when variables like job autonomy and working from home are introduced in the model. From this analysis we conclude that one of the two core 'new' ideas of the New World of Work (working from home) contributes to working smarter, while the other one (flexible, self-managed time schedules) does not.

As previously stated, the second principle related to 'self-management work' contributes the most to explaining the innovative behaviour of employees. Here, autonomy is strongly related to idea generation while teamwork is strongly related to idea implementation. These observations can be linked to the literature which showed that employees need a certain degree of discretion in their job to be able to experiment with different ways of performing their tasks (Ohly, Sonnentag, & Pluntke, 2006; Unsworth, Wall, & Carter, 2005). Moreover, a high degree of autonomy would also be related to a more flexible and broad job orientation of employees (Parker, Wall, & Jackson, 1997). As for teamwork, we can state that for idea implementation (which is a more collective endeavour than idea generation) a certain degree of collective discretion at work is needed. Employees who work in teams are much more able to communicate and implement their work-related ideas than employees who work in more hierarchical structures.

The three variables referring to the 'free access and circulation of knowledge and information' all have a significant effect on idea generation and idea implementation. Employees which have frequent opportunities to discuss work related problems with colleagues, or in work meetings, have significantly higher scores in terms of idea generation and idea implementation than employees who lack these opportunities. Further, the effective and free communication of complaints seems to play a more important role for idea implementation, than for idea generation. We can link these observations to the knowledge sharing literature which indeed states that the circulation and sharing of knowledge and information is a crucial antecedent for the innovation of services (Monica Hu, Horng, & Christine Sun, 2009).

At last, we inspect the variables related to the fourth NWW principle: 'flexible employment relations'. As previously mentioned, the proportion explained variance of these variables is relatively low. Yet, some of the individual variables are significantly related to IWB. Profit-sharing is positively related to both idea generation and idea implementation. Contrary to this, individual performance related pay shows no significant relation. This observation stands in direct contrast to the attention that is mostly focused on individual forms of flexible reward, and not on collective forms of performance pay. We can further link this observation to the year-old case study based research on the 'Scanlon Plan'. This literature states that for the effective mobilization of employee ideas, one needs to implement a system of collective profit (or gain) sharing and provide the individual employee with an effective influence on the organizational work (Massoud, Daily, & Bishop, 2008; Thierry, 2011; Welbourne & Mejia, 1995; Wren, 2009).

We further observe that full-time working employees score higher in terms of idea implementation than part-time workers. Part-time working employees could lack the sufficient tacit knowledge, time and resources to take initiative on implementing new ideas, yet this should be subject of further research. At last, in our analysis there are no observed differences in terms of innovative behaviour when it comes to permanent or temporary employees.

5. Strengths and limitations

Before discussing some implications of the study, we focus on the strengths and limitations of this research. The major strength of this research is that it is one of the first studies in managerial literature that focuses on the popular topic of the NWW. It does so by focusing on the four identified principles of the NWW simultaneously, which enables us to evaluate the relative importance of the different principles.

Regarding the limitations of the study, we first refer to the cross-sectional character of the data. Consequently, we can establish relations but cannot determine the direction of causality between the variables. Second, this study included some variables regarding job design (autonomy), but only included main effects in the model. We nevertheless know that the relation job design and employee outcomes is characterized by complex interaction effects of different kinds (Bakker & Demerouti, 2007; De Spiegelaere, Van Gyes, & Van Hootegem, 2012a; Karasek & Theorell, 1990). The same goes for the relation between flexible reward and employee innovativeness (Baer, Oldham, & Cummings, 2003). Further research could go beyond the study of the simple main effects and look at the 'system' and 'unique combination' of different New World of Work characteristics, and their effect on employee outcomes (vb. Kauhanen, 2009; Laursen & Foss, 2003). Third, the study tries to operationalize the NWW by including variables related to the different principles of the NWW. Some variables are nevertheless imperfect proxies and better fitting variables could be included.

6. Discussion

After the analyses of the data, some discussion topics became obvious. First, we saw that all the NWW variables account for less than 20% of the variance of our dependent variables. This shows that the four identified NWW principles are by themselves not strong predictors for the 'smart working' of employees.

Second, our main research question (do employees working in a NWW context work smarter?) seems to have a rather complex answer. Some aspects of the NWW are shown to effectively relate to 'working smart' or innovative work behaviour of employees. We here refer to autonomy, teamwork, effective communication, regular formal work meetings and working from home. This last aspect, working from home, is one of the core aspects of the NWW which distinguishes the NWW from more traditional approaches of job enrichment and reorganization. The other focal subject of the NWW, flexible working time arrangements, is not related to working smarter. Flexible employment relations are not or even sometimes negatively related to innovative work behaviour. From our study, it seems that the four identified principles of the NWW are not all contributing to working smart.

Based on this observation we can question the ambition of the NWW to promote 'smart working' by modernizing the work organization and the employment relation. Our analysis suggests that the flexibilisation of the employment relation will not contribute to 'working smarter', moreover, it could have detrimental effects (like it has been observed with part-time workers). This empirical observation thus confirms the idea that innovation and the flexibilisation of the employment relation are not complementary strategies (De Spiegelaere, Van Gyes, & Van Hootegem, 2013).

These results have implications for the management practice. Firstly, the analysis suggests that in order to stimulate 'smart working', an exclusive focus on the principles of the NWW is absolutely insufficient. Secondly, our results show that 'self-management work' with autonomy and teamwork are main triggers for smart working (Delarue, 2009; Van Hootegem et al, 2008). Thirdly, the favourite focus of the NWW on working from home and flexible time arrangements is only partly justified. Where working from home seems to contribute to working smarter, flexible time arrangements do not significantly contribute to employee innovative behaviour. From this study, we can conclude that 'smart working' is primarily triggered by the work organization (teamwork, autonomy, working from home, communication) and less so by the work and employment conditions (working time, flexible employment relations).

7. Conclusion

Notwithstanding the wide interest in the 'New World of Work' (*Het Nieuwe Werken, Le Nouveau Monde du travail*) from the side of HR managers, empirical research into the effects is not widespread. Does the New World of Work deliver in its objective to make employees work smarter instead of harder? In this study we focused on this question. In doing so, we used the conceptualisation of Baane et al. (2010) who distinguish between four major principles of the New World of Work: (1) Time- and place independent work, (2) Self-management work, (3) Free access and circulation of knowledge and information and (4) Flexible employment relations.

The results show that the New World of Work principles have only a limited capability in explaining the innovative behaviour of employees. Contrary to the popular expectation that this new approach to work is revolutionary and will drastically change the employees' approaches to their job, such revolutionary effects were not found in the analysis. Moreover, the largest effects stem from the second principle of the New World of Work, namely the self-management of employees. This principle is not the main novelty of the New World of Work framework. Their attention is mostly focused on time- and place independent work. These factors such as flexible working hours, autonomy over working hours or working from home, only have a limited effect on the innovative behaviour of workers. In fact, only working from home seems to significantly relate to how innovative are employees in doing their job. Flexible

working hours and autonomy over the time schedule are not related to innovative work behaviour in any way. This finding put important question marks to the empirical validity of the New World of Work framework.

Flexible employment relations (the fourth principle of the New World of Work) has a minor impact on the innovative behaviour of employees. Some aspects of such flexible employment relations (like part-time work) are even negatively related to innovative work behaviour.

Taken together, the results of this study suggest that the positive discourse on the New World of Work and the blessings of time- and place independent work or flexible employment relations should be critically assessed. It seems that much more than tinkering with employment conditions, the key to improving employee behaviour is to change the work organisation and the degree of control employees have over how they approach their job tasks. This study thus confirms the year-old insight of Herzberg (1966): "If you want people to do a good job, give them a good job to do".

References

- Baane R., Houtkamp P., & Knotter M., 2010, *Het nieuwe werken ontrafeld*, Assen, Uitgeverij Van Gorcum.
- Baer M., Oldham G. R., & Cummings, A., 2003, "Rewarding creativity: when does it really matter?", *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), pp. 569–586.
- Bakker A. B. & Demerouti E., 2007, "The job demands-resources model: State of the art", *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), pp. 309–328.
- Bijl D., 2009, *Aan de slag met het Nieuwe Werken*, Zeewolde, Par CC.
- Dankbaar B., 2010, "Inleiding op Het Nieuwe Werken: Trends en tegenstrijdigheden" in Verbruggen-Letty H. & Thunnissen M. (Eds.), *Het Nieuwe Werken, van dromen... naar doen!*, Rotterdam, NCSI, pp. 46–53.
- De Jong J., & Den Hartog D., 2010, "Measuring Innovative Work Behaviour", *Creativity and Innovation Management*, 19(1), pp. 23–36.
- De Spiegelaere S., Van Gyes G. & Van Hootegem G., 2012a, "Job Design and Innovative Work Behavior: One size fits all? Differences between white- and blue-collar employees", *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 8(4), pp. 5–20.
- De Spiegelaere S., Van Gyes G., & Van Hootegem G., 2012b, "Mainstreaming Innovation in Europe: Findings on employee innovation and workplace learning from Belgium", *Lifelong Learning in Europe*, 17(4), Available at: <http://www.lline.fi/en/article/research/stan/mainstreaming-innovation-in-europe-findings-on-employee-innovation-and-workplace-learning-from-belgium>.
- De Spiegelaere S., Van Gyes G., & Van Hootegem G., 2014, "Labour flexibility and innovation, complementary or concurrent strategies? A review of the literature", *Economic and Industrial Democracy*,

35(4), 653–666.

Delarue A., 2009, *Teamwerk: de stress getemd?: een onderzoek naar het effect van organisatieontwerp en teamwerk op het welbevinden van werknemers*, Leuven, ACCO.

Getz I., & Robinson A. G., 2003, "Innovate or Die: Is that a Fact?", *Creativity and Innovation Management*, 12(3), pp. 130–136.

Harrison E., & Rose D., 2006, *The European Socio-economic Classification (ESeC) User Guide*, Colchester, University of Essex.

Herzberg F., 1966, *Work and the Nature of Man*, Cleveland, World Publishing.

Karasek R., & Theorell T., 1990, *Healthy Work. Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*, New York, Basic Books.

Kauhanen A., 2009, "The Incidence of High-Performance Work Systems: Evidence from a Nationally Representative Employee Survey", *Economic and Industrial Democracy*, 30(3), pp. 454–480.

Laursen K. & Foss N. J., 2003, "New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance", *Cambridge Journal of Economics*, 27(2), pp. 243–263.

Massoud J. A., Daily B. F. & Bishop J. W., 2008, "Reward for environmental performance: Using the Scanlon Plan as catalyst to green organisations", *International Journal of Environment, Workplace and Employment*, 4(1), pp. 15–31.

Monica Hu M.-L., Horng J.-S. & Christine Sun Y.-H., 2009, "Hospitality teams: Knowledge sharing and service innovation performance", *Tourism Management*, 30(1), pp. 41–50.

Ohly S., Sonnentag S., & Pluntke F., 2006, "Routinization, work characteristics and their relationships with creative and proactive behaviors", *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), pp. 257–279.

Parker S. K., Wall T. D. & Jackson P. R., 1997, "'That's Not My Job': Developing Flexible Employee Work Orientations", *Academy of Management Journal*, 40(4), pp. 899–929.

Peters P., de Bruijn T., Bakker A. B. & van der Heijden B., 2011, "Plezier in Het Nieuwe Werken? Randvoorwaarden voor "Werkgerelateerde Flow" onder Nieuwe Arbeidscondities", *Tijdschrift Voor HRM*, 14(1), pp. 31–47.

Thierry H., 2011, *Beter belonen in organisaties*, Assen, Van Gorcum.

Unsworth K., Wall T. D. & Carter A., 2005, "Creative Requirement", *Group & Organization Management*, 30(5), pp. 541–560.

Van Hootegem G., Van Amelsvoort P., Van Beek G. & Huys R., 2008, *Anders organiseren & beter werken. Handboek sociale innovatie en verandermanagement*, Leuven, Acco.

Welbourne T. M. & Mejia L. R. G., 1995, "Gainsharing: A Critical Review and a Future Research Agenda", *Journal of Management*, 21(3), pp. 559–609.

Wren D., 2009, "Joseph N. Scanlon: the man and the plan", *Journal of Management History*, 15(1), pp. 20–37.

Yuan F. & Woodman R., 2010, "Innovative Behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations", *Academy of Management Journal*, 53(2), pp. 323–342.

¹ It could be stated that these two ordinal variables are strongly related to each other. An employee who can decide autonomously about his working hours is very likely to enjoy a certain degree of flexibility on the daily start and stop hours. Therefore, the analysis was repeated with the elimination of one of the two variables. Also in these analyses, no significant relation could be established. We further composed a single variable from these two original variables, but also using this variable, no significant multivariate relation could be established with innovative work behaviour.

Dossier**Editorial : Comprendre les contraintes, explorer les réponses.**

Sara LAFUENTE HERNÁNDEZ - Université Libre de Bruxelles

4

La sous-traitance interne, ou l'injection d'une relation commerciale structurante dans la relation salariale.

François DUCHÊNE - Université de Lyon

9

Syndicalisme en réseau ou négociation collective coordonnée: deux réponses syndicales au développement de la sous-traitance de site.

Sara LAFUENTE HERNÁNDEZ, Esteban MARTINEZ GARCIA - Université Libre de Bruxelles

David JAMAR - Université de Mons

27

Syndicats locaux et fragmentation de la production : (re)construction des solidarités syndicales face à une entreprise dispersée.

Stéphanie CHEVANCE, Patrice JALETTE - Université de Montréal

47

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

Louise BOIVIN - Université du Québec en Outaouais (UQO)

66

Sous-traitance et exploitation différentielle des travailleurs immigrés : le cas de trois secteurs en Italie.

Rossana CILLO, Fabio PEROCCO - Università Ca' Foscari Venezia

84

Enjeux et difficultés d'une recherche-action sur les conditions de travail des conseillers clients en situations de sous-traitance en France.

Clément RUFFIER – Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact),

Assia ZIATI – Association régionale pour l'amélioration des conditions de travail Haute-Normandie (Aract)

104

Varia**Le statut des « travailleurs handicapés » dans le système français de travail protégé : droit protecteur ou sous-salariat protégé ?**

Didier BENOIT - Institut Régional du Travail Social de Lorraine

124

The “New World of Work” and innovative employee behaviour : a quantitative analysis.

Stan DE SPIEGELAERE - European Trade Union Institute (Etui) - KU Leuven

Guy VAN GYES, Jos BENDERS, Geert VAN HOOTEGEM - KU Leuven

140

ISSN : 2466-8346

© 2015 by METICES - TEF

Université Libre de Bruxelles – Avenue Jeanne 44 – 1050 Bruxelles – Belgique

Tous droits de traduction et de reproduction réservés dans tous les pays