



# **Travailler pour une entreprise sans y être directement lié par un contrat de travail**

**Analyse comparée de l'impact de diverses configurations de  
l'externalisation sur le travail ainsi que sur la relation et les  
conditions d'emploi**

**Thèse**

**Cathy Belzile**

**Relations industrielles**

Philosophiae doctor (Ph. D.)

Québec, Canada

© Cathy Belzile, 2018

# **Travailler pour une entreprise sans y être directement lié par un contrat de travail**

**Analyse comparée de l'impact de diverses configurations de  
l'externalisation sur le travail ainsi que sur la relation et les  
conditions d'emploi**

**Thèse**

**Cathy Belzile**

Sous la direction de :

Martine D'Amours, directrice de recherche

## Résumé

Dans un contexte économique diversifié, complexe et instable, un modèle de gestion de la production et d'organisation du travail mobilisé par la quête de flexibilité est recherché par les entreprises. Celles-ci choisissent d'externaliser des activités de production, des activités périphériques ou de recrutement, ce qui engendre la création de deux grandes catégories de travailleurs : les travailleurs internes, directement engagés par l'entreprise et les travailleurs externes, provenant d'une agence ou travaillant pour une entreprise sous-traitante. L'analyse de ces formes d'externalisation, se traduisant par une reconfiguration de la relation d'emploi, invite entre autres à s'interroger sur la définition de celle-ci, sur les conditions de travail et d'emploi qui sont offertes aux travailleurs externalisés ainsi que sur la manière dont ils doivent composer avec la gestion de l'insécurité et du risque.

Cette recherche se veut donc une analyse comparée de l'impact de diverses configurations de l'externalisation sur les conditions de travail et d'emploi et sur la relation d'emploi. Plus précisément, elle cherche à savoir en quoi l'externalisation affecte les conditions de travail et d'emploi et elle s'attarde à identifier comment l'externalisation transforme la relation d'emploi.

Afin de répondre à ces interrogations, cette recherche s'appuie sur une étude de cas multiple (N=9) menée dans le secteur agroalimentaire et plus précisément dans le segment transformation de la filière de la volaille, une filière qui recourt à diverses configurations de l'externalisation et qui est organisée en chaîne de valeur. La stratégie de collecte des données mobilise cinq sources d'informations (documentation, visite d'une usine, entretiens semi-dirigés, conventions collectives, offres d'emploi publiées). La diversification de l'échantillon permet d'effectuer des comparaisons sur les trois niveaux d'analyse possibles : micro, méso et macro.

Il ressort des analyses qu'une détérioration des conditions de travail et d'emploi s'enregistre à mesure que l'on descend dans la chaîne de valeur. Plus précisément, trois facteurs sont susceptibles de faire varier les conditions de travail et d'emploi. Il s'agit effectivement de la position de l'entreprise ou de l'établissement dans la chaîne de valeur (pivot, sous-traitant), mais également de son type d'activité (abattage et première transformation ou seconde transformation) et de la configuration de l'externalisation (agences de placement de personnel ou sous-traitance).

De plus, lors de cette recherche, quatre types de relations d'emploi ont pu être observées, soit des relations bipartites typiques, bipartites atypiques, multipartites en sous-traitance et multipartites en agences de placement de personnel. La comparaison de ces diverses modalités a permis de comprendre comment l'externalisation transforme la relation d'emploi classique, ainsi que les effets de cette transformation sur les conditions de travail et d'emploi.

En s'intéressant à l'externalisation, cette recherche démontre que ce choix stratégique comporte des enjeux pour le travail et l'emploi (par exemple, difficulté d'application des normes minimales et de santé et sécurité du travail), mais également pour l'ensemble de la société. Elle met de plus en lumière les limites des théories classiques en relations industrielles dans l'explication du phénomène de l'externalisation et invite à leur renouvellement.

Mots-clés : externalisation, agences de placement de personnel, sous-traitance, relation d'emploi, conditions de travail

## **Abstract**

In an economic context that is diversified, complex and unstable, employers are turning towards production management and work organization models fostered by a quest for flexibility. By choosing to externalize their core, non-core or recruitment activities, they create two categories of workers: “internal workers” that have been hired directly by the company and “external workers” that have been hired through staffing agencies or subcontractors. These externalization strategies bring major changes to the employment relationship. This raises questions about the very definition of the employment relationship, the external workers’ working and employment conditions and the way they manage to deal with insecurity and risk.

This research is a comparative analysis of the impact of different types of externalization on working and employment conditions and on the employment relationship. More precisely, this research aims to explain how externalization affects working and employment conditions and how it transforms the employment relationship.

This research is based on multiple case studies (N=9) from the food industry. More specifically, companies were chosen in the poultry sector because they are known for externalizing many of their activities and because this sector is structured using the value chain model. Data was collected using five sources of information (business documentation, plant tour, semi-directed interviews, collective agreements and online job postings). A diverse sample made comparisons possible on all levels of analysis: micro, meso and macro.

This study shows that working and employment conditions worsen as we move down the value chain. Three variables were found to explain this phenomenon: the company’s or the plant’s location on the value chain, its activities (first-stage and second-stage processing) and the types of externalization (staffing agencies or subcontractors).

Four types of employment relationships were found in the poultry industry: two-party, standard relationships; two-party, nonstandard relationships; multiparty with subcontracting and multiparty with staffing agencies. Comparing these types of employment relationships allowed for a better

understanding of how externalization transforms the traditional employment relationship and the effects of this transformation on working and employment conditions.

By focussing on externalization, this research demonstrates that this strategic choice raises challenges for both work and employment (regarding, for instance, occupational health and safety or labour standards enforcement) as well as for society as a whole. Finally, this research highlights the many limits of the mainstream theories of the field of industrial relations in explaining the externalization phenomenon and argues in favour of their renewal.

Keywords: externalization, staffing agencies, subcontracting, employment relationship, working conditions.

# Table des matières

RÉSUMÉ .....	III
ABSTRACT .....	V
TABLE DES MATIÈRES .....	VII
LISTE DES ABRÉVIATIONS .....	XI
LISTE DES ILLUSTRATIONS.....	XII
LISTE DES TABLEAUX.....	XIII
REMERCIEMENTS .....	XIV
INTRODUCTION .....	1
<b>CHAPITRE 1 : LA PROBLÉMATIQUE DE L'EXTERNALISATION.....</b>	<b>7</b>
INTRODUCTION DU CHAPITRE 1 .....	7
1.1. LE MODÈLE FORDISTE .....	7
1.2. LA REMISE EN QUESTION DU MODÈLE FORDISTE.....	9
1.2.1. <i>La remise en question de la relation d'emploi type et de l'organisation de la production capitaliste</i> .....	9
1.2.2. <i>L'individualisation et l'entorse au contrat social</i> .....	11
1.3. LA MISE EN ŒUVRE DE DIVERSES PRATIQUES DE FLEXIBILISATION PAR LES ENTREPRISES, DONT L'EXTERNALISATION .....	14
1.4. L'EXTERNALISATION COMME OBJET DE RECHERCHE .....	16
1.5. LE RECOURS À DIVERSES CONFIGURATIONS DE L'EXTERNALISATION .....	17
1.5.1. <i>La sous-traitance</i> .....	19
1.5.2. <i>Le travail indépendant</i> .....	26
1.5.3. <i>Le travail en agences de placement de personnel</i> .....	32
1.6. LA PERTINENCE SOCIALE DE CET OBJET DE RECHERCHE.....	36
1.6.1. <i>L'externalisation engendre de la précarité</i> .....	36
1.6.2. <i>L'externalisation engendre des disparités de traitement</i> .....	38
1.6.3. <i>L'externalisation engendre des difficultés d'application sur le plan des lois du travail, du régime de sécurité sociale et de représentation collective</i> .....	39
1.6.3.1. <i>L'externalisation entraîne l'ineffectivité du droit</i> .....	39
1.6.3.2. <i>L'externalisation entraîne des difficultés sur le plan des régimes de sécurité sociale</i> .....	40
1.6.3.3. <i>L'externalisation entraîne des difficultés sur le plan de la représentation syndicale</i> ..	42
CONCLUSION DU CHAPITRE 1 .....	43
<b>CHAPITRE 2 : L'APPROCHE THÉORIQUE.....</b>	<b>46</b>
INTRODUCTION DU CHAPITRE 2 .....	46
2.1. LE RÉALISME CRITIQUE .....	46
2.1.1. <i>Le sens des mots réalisme et critique</i> .....	47
2.1.2. <i>Le contexte de développement du réalisme critique dans les sciences sociales</i> .....	48
2.1.3. <i>La nature des phénomènes sociaux pour le réaliste critique</i> .....	50
2.1.4. <i>Les trois principales prémisses du réalisme critique</i> .....	50
2.1.4.1. <i>Une réalité sociale est plus que ce qui est observable</i> .....	51
2.1.4.2. <i>La structure précède les actions</i> .....	52
2.1.4.3. <i>Il y a interaction entre la structure et l'action</i> .....	53
2.1.5. <i>Un regard critique sur cette approche</i> .....	54
2.2. LES IMPACTS DE L'ADOPTION DE LA PHILOSOPHIE RÉALISTE CRITIQUE SUR LA RECHERCHE .....	56
2.3. LES THÉORIES EN RELATIONS INDUSTRIELLES.....	59

2.4. LE CHOIX D'UNE THÉORIE SUR LA RELATION D'EMPLOI : LA CONCEPTION DE LA RELATION D'EMPLOI SELON L'APPROCHE MATÉRIALISTE EN RELATIONS INDUSTRIELLES.....	60
2.4.1. <i>La coexistence du conflit et de la coopération</i> .....	62
2.4.2. <i>L'indétermination</i> .....	64
2.4.3. <i>L'antagonisme structuré</i> .....	65
2.4.4. <i>L'exploitation</i> .....	67
2.5. LA PRESENTATION DE LA RECHERCHE.....	69
2.5.1. <i>Le modèle d'analyse</i> .....	75
2.6. LA PERTINENCE THÉORIQUE DE LA RECHERCHE .....	80
CONCLUSION DU CHAPITRE 2.....	82
<b>CHAPITRE 3 : LA MÉTHODOLOGIE .....</b>	<b>84</b>
INTRODUCTION DU CHAPITRE 3 .....	84
3.1. UN APERÇU GLOBAL DE LA STRATÉGIE DE RECHERCHE DÉPLOYÉE.....	84
3.2. LA JUSTIFICATION DU CHOIX DE L'ÉTUDE DE CAS .....	86
3.3. LE CHOIX DE LA FILIÈRE DE LA VOLAILLE .....	90
3.4. LES CAS ET LEURS UNITÉS D'ANALYSE .....	93
3.4.1. <i>La justification du choix de ces cas dans la filière de la volaille</i> .....	94
3.5. LA STRATÉGIE DE COLLECTE DES DONNÉES.....	95
3.5.1. <i>Les entretiens semi-directifs</i> .....	96
3.5.1.1. L'échantillon .....	100
3.5.1.2. Le recrutement.....	102
3.5.2. <i>La recherche documentaire et la visite en entreprise</i> .....	104
3.5.3. <i>L'analyse des conventions collectives</i> .....	104
3.5.4. <i>L'analyse des offres d'emploi</i> .....	105
3.6. LE TRAITEMENT DES DONNÉES ET LEUR INTERPRÉTATION.....	107
3.7. LE RESPECT DES CRITÈRES DE SCIENTIFICITÉ.....	113
3.8. LA PERTINENCE SCIENTIFIQUE.....	115
CONCLUSION DU CHAPITRE 3.....	116
<b>CHAPITRE 4 : LA PRÉSENTATION DE LA FILIÈRE DE LA VOLAILLE .....</b>	<b>119</b>
INTRODUCTION DU CHAPITRE 4 .....	119
4.1. L'AGROALIMENTAIRE : UNE ORGANISATION EN CHAÎNE QUI COMPRESSE LES MAILLONS CENTRAUX... 120	
4.2. L'INDUSTRIE DE LA TRANSFORMATION ALIMENTAIRE : UN MAILLON COMPRESSÉ AUX PRISES AVEC DES DIFFICULTÉS D'ATTRACTION ET DE RÉTENTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE .....	122
4.3. LE SECTEUR DE LA VIANDE ET VOLAILLE : UN SECTEUR FORTEMENT SYNDIQUÉ ET UN SECTEUR PEU ATTIRANT .....	125
4.4. LA FILIÈRE DE LA VOLAILLE : UNE FILIÈRE FORTEMENT CONTRÔLÉE AUTANT PAR LE GOUVERNEMENT QUE PAR LES CLIENTS .....	127
4.4.1. <i>Les principaux acteurs de l'abattage et de la transformation de la volaille au Québec et leurs relations</i> .....	131
CONCLUSION DU CHAPITRE 4.....	134
<b>CHAPITRE 5 : LA DESCRIPTION ET LA COMPARAISON DES CONDITIONS DE TRAVAIL.....</b>	<b>135</b>
INTRODUCTION DU CHAPITRE 5 .....	135
5.1. L'ORGANISATION DE LA PRODUCTION DANS LES DIFFÉRENTS DÉPARTEMENTS D'UNE USINE D'ABATTAGE ET DE TRANSFORMATION DE LA VOLAILLE .....	135
5.1.1. <i>Le département de la réception et de l'abattage</i> .....	136
5.1.2. <i>Le département de l'éviscération</i> .....	137
5.1.3. <i>Le département de la découpe</i> .....	138



5.1.4. <i>Le département de l'expédition</i> .....	139
5.2. LA DESCRIPTION DES CONDITIONS DE TRAVAIL DANS LA FILIÈRE DE LA VOLAILLE .....	141
5.2.1. <i>L'organisation du travail</i> .....	142
5.2.2. <i>Les horaires de travail</i> .....	144
5.2.3. <i>Les qualifications, la formation et les mobilités possibles</i> .....	148
5.2.4. <i>La charge de travail</i> .....	151
5.2.5. <i>L'environnement de travail</i> .....	153
5.2.6. <i>La santé et la sécurité du travail</i> .....	155
5.3. LA COMPARAISON DES CONDITIONS DE TRAVAIL DU PERSONNEL DE PRODUCTION DANS LA FILIÈRE DE LA VOLAILLE .....	161
5.3.1. <i>Selon l'activité de l'établissement</i> .....	162
5.3.1.1. <i>La variation des conditions de travail</i> .....	163
5.3.2. <i>Selon la position de l'entreprise dans la chaîne de valeur</i> .....	168
5.3.2.1. <i>La variation des conditions de travail</i> .....	169
5.3.3. <i>Selon la configuration de l'externalisation</i> .....	173
5.3.3.1. <i>La variation des conditions de travail</i> .....	174
CONCLUSION DU CHAPITRE 5 .....	175
<b>CHAPITRE 6 : LA DESCRIPTION ET LA COMPARAISON DES CONDITIONS D'EMPLOI</b> .....	<b>178</b>
INTRODUCTION DU CHAPITRE 6 .....	178
6.1. LA DESCRIPTION DES CONDITIONS D'EMPLOI DANS LA FILIÈRE DE LA VOLAILLE .....	178
6.1.1. <i>La stabilité du contrat et les statuts d'emploi</i> .....	178
6.1.1.1. <i>Les travailleurs internes</i> .....	179
6.1.2. <i>La rémunération</i> .....	183
6.1.3. <i>La protection contre les risques</i> .....	189
6.1.3.2. <i>Les risques sociaux</i> .....	190
6.2. LA COMPARAISON DES CONDITIONS D'EMPLOI DU PERSONNEL DE PRODUCTION DANS LA FILIÈRE DE LA VOLAILLE .....	193
6.2.1. <i>Selon l'activité de l'établissement</i> .....	193
6.2.1.1. <i>La variation des conditions d'emploi</i> .....	193
6.2.2. <i>Selon la position de l'entreprise dans la chaîne de valeur</i> .....	197
6.2.2.1. <i>La variation des conditions d'emploi</i> .....	197
6.2.3. <i>Selon la configuration de l'externalisation</i> .....	203
6.2.3.1. <i>La variation des conditions d'emploi</i> .....	203
CONCLUSION DU CHAPITRE 6 .....	208
<b>CHAPITRE 7 : UNE DISCUSSION DES RÉSULTATS AVEC LA LITTÉRATURE ET LA THÉORIE</b> .....	<b>211</b>
INTRODUCTION DU CHAPITRE 7 .....	211
7.1. UNE ANALYSE RÉALISTE CRITIQUE DES CONDITIONS DE TRAVAIL ET D'EMPLOI EN CONTEXTE D'EXTERNALISATION .....	211
7.1.1. <i>Le contexte dans lequel s'inscrit l'externalisation dans la filière de la volaille</i> .....	214
7.1.2. <i>Les problèmes de main-d'œuvre</i> .....	217
7.1.3. <i>Les incitatifs à externaliser</i> .....	219
7.2. UN RETOUR SUR LA LITTÉRATURE CONCERNANT L'EXTERNALISATION .....	224
7.2.1. <i>Sur la remise en question du modèle fordiste</i> .....	225
7.2.2. <i>Sur le modèle d'Atkinson</i> .....	228
7.2.3. <i>Sur la sous-traitance et le travail en agences de placement de personnel</i> .....	229
7.2.4. <i>Sur les impacts de l'externalisation</i> .....	230

7.3. LES IMPACTS DE L'EXTERNALISATION SUR LA RELATION D'EMPLOI.....	233
7.3.1. <i>Les relations d'emploi bipartites</i> .....	235
7.3.1.1. L'application différente des caractéristiques de la relation d'emploi bipartite pour les formes typiques et atypiques .....	235
7.3.2. <i>L'application des caractéristiques de la relation d'emploi aux formes multipartites</i> .....	243
7.3.2.1. Dans le cas de la sous-traitance .....	243
7.3.2.2. Dans le cas du travail en agences de placement de personnel .....	247
7.4. LES APPORTS ET LES LIMITES DE LA THÉORIE D'EDWARDS SUR LA RELATION D'EMPLOI POUR L'ANALYSE DE L'EXTERNALISATION.....	256
7.4.1. <i>Les dimensions de la relation d'emploi</i> .....	256
7.4.2. <i>Les limites concernant les théories en relations industrielles</i> .....	257
7.4.3. <i>Les avancées d'un courant émergent</i> .....	258
CONCLUSION DU CHAPITRE 7 .....	261
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>265</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>275</b>
<b>ANNEXE 1 : LE FORMULAIRE DE CONSENTEMENT À L'INTENTION DES PARTICIPANTS ...</b>	<b>290</b>
<b>ANNEXE 2 : LE SCHÉMA D'ENTRETIEN DESTINÉ AUX TRAVAILLEURS .....</b>	<b>295</b>
<b>ANNEXE 3 : LE SCHÉMA D'ENTRETIEN DESTINÉ AUX INFORMATEURS-CLÉS.....</b>	<b>299</b>
<b>ANNEXE 4 : LA PRISE DE CONTACT TÉLÉPHONIQUE (OU COURRIEL) AVEC LES INFORMATEURS-CLÉS .....</b>	<b>306</b>
<b>ANNEXE 5 : L'ANNONCE TRANSMISE PAR COURRIEL À LA COMMUNAUTÉ UNIVERSITAIRE (ÉTUDIANTS ET PERSONNEL) .....</b>	<b>308</b>
<b>ANNEXE 6 : LA PRISE DE CONTACT TÉLÉPHONIQUE (OU COURRIEL) AVEC LES TRAVAILLEURS .....</b>	<b>309</b>
<b>ANNEXE 7 : L'ANNONCE UTILISÉE PAR LES ORGANISMES.....</b>	<b>311</b>
<b>ANNEXE 8 : LE COURRIEL TRANSMIS AUX DIPLÔMÉS DU DÉPARTEMENT DES RELATIONS INDUSTRIELLES DE L'UNIVERSITÉ LAVAL .....</b>	<b>313</b>

## Liste des abréviations

AAAQ	Association des abattoirs avicoles du Québec Inc.
AAVQ	Association des acheteurs de volailles du Québec
ACIA	Agence canadienne d'inspection des aliments
CÉRUL	Comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université Laval
CNESST	Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (créée le 1 <sup>er</sup> janvier 2016)
CNT	Commission des normes du travail
CPMT	Commission des partenaires du marché du travail
CRIMT	Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail
CRSH	Conseil de recherche en sciences humaines
CSMOTA	Comité sectoriel de main-d'œuvre en transformation alimentaire
CSN	Confédération des syndicats nationaux
EQCOTESST	Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi, de santé et de sécurité du travail
EVQ	Éleveurs de volailles du Québec
FCEI	Fédération canadienne de l'entreprise indépendante
FRQSC	Fonds de Recherche du Québec-Société et culture
FTQ	Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec
GFSI	Global Food Safety Initiative
HACCP	Hazard Analysis Critical Points
LATMP	Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles
LÉS	Loi sur l'équité salariale
LNT	Loi sur les normes du travail
LSST	Loi sur la santé et la sécurité du travail
MAPAQ	Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec
MELS	Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport
PASA	Programme d'amélioration de la salubrité des aliments
PPC	Producteurs de poulet du Canada
REQ	Registre des entreprises du Québec
RQAP	Régime québécois d'assurance parentale
RRQ	Régime des rentes du Québec
RVER	Régime volontaire d'épargne-retraite
SPSS	Statistical Package for Social Sciences
SQF	Safe Quality Foods

## Liste des illustrations

Figure 1.1. Typologie des formes de flexibilité de Nanteuil-Mirabel et El Akremi (2005).....	15
Figure 2.1. Présentation du modèle conceptuel de la recherche .....	71
Figure 3.1. Design de la recherche .....	94
Figure 4.1. Positionnement de la filière de la volaille dans l'industrie agroalimentaire .....	119
Figure 4.2. Morphologie générale des usines d'abattage et de transformation de la filière de la volaille au Québec et présence syndicale .....	131
Figure 5.1. Comparaison des conditions de travail entre les usines d'abattage et de 1re transformation, les usines de 2e transformation des entreprises pivots et les usines de 2e transformation des entreprises sous-traitantes .....	167
Figure 5.2. Comparaison des conditions de travail entre les entreprises pivots et les entreprises sous-traitantes .....	173
Figure 6.1. Comparaison des conditions d'emploi entre les usines d'abattage et de 1re transformation et les usines de 2e transformation des entreprises pivots.....	196
Figure 6.2. Comparaison des conditions d'emploi entre les entreprises pivots et les entreprises sous-traitantes .....	201
Figure 6.3. Comparaison des conditions d'emploi entre les usines appartenant à des entreprises pivots et les usines sous-traitantes, en tenant compte de l'activité .....	202
Figure 6.4. Comparaison des conditions d'emploi entre les agences de placement de personnel et les sous-traitants .....	208
Figure 7.1. Comparaison des conditions de travail et d'emploi selon la position, l'activité et la configuration de l'externalisation .....	213
Figure 7.2. Cercle vicieux de l'externalisation .....	219
Figure 7.3. Analyse réaliste critique du contexte dans lequel prend place l'externalisation dans la filière de la volaille au Québec, de la séquence des actions qui ont mené à son développement et de ses impacts sur les conditions de travail et d'emploi .....	221
Figure 7.4. Forme et caractéristiques de la relation d'emploi bipartite typique et atypique .....	243
Figure 7.5. Forme de la relation d'emploi dans le cas de la sous-traitance classique.....	247
Figure 7.6. Relation d'emploi multipartite .....	254

## Liste des tableaux

Tableau 2.1. Modèle d'analyse .....	72
Tableau 3.1. Composition de l'échantillon d'informateurs-clés.....	98
Tableau 3.2. Répartition de l'échantillon d'informateurs-clés par types d'entreprises .....	98
Tableau 5.1. Nombre d'heures de travail par semaine selon que l'emploi est offert ou non par une agence de placement de personnel.....	145
Tableau 5.2. Nombre de quarts où le travailleur doit être disponible .....	148
Tableau 5.3. Expérience minimum exigée dans les offres d'emploi.....	149
Tableau 5.4. Synthèse des variations observées dans les conditions de travail entre les établissements d'abattage et de 1re transformation et les établissements de 2e transformation et comparaison avec les sous-traitants .....	167
Tableau 5.5. Synthèse des variations observées dans les conditions de travail entre les entreprises pivots et les entreprises sous-traitantes.....	173
Tableau 6.1. Statuts d'emploi présents dans les offres d'emploi selon qu'elles sont gérées par des agences de placement de personnel ou non .....	179
Tableau 6.2. Regroupement des salaires horaires minimums affichés dans les offres d'emploi.....	188
Tableau 6.3. Salaire offert aux manœuvres selon l'activité de l'établissement .....	195
Tableau 6.4. Synthèse des variations observées dans les conditions d'emploi entre les établissements d'abattage et de 1re transformation et les établissements de 2e transformation appartenant à des entreprises pivots .....	196
Tableau 6.5. Salaires offerts aux manœuvres selon la position de l'entreprise dans la chaîne de valeur.....	199
Tableau 6.6. Synthèse des variations observées dans les conditions d'emploi entre les entreprises pivots et les entreprises sous-traitantes.....	201
Tableau 6.7. Synthèse des variations observées dans les conditions d'emploi entre les établissements pivots et les sous-traitants, en tenant compte de l'activité .....	202
Tableau 6.8. Salaire offert aux manœuvres selon qu'ils travaillent pour une agence de placement de personnel ou pour une entreprise sous-traitante .....	207
Tableau 6.9. Synthèse des variations observées dans les conditions d'emploi entre les agences de placement de personnel et les sous-traitants .....	208
Tableau 7.1. Synthèse des variations observées dans les conditions de travail et d'emploi selon la position, l'activité et la configuration de l'externalisation .....	213
Tableau 7.2. Synthèse de l'application des caractéristiques de la relation d'emploi selon que la relation est bipartite (typique /atypique) ou multipartite (sous-traitance/agences) .....	255

## Remerciements

Cet accomplissement n'aurait pu être possible sans la précieuse aide reçue de la part de plusieurs personnes et institutions. Il est évident que je ne peux pas tous les nommer, que je vais en oublier et je m'en excuse à l'avance. Tout d'abord, je dois remercier Jean Bernier de m'avoir incitée à reprendre le chemin de l'école, alors que je l'avais quitté depuis 14 ans. Je me souviens exactement de ce dîner d'où je suis revenue la tête pleine de projets, mais en même temps, pleine d'inquiétudes de me lancer dans une si grande aventure avec deux jeunes enfants et un emploi à temps plein. Ce ne fut que le début d'une belle amitié entretenue au fil de repas partagés où je lui faisais notamment état de l'avancement de mes travaux. C'est Jean qui m'a introduite au département des relations industrielles, un département que je ne connaissais pas beaucoup et qui m'a mise en contact avec mon premier directeur de thèse, Jacques Bélanger, qui a accepté volontiers de me prendre sous son aile. Entre Jacques et moi, il y a eu ce déclic et cette chimie qui se sont transformés en une grande complicité. Je sais, malgré l'épreuve qu'il a vécue, qu'il a toujours été soucieux de mon succès et de me savoir entre bonnes mains. Et ce fut le cas ! Chère Martine D'Amours, ma directrice de thèse, merci d'avoir pris le relais, de m'avoir intégrée dans une si belle équipe, dont plusieurs membres ont fait partie de mon comité de soutien : Guy Bellemare, Frédéric Hanin, Geneviève Baril-Gingras. Merci du temps consacré à l'évaluation de mon projet de thèse et pour la pertinence de vos commentaires et conseils. Et merci, Martine, pour cette grande confiance que tu as su me manifester en me donnant toute l'autonomie dont j'avais besoin pour bien travailler. Je me suis toujours sentie comme une collègue. Je n'oublierai jamais le temps que tu as accordé à lire mes chapitres et à me formuler de précieux commentaires. Nous en avons sillonné des routes de campagne ensemble ! Je n'ai que de bons mots à ton endroit. Un énorme merci également au jury qui a accepté d'évaluer cette thèse.

En plus d'être bien entourée, j'ai fait partie de la catégorie de privilégiés. Grâce à l'obtention de nombreuses bourses, j'ai pu prendre un congé de mon emploi afin de me concentrer sur mes activités de recherche. Merci au Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH), au Fonds de Recherche du Québec-Société et culture (FRQSC), au Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT), à la Faculté des sciences sociales (Fonds Georges-Henri-Lévesque) et au Comité des bourses d'études aux 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> cycles du département des relations industrielles pour leur appui financier.

Aussi, un grand merci à ma si belle famille : Tristan, Dylan et Benoît, les hommes de ma vie. Benoît a été d'un soutien indéfectible. Pour lui, j'ai toujours été et je serai toujours la meilleure. Il a grandement facilité ma conciliation études, famille, travail. Tristan et Dylan, sans trop comprendre exactement ce sur quoi je travaillais, ont été mes gardiens du temps. Avec leurs devoirs et leurs activités sportives, il m'était plus difficile de continuer à travailler les soirs et la fin de semaine et je devais respecter les heures de repas. Espérons que je leur aurai servi de modèle dans leur parcours académique.

Je m'en voudrais également de passer sous le silence l'aide apportée par une amie d'enfance dans la mise en page de cette thèse. Merci Isabelle Gagnon pour ton temps et ton professionnalisme. Enfin, je salue la générosité des répondants qui ont accepté de participer à cette recherche. Grâce à vos précieux témoignages, il nous a été possible de mieux comprendre soit votre contexte de production, soit vos réalités de travail et d'emploi. Je demeure par contre la seule responsable des interprétations qui en découlent.

Voilà, c'est ici que s'arrête mon parcours du combattant. La persévérance et la discipline furent les clés de cette réussite. À cet effet, merci à mes parents de m'avoir inculqué ces valeurs dès mon plus jeune âge. Merci particulièrement à ma mère de m'avoir démontré qu'il faut parfois se battre pour obtenir justice et équité. Ma soif de justice sociale demeurera inassouvie.





## Introduction

Les pages qui suivent présentent la recherche qui a été réalisée dans le cadre du programme de troisième cycle en relations industrielles, une exigence en vue de l'obtention du diplôme de doctorat. Elle s'inscrit dans le champ des études portant sur les formes d'emploi atypiques et porte plus précisément sur le phénomène de l'externalisation présent sur le marché du travail. Le recours grandissant à la sous-traitance, aux travailleurs<sup>1</sup> indépendants ou d'agences de placement de personnel s'inscrit dans une recherche de flexibilité de la part des entreprises soumises à une forte concurrence autant nationale qu'internationale et à la décision que certaines ont adoptée d'externaliser des pans entiers de leur production ou des activités jugées plus périphériques.

Tout d'abord, notre intérêt pour les formes d'emploi atypiques a pris naissance lors de la rédaction de notre mémoire de maîtrise. Celui-ci présente les impacts de la précarité d'emploi sur les conditions de vie des travailleurs de la région de Québec. Par ailleurs, cet intérêt s'est développé au cours de notre emploi en tant que conseillère experte en sociologie du travail à la Commission des normes du travail (CNT), puis à la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST). Dans le cadre de cet emploi, nous menions des projets de recherche sur l'évolution et les transformations du marché du travail et l'adaptation de la *Loi sur les normes du travail* (LNT) à ces nouvelles réalités. Nous avons travaillé entre autres plusieurs années sur le sujet des agences de placement de personnel et sur les difficultés des lois du travail à encadrer leurs pratiques, ce qui a un impact sur les conditions de travail et d'emploi de ces travailleurs. En raison de cette situation, les travailleurs d'agences de placement de personnel enregistrent des taux d'infraction supérieurs à ceux de l'ensemble des autres travailleurs au Québec.

Ensuite, désirant pousser la réflexion plus loin, nous avons décidé d'entreprendre des études doctorales. Au départ, le projet de thèse développé avec Jacques Bélanger, qui agissait alors à titre de directeur de thèse, portait sur la transformation de la relation d'emploi en contexte de travail en agences de placement de personnel et aux variations de conditions d'emploi que ce type d'emploi engendre. Ce projet nous a valu d'excellentes bourses.

---

<sup>1</sup> Le genre masculin a été utilisé dans le but d'alléger le texte et, sauf là où le sens l'exige, il inclut aussi bien les femmes que les hommes.

Puis, avec le départ de Jacques Bélanger, nous avons accepté l'offre de prendre place au sein d'une équipe de recherche, dirigée par Martine D'Amours, qui s'intéresse à l'impact de trois configurations de l'externalisation (sous-traitance, agences de placement de personnel et travail indépendant) sur le travail, l'emploi et l'action collective, à partir de l'étude de différents secteurs.

Nous avons déjà constaté d'une part que l'activité productive tend à se répartir entre plusieurs entreprises, toutes liées entre elles par une entente, un contrat d'affaire ou commercial, donnant notamment lieu au travail en agences de placement de personnel. D'autre part, nous étions déjà au fait que ces activités ne sont pas spécifiquement encadrées par les normes minimales du travail.

C'est dans ce contexte que la question des conditions de travail et d'emploi en situation d'externalisation s'est posée comme un objet d'étude incontournable, autant pour l'équipe de recherche que pour cette thèse. Il a été convenu que nous comparerions les différentes configurations de l'externalisation présentes dans les activités de la filière de la volaille se situant entre l'abattage et la seconde transformation, ainsi que leurs impacts sur les conditions de travail et d'emploi. Ainsi, plutôt que de nous intéresser uniquement au travail en agences de placement de personnel, nous avons pu observer une autre configuration de l'externalisation, soit la sous-traitance. De plus, afin d'enrichir les analyses, les conditions de travail ont autant été considérées que les conditions d'emploi. En outre, la décision de faire porter les analyses à l'échelle d'une filière nous a permis d'observer des variations de conditions de travail et d'emploi tout le long de la section de la chaîne de valeur de la volaille qui nous intéressait.

Par ailleurs, l'analyse de différentes formes d'externalisation, se traduisant par une reconfiguration de la relation d'emploi, nous a entre autres invitées à nous interroger sur la définition de celle-ci. Par conséquent, nous avons également décidé de comparer les caractéristiques de la relation d'emploi découlant du travail en agences de placement de personnel à celles découlant de la sous-traitance, en guise de contribution supplémentaire aux travaux menés avec l'équipe de recherche. L'analyse s'appuie sur des dimensions fournies par l'approche matérialiste en relations industrielles et plus précisément, sur la théorie de Paul Edwards. Cet exercice permet de soulever et d'illustrer des difficultés d'application théorique lorsque la relation d'emploi sort du cadre de la relation bipartite

typique à l'intérieur d'une seule entreprise. Il appelle à des aménagements de la théorie de la relation d'emploi.

Finalement, cette recherche se veut une analyse comparée de l'impact de deux configurations de l'externalisation sur les conditions de travail et d'emploi, mais aussi sur la définition de la relation d'emploi. Elle apporte de plus des éléments explicatifs aux variations de conditions de travail et d'emploi observées.

La présente thèse est constituée de sept chapitres. Le premier sert essentiellement à justifier la pertinence sociale d'aborder la problématique de l'externalisation. Tout d'abord, afin de situer cette problématique, nous esquissons quelques remises en question du modèle fordiste, puis nous abordons diverses pratiques de flexibilisation auxquelles les entreprises postfordistes peuvent recourir, ainsi que les trois principales configurations de l'externalisation que sont la sous-traitance, le travail indépendant et en agences de placement de personnel. Il en ressort que la pertinence sociale de l'étude du phénomène de l'externalisation réside essentiellement dans la précarité et les disparités de traitement qu'il engendre et dans l'affaiblissement des protections découlant des lois du travail, des régimes de sécurité sociale et de la représentation collective qu'il occasionne.

Le deuxième chapitre a trait à l'approche théorique adoptée pour cette thèse. Les fondements philosophiques généraux s'enracinent dans le réalisme critique. Après avoir présenté en quoi consiste ce courant, nous abordons les impacts que ce choix a eus sur la présente recherche. La méthode qui a servi à recueillir les informations devait être cohérente avec les principes philosophiques fondamentaux de la tradition du réalisme critique. Ensuite, nous précisons le choix de la théorie matérialiste comme point de référence et de comparaison pour analyser les transformations de la relation d'emploi. Nous présentons les principales dimensions de la relation d'emploi et les concepts fondamentaux qui permettent de l'analyser. Puis, nous formulons l'objectif de la recherche et les questions de recherche suivantes : en quoi l'externalisation affecte-t-elle les conditions de travail et d'emploi et en quoi l'externalisation transforme-t-elle la relation d'emploi ? Par la suite, nous développons le cadre conceptuel et dressons le modèle d'analyse. Finalement, il en ressort que la pertinence théorique de la présente recherche réside dans l'étude de la reconfiguration du lien d'emploi qui découle des activités d'externalisation et des remises en question qui sont induites par ces

reconfigurations. Le lien d'emploi devient souvent multipartite et n'est pas nécessairement encadré par un contrat de travail. Ce contexte a des répercussions sur les conditions de travail et d'emploi des travailleurs externalisés. La complexité et l'hétérogénéité des relations d'emploi d'aujourd'hui posent de nouveaux défis sur le plan théorique.

Le troisième chapitre expose la méthodologie adoptée afin de répondre aux questions de recherche. Le lecteur y trouvera les détails concernant la stratégie et la démarche de recherche qui ont été déployées sur le terrain afin de recueillir des données pertinentes, compte tenu de la formulation des questions de recherche et des choix ontologiques précédemment effectués. Nous y traitons du choix de l'étude de cas, de la représentativité du cas choisi, du recrutement des participants, des différentes techniques de collecte de données qui ont été mobilisées ainsi que du traitement et de l'interprétation des données. Nous démontrons la pertinence scientifique de cette recherche ainsi que les moyens qui ont été pris afin d'assurer la fiabilité, la validité interne et externe des résultats qui en découlent.

Le quatrième chapitre est le premier à porter spécifiquement sur la filière de la volaille. Il constitue la toile de fond sur laquelle les résultats de recherche sont dépeints. Il y est notamment question de la chaîne agroalimentaire, des caractéristiques de l'industrie de la transformation alimentaire, de même que de celles du secteur de la viande et volaille et de la filière de la volaille. Ce chapitre présente, situe et caractérise la filière à l'étude.

Le chapitre cinq analyse les conditions de travail qui prévalent dans la filière de la volaille. Il débute par une description des différents départements qu'il est possible de retrouver dans une usine d'abattage et de transformation de la volaille, afin de présenter comment la production y est organisée et dans quel type d'environnement doivent s'exécuter les différents travailleurs. Ensuite, toujours de manière descriptive, nous abordons les diverses conditions de travail présentes dans la filière de la volaille, relevées en entretiens, dans les conventions collectives, dans les offres d'emploi et dans la documentation. Ainsi, il est question de l'organisation du travail, des horaires de travail, des qualifications, de la formation, des mobilités possibles, de la charge de travail, de l'environnement de travail et de la santé et de la sécurité du travail. Puis, l'analyse comparative des conditions de travail est déclinée selon trois variables : selon l'activité de l'établissement, selon la position de l'entreprise dans la chaîne de valeur et selon la configuration de l'externalisation.

Afin d'assurer une certaine cohérence, la structure du chapitre cinq est reprise pour le sixième chapitre, mais l'exercice est cette fois mené avec les conditions d'emploi qui prévalent dans la filière de la volaille. La description des conditions d'emploi aborde la stabilité du contrat et les statuts d'emploi, la rémunération et la protection contre les divers risques, qu'ils soient économiques ou sociaux. Enfin, la comparaison des conditions d'emploi s'effectue également selon l'activité de l'établissement, la position de l'entreprise dans la chaîne de valeur et selon la configuration de l'externalisation.

Succédant aux chapitres de présentation des données, le chapitre sept discute tout d'abord du phénomène plus général de l'externalisation d'un point de vue réaliste critique et répond à la première grande question de recherche qui s'intéresse aux conditions de travail et d'emploi qui prévalent dans les différentes configurations de l'externalisation. Il offre une réflexion sur le phénomène de l'externalisation, mais en lien avec la littérature qui a été recensée au premier chapitre. L'analyse réaliste critique qu'il présente cherche avant tout à resituer dans leur contexte les tendances empiriques qui ont été observées, en lien avec l'approche théorique qui a été présentée au tout début du chapitre deux.

Finalement, ce dernier chapitre traite des apports et des limites de la théorie d'Edwards sur la relation d'emploi lorsque vient le temps d'analyser les conditions de travail et d'emploi en contexte d'externalisation. Il discute de ces éléments à la lumière des résultats de recherche obtenus et il a comme objectif de répondre à la deuxième grande question de recherche, à savoir, comment l'externalisation transforme-t-elle la relation d'emploi ? Sous forme de discussion des résultats, cette critique se déploie en liens étroits avec les éléments de la théorie d'Edwards présentés au chapitre 2. En appui à cette critique, les caractéristiques de la relation d'emploi sont appliquées aux relations d'emploi bipartites typiques et atypiques, ainsi qu'aux relations d'emploi multipartites dans le cas de la sous-traitance ou du travail en agences de placement de personnel.

Enfin, la conclusion rappelle les objectifs de la recherche, la démarche adoptée, les principaux résultats, les forces et les limites ainsi que les contributions de la présente thèse. À cet égard, nous précisons que la démarche de cette recherche adopte la forme d'un « U ». Elle part de la littérature et de la théorie (chapitres un et deux), pour descendre vers le terrain (chapitre trois), présenter les résultats découlant des activités sur le terrain (chapitres quatre, cinq et six), pour finalement remonter vers la littérature et la théorie (chapitre sept).

# Chapitre 1 : La problématique de l'externalisation

## Introduction du chapitre 1

Rubery (2010) affirme que pour bien comprendre la relation d'emploi, autant dans sa forme que dans sa fonction, il est essentiel de l'analyser comme étant intégrée dans son environnement social. Conséquemment, l'objectif de la première section de ce chapitre est de présenter l'environnement social dans lequel s'inscrit le phénomène de l'externalisation. Par la suite, trois configurations de l'externalisation sont présentées ainsi que la pertinence sociale de considérer cet objet de recherche.

### 1.1. Le modèle fordiste

Pour ses usines de fabrication automobiles (1913), Ford se serait inspiré des premières chaînes d'abattage et de dépeçage de la viande de porc et de bœuf qui sont apparues en 1880 dans les usines de Chicago. Elles auraient été les premières à expérimenter le travail à la chaîne et la spécialisation des opérations. Le fordisme a mis fin à la crise des années trente et a relancé la croissance durant la période des Trente Glorieuses (1945-1973) (Lipietz, 1989b). Celle-ci consacra entre autres l'hégémonie du fordisme (Mercure, 2013). La croissance fordiste reposait autant sur la production que sur la consommation de masse. « Henry Ford se préoccupait précisément que ses travailleurs puissent être à la fois ses salariés et ses clients » (Tremblay, 2004: 318), dans le but de s'assurer d'un marché. Sur les plans technique et organisationnel, la production de masse était acquise par une standardisation excessive. Le fordisme intégrait les pratiques d'organisation du travail tayloriennes (division entre conception et exécution) dans la chaîne de production (de type chaîne de montage), ce qui entraînait des gains de productivité importants (Tremblay, 2004) puisque les temps morts lors de déplacements étaient supprimés. L'ouvrier était fixe et ce sont les pièces qui défilaient devant lui (Stroobants, 1993). Les rapports d'autorité étaient verticalement étalés sur plusieurs paliers de la hiérarchie, les rôles étaient formalisés, le travail prescrit était sous contrôle direct, on demandait une grande assiduité, on accordait une grande importance à la clarté des consignes ainsi qu'à leur respect (Mercure, 2013).

Ces manières de produire, qui impliquaient un haut niveau de subordination, étaient cependant compensées par des avantages et des droits. C'était le compromis social du capitalisme industriel (Castel, 2011), le compromis fordien (Lipietz, 1989b) ou fordiste (D'Amours, 2015a), le terme employé pouvant varier d'un auteur à l'autre. La subordination des travailleurs à l'encadrement et au rythme de la machine était compensée par la promesse d'un emploi stable, essentiellement pour les chefs de ménage masculin, et d'un pouvoir de consommation régulier (Lipietz, 1989a), grâce à une progression salariale (Tremblay, 2004). Plus généralement, divers régimes de protection sociale (assurance-emploi, assurance maladie, régime de retraite, sécurité du revenu, par exemple) ont été mis en place dans ce que l'on appelle l'État-providence. Une sorte de pacte social s'est instauré entre l'État, les entreprises et les travailleurs (Noiseux, 2012: 29). Le système de sécurité sociale leur permettait de demeurer consommateurs même s'ils étaient empêchés de travailler en raison de la maladie, de la retraite ou du chômage. (Lipietz, 1989b).

Dans ce contexte, le travail donnait lieu à une relation d'emploi qualifiée aujourd'hui de typique, soit une relation d'emploi exclusive<sup>2</sup>, directe, impliquant deux parties (binaire), dont l'une (le salarié) travaille, moyennant rémunération, sous le contrôle ou la direction de l'autre (l'employeur), dans l'établissement de ce dernier, et ce, à plein temps et pour une durée indéterminée (Bernstein et al., 2009; Faure-Guichard, 2000; Gesualdi-Fecteau et Bélair, 2014; Rodgers, 1990; Vallée, 1999). Ainsi, cette relation d'emploi était caractérisée par un engagement à long terme (Lewchuk et al., 2008). Elle était également encadrée par un contrat de travail qui conférait des droits au travailleur et lui donnait accès aux diverses protections légales et sociales (Bernstein et al., 2009).

Depuis, ce cercle de production et de consommation de masse a été rompu. Le marché du travail a connu des transformations majeures et l'entreprise d'aujourd'hui ne se réduit plus à l'entreprise « classique », qui se définissait par son organisation productive fordiste. On s'éloigne du modèle de l'entreprise intégrée sur le plan vertical (Herrigel et Zeitlin, 2010). Le compromis fordiste est entré en crise sur plusieurs plans (Lipietz, 1989b). Dans le contexte de mondialisation qui s'est fait sentir à partir des années 1970, les entreprises se sont entre autres mises à chercher une plus grande flexibilité.

---

<sup>2</sup> Le travailleur ne travaille que pour un seul employeur.



## 1.2. La remise en question du modèle fordiste

Avec le premier choc pétrolier (1973), pour rétablir leur rentabilité, certaines firmes ont déployé leur système productif sur d'autres continents (Lipietz, 1989a). Les principaux pays industrialisés ont dû affronter différentes pressions<sup>3</sup> qui venaient s'ajouter aux turbulences économiques qui plongèrent plusieurs entreprises dans une crise de compétitivité (Gesualdi-Fecteau, 2008). Le mode de production fordiste est devenu vulnérable dans ce contexte, en raison de sa rigidité (Herrigel et Zeitlin, 2010). Dans cet environnement économique diversifié, complexe et instable, le compromis fordiste fera place à un nouveau modèle de gestion de la production et de l'organisation du travail de type postfordiste (Mercure, 2013), mobilisé par la quête de flexibilité des entreprises (Gesualdi-Fecteau et Bélair, 2014), qui leur permettra de s'adapter aux fluctuations du marché (Connel et Burgess, 2002). Les entreprises ont mis en place de nouvelles formes d'organisation du travail, notamment en flux tendus<sup>4</sup> (Mercure, 2013).

### 1.2.1. La remise en question de la relation d'emploi type et de l'organisation de la production capitaliste

La relation d'emploi constitue un autre élément qui a changé entre la période fordiste et la période postfordiste. Son caractère bilatéral a entre autres été bouleversé. Nous avons vu des intermédiaires prendre part à la relation d'emploi et faire naître des relations d'emploi multipartites liant l'intermédiaire, l'entreprise utilisatrice ou son synonyme, l'entreprise cliente, et le travailleur (Burgess et al., 2005), semblable à la relation triangulaire qui peut être observée depuis la montée du secteur des services entre l'employeur, l'employé et le client (Bélanger et Edwards, 2013). Nous avons également vu des relations d'emploi lier un donneur d'ordres, un sous-traitant et son employé.

La relation multipartite débute réellement par la conclusion d'un contrat de type commercial entre l'intermédiaire et l'entreprise utilisatrice (Druker et Stanworth, 2004) ou entre le donneur d'ordres et le sous-traitant (le receveur d'ordres). Dans le cas du travail en agences de placement de personnel, celle-ci fournit des salariés à des entreprises clientes afin de remplacer leurs salariés absents ou pour

---

<sup>3</sup> Diversification de la demande, hausse des exigences de qualité, essor des nouvelles technologies de l'information et des communications et mondialisation des marchés (Boltanski et Chiapello, 1999).

<sup>4</sup> Lancement d'une fabrication en fonction des commandes (D. Liévin, 2000).

affronter un surcroît de travail (Connel et Burgess, 2002; Davidov, 2004; Vultur et Bernier, 2013), mais aussi, certains travaillent pour une agence sur une base continue et certains emplois permanents sont convertis en emplois temporaires (Connel et Burgess, 2002). Le contrat qui en découle met en jeu une troisième partie, soit l'agence de placement de personnel. Le salarié se trouve assujéti à des directives provenant tant de l'entreprise cliente en ce qui concerne l'exécution du travail que de l'agence, en ce qui a trait au salaire et aux heures de travail (Bich, 2001). Similairement, dans le cas de la sous-traitance classique, le salarié se trouve assujéti aux directives provenant de son employeur (le sous-traitant), mais ces directives peuvent découler en réalité du donneur d'ordres. Le donneur d'ordres exerce donc une influence indirecte sur le salarié du sous-traitant et la relation d'emploi ne peut plus être considérée comme étant bipartite. Et lorsqu'il y a sous-traitance sur site ou *in situ*, les directives adressées au travailleur proviennent autant de son employeur (le sous-traitant) que du donneur d'ordres, puisqu'il travaille dans les établissements de ce dernier. Dans cette situation, le donneur d'ordres exerce une influence directe sur le salarié, même si aucun contrat ne les lie. Dans tous les cas, il y a développement d'une relation multipartite.

Il est désormais possible pour un entrepreneur de bénéficier du travail d'une personne sans être considéré comme son employeur (Vallée, 2005). Il est également possible pour une entreprise de ne fonctionner qu'avec des travailleurs d'agences, par exemple. Bref, le pouvoir de contrôler le travail et de déterminer les conditions de travail et d'emploi n'est plus concentré entre les mains d'une seule entité (De Tonnancour et Vallée, 2009).

Heas (2003) parle de transformation et de métamorphose de la subordination. Dans un contexte de relation multipartite, la subordination du salarié d'agences se trouve renforcée, parce qu'elle est doublée. Il y a présence de la subordination juridique entre l'agence et le salarié, qui se double d'une subordination de fait entre ce dernier et l'entreprise cliente. La notion classique de subordination s'avère inappropriée dans ces cas et la subordination juridique est insuffisante, puisqu'il y a dualité d'autorité. Mariotti (2005) a également constaté la présence de ces deux types de subordination mis en œuvre dans les entreprises en réseaux. Il soulève ainsi que : « l'absence de toute subordination juridique du salarié de l'entreprise sous-traitante à l'égard de l'organisation cliente n'empêche pas l'apparition d'une subordination de fait » (Mariotti, 2005: 183). « Désormais, une personne s'engage à exécuter un travail, à temps plein ou à temps partiel, pour une période limitée ou indéterminée, en

contrepartie d'un salaire ou d'un traitement; elle exécutera ce travail sous l'autorité de la firme, ou de ses partenaires (donneur d'ordre[s], client, etc.) qui ont la légitimité de donner des directives, de contrôler l'exécution du travail, et de sanctionner les réalisations » (Bellemare et Briand, 2015: 19).

Outre le fait qu'au moins deux acteurs contrôlent un travailleur qui se retrouve doublement subordonné et ayant de moins en moins de contrôle sur ses conditions de travail et d'emploi, cette dualité d'autorité remet également en question l'organisation de la production capitaliste. Les travailleurs ne sont plus réunis sous un même toit, mais dans de multiples lieux de travail. Ils ne sont pas non plus nécessairement près de leur superviseur, sous contrôle direct. Le travail s'effectue chez l'entreprise utilisatrice (Mitlacher, 2006) dans le cas du travail intérimaire, parfois chez le donneur d'ordres dans le cas de la sous-traitance *in situ*, à la maison, à son bureau ou chez l'entreprise cliente dans le cas du travail indépendant.

### 1.2.2. L'individualisation et l'entorse au contrat social

Plusieurs entreprises, peut-être par mesure de protection contre les aléas du marché, se sont tournées vers des formes de travail flexible. Le recours à la sous-traitance, au travail indépendant ou aux agences de placement de personnel témoigne de changements survenus et en cours sur le marché du travail et sont un bon indice de ce qui se produira peut-être dans l'économie de plateforme qui facilite, grâce à un intermédiaire, la rencontre entre l'offre et la demande. Il y a remise en question de l'emploi et de la relation d'emploi typique. Or, dans notre société, « fondée sur le travail salarié, c'est en grande partie la forme du lien d'emploi qui constitue le pilier du statut social, de la stabilité du lien à l'autre dans l'espace public, et aussi des protections sociales » (Mercure, 2014: 268). À plus long terme, qu'advient-il de ces protections sociales et quelles seront les conséquences du développement de nouveaux modèles de travail auquel nous assistons présentement ?

Le problème est que traditionnellement, dans la société industrielle, en contrepartie de la dépendance dans laquelle le salarié se trouvait, il accédait à certaines formes de sécurité présentes dans les politiques publiques de l'emploi (sécurité d'emploi, sécurité au travail, sécurité du revenu). C'est ce que Bernstein et al. (2009) appellent l'échange entre dépendance et sécurité ou, pour Supiot et al. (1999), l'échange entre sécurité et subordination. Comme la relation d'emploi standard était la norme, il y avait

présence de solidarité et mise en commun des risques liés au travail. Pour reprendre les mots de Castel (2009), « le collectif protégeait ». De plus, comme le précise Morin (2002), la relation d'emploi ne se limitait pas à une relation individuelle ou aux tâches accomplies. La relation d'emploi était supportée par le collectif que constituait l'entreprise.

Or, en matière de travail flexible, la subordination ne peut plus être conçue comme la contrepartie de la sécurité ou de la stabilité, sans oublier que le fragile lien de subordination qui découle du contrat de travail n'existe que le temps de la mission (Heas, 2003). « L'individu est ainsi conduit à prendre en charge ce qui a longtemps été du ressort de l'entreprise. Les phénomènes d'externalisation redoublent cette tendance, en faisant apparaître des employeurs intermédiaires particuliers, qui ne « filtrent » plus le risque » (Morin, 2002: 73).

De plus, l'individualisation qui accompagne ces nouvelles configurations du lien d'emploi dissout le collectif de travail, un peu comme si notre contrat social se défaisait lentement. Les salariés qui occupent un emploi flexible ne retirent pas toujours une protection équivalente à celle des salariés qui occupent un emploi standard en raison des disparités de traitement en fonction du statut d'emploi qui existent sur le marché du travail. Une autre forme de disparités concerne davantage l'inadéquation des normes législatives aux emplois flexibles (normes minimales de travail assujetties à une condition de service continu : vacances, recours pour congédiement fait sans cause juste et suffisante, par exemple) (Bernier et al., 2003b).

Mais également, une utilisation étendue de contrats flexibles peut affecter les attitudes et les comportements des travailleurs permanents de l'entreprise (Bentein et Guerrero, 2008). Cette situation crée deux groupes. Le premier souvent appelé les « insiders » et le second, les « outsiders ». Les termes « cœur » et « périphérie » ou « in-group » et « out-group » sont également utilisés. Plusieurs employeurs sélectionnent soigneusement les employés du cœur, investissent en eux et prennent des mesures pour réduire le roulement de personnel et maintenir leur attachement à l'entreprise. Certains de ces employeurs maintiennent également un groupe d'employés en périphérie desquels ils préfèrent rester relativement détachés, sans trop d'engagements, même au prix d'un roulement élevé. Le passage de la périphérie vers le cœur est difficile. Mais sans ces travailleurs périphériques, le cœur de travailleurs protégés n'existerait pas (Mangum et al., 1985).

De par les multiples liens juridiques unissant les parties dans la relation d'emploi postfordiste, on comprend comment le découpage binaire entre salariés et non-salariés présent dans les politiques publiques ne correspond pas à l'hétérogénéité caractéristique des emplois atypiques (Bernstein et al., 2009). L'unité sociologique du groupe est affaiblie et a pour conséquence ultime l'éclatement du syndicalisme et l'ébranlement de la sécurité sociale (Gazier, 2005). Chez les travailleurs externalisés, il y a absence de communauté d'intérêts. Ils n'ont souvent en commun que la précarité de leur statut, puisqu'ils travaillent dans une foule de secteurs d'activités, sont dispersés dans une multitude de lieux de travail et occupent des fonctions extrêmement diversifiées. Il peut y avoir une certaine communauté d'intérêts, que nous pourrions qualifier d'intermédiaire, entre les travailleurs internes et externes. Bien qu'elle ne puisse être aussi forte que celle qu'il peut y avoir entre les travailleurs internes, il y a parfois tout de même un souci de ceux-ci à voir se régulariser la situation des travailleurs externes, à voir à ce qu'ils ne soient pas victimes d'une lésion professionnelle ou d'un accident du travail, surtout en milieu syndiqué. Somme toute, la tendance est aux négociations de plus en plus individuelles des conditions de travail et d'emploi, car la représentation collective sur la base de l'entreprise est ainsi menacée (Bessy, 2012). Pas surprenant que 96 % des salariés d'agences ne soient pas syndiqués (Galarneau, 2005: 15). Il y a bien ici une manifestation du décalage entre les formes d'organisation des entreprises, du travail et de l'emploi et les formes institutionnelles censées protéger les travailleurs (D'Amours, 2013).

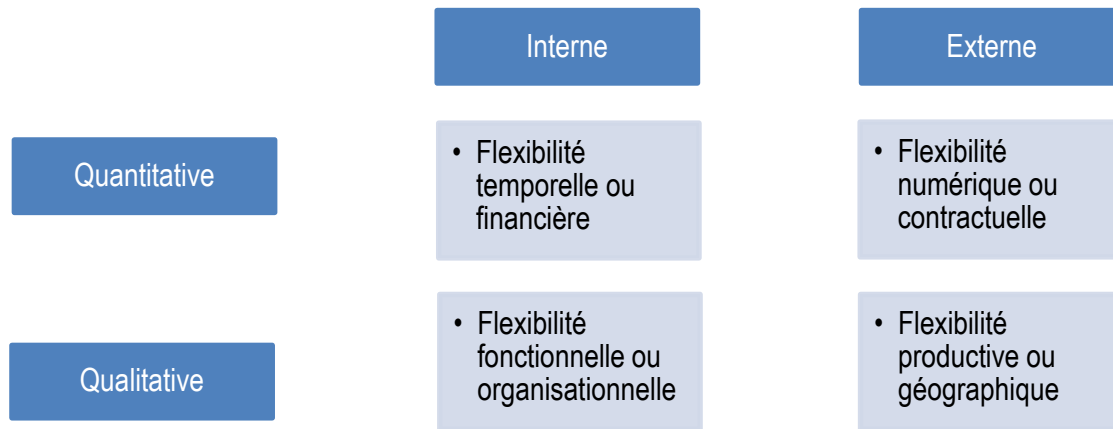
Ces reconfigurations de la relation d'emploi remettent donc en question les formes de sécurité prévues dans les politiques publiques du travail (Bernstein et al., 2009). Il y a décollectivisation et par conséquent, insécurité. Les trajectoires deviennent mobiles et discontinues. Chaque individu doit construire sa carrière, mais il se trouve fragilisé parce qu'il n'est plus supporté par les systèmes collectifs (Castel, 2003). Le devenir du sentiment commun et la constitution d'une identité collective de travailleurs salariés sont mis à rude épreuve. Ce sentiment commun et cette identité collective reposent sur la possession commune d'un même statut et entraînent la définition collective des droits des salariés et un ensemble de protections (Faure-Guichard, 2000). Abondant dans le même sens, pour Benner (2003), le principal impact négatif de ce décalage entre les nouvelles formes d'emploi et les institutions protectrices est la perte, pour bon nombre de travailleurs, du lieu de travail comme base d'une sécurité à long terme et d'une solidarité collective. Ce décalage a comme conséquence que

certains travailleurs doivent prendre en charge eux-mêmes les risques sociaux et économiques liés à leur emploi et doivent se protéger contre ces risques (D'Amours, 2009; Notebaert, 2006).

### **1.3. La mise en œuvre de diverses pratiques de flexibilisation par les entreprises, dont l'externalisation**

Pour satisfaire leur besoin de flexibilité, les entreprises ont mis en œuvre différentes pratiques qui ont fait l'objet de diverses typologies. Par exemple, pour Delbar et Léonard (2002), le concept de flexibilité réfère à cinq situations : une flexibilité quantitative externe (variation de la quantité de main-d'œuvre en fonction des besoins), l'externalisation (déplacement sur une autre entreprise du lien contractuel avec le travailleur), la flexibilité quantitative interne (aménagement et réduction du temps de travail), la flexibilité fonctionnelle (polyvalence des travailleurs pour répondre aux besoins) et la flexibilité des rémunérations (répercussion sur le salaire). Cette typologie se rapproche de celle présentée dans Bernier et al. (2003b), à l'exception que dans cette dernière, l'externalisation semble faire partie de la flexibilité quantitative externe et qu'elle ajoute une flexibilité organisationnelle et technique qui, grâce à la technologie, permet d'introduire de nouvelles méthodes de production qui permettent d'offrir une variété plus grande de produits et services.

Mais un peu plus récemment, De Nanteuil-Miribel et El Akremi (2005) ont offert une typologie quelque peu simplifiée, dont les quatre catégories semblent davantage mutuellement exclusives. Par exemple, en comparaison avec la typologie de Delbar et Léonard (2002), la flexibilité des rémunérations est insérée dans la flexibilité interne quantitative, avec la flexibilité temporelle concernant les horaires de travail. Et en comparaison avec celle de Bernier et al. (2003b), elle présente une catégorie à part entière pour les activités d'externalisation comme la sous-traitance, le travail indépendant ou en agences, ce qui demeure un atout important dans le cadre de cette thèse. De Nanteuil-Miribel et El Akremi (2005) croisent la flexibilité selon qu'elle est interne ou externe et selon qu'elle est quantitative ou qualitative, ce qui produit quatre quadrants représentant les quatre formes de flexibilité que voici :



**Figure 1.1. Typologie des formes de flexibilité de Nanteuil-Mirabel et El Akremi (2005)**

Il existe premièrement une flexibilité interne et quantitative, nommée flexibilité temporelle ou financière. Elle modifie les variables quantitatives de la relation d'emploi, mais tout en la conservant à l'intérieur du cadre du contrat à durée indéterminée. Elle ajuste essentiellement la durée du travail et l'organisation des horaires (aménagement de la durée du travail, temps partiel, heures supplémentaires, travail de nuit, horaires irréguliers ou imprévisibles). En faisant varier le nombre d'heures de travail, elle offre également une flexibilité financière.

Ensuite, la flexibilité interne et qualitative fait référence à la flexibilité fonctionnelle ou organisationnelle. Elle regroupe les stratégies misant sur la polyvalence, l'autonomie, le travail en équipe ou dans des groupes de projet. Ainsi, il est plus facile de changer ses employés de poste de travail en fonction des besoins et fluctuations, et ce, sans coût supplémentaire.

En troisième lieu, la flexibilité externe et quantitative, que les auteurs nomment flexibilité numérique ou contractuelle, regroupe des situations où l'on intervient sur le volume et la nature des statuts d'emploi. On y retrouve l'ensemble des contrats de travail qui dérogent au contrat à durée indéterminée par leur degré d'instabilité (contrat à durée déterminée, travail temporaire, travail saisonnier, stage, par

exemple). Il s'agit de la forme de flexibilité qui est la plus souvent associée à la précarisation du lien d'emploi, donc aux formes d'emploi salariées atypiques.

Enfin, la flexibilité externe, mais qualitative, soit la flexibilité productive ou géographique, regroupe les stratégies d'externalisation. Cette forme de flexibilité reporte quelques variables ou toutes les variables de la relation d'emploi à l'extérieur de l'organisation. Elle peut s'accompagner de délocalisation, d'où l'utilisation parfois du terme de flexibilité géographique. C'est la flexibilité productive qui est au cœur de cette thèse.

#### **1.4. L'externalisation comme objet de recherche**

L'externalisation se produit lorsqu'une entreprise choisit de « faire faire » plutôt que de « faire » (Mariotti, 2005; Sako, 2006), c'est-à-dire qu'elle confie du travail, en petite ou en grande quantité, pour des activités périphériques ou centrales, à des travailleurs qui ne font pas partie de sa main-d'œuvre régulière (Davis-Blake et Uzzi, 1993). Ces travailleurs sont intégrés à l'organisation productive grâce à un amalgame de contrats ou de liens structurels entre entités distinctes (Bich, 2001). L'entreprise bénéficie donc d'une main-d'œuvre sur demande, sans être contrainte par toutes les lois du travail (Fontaine, 2013; Laflamme et Carrier, 1997). Certes, il devient possible d'externaliser une partie des coûts de personnel et une partie de la main-d'œuvre, mais également des fonctions de gestion des ressources humaines (Hyde, 2012; Mariotti, 2004; Méda, 2010) telles que le recrutement, la formation et la gestion administrative (Connel et Burgess, 2002; Delbar et Léonard, 2002; Laflamme et Carrier, 1997; Lai et al., 2008).

Le processus d'externalisation implique la dispersion de fonctions et d'activités au-delà des frontières juridiques de l'entreprise (Flecker et Meil, 2010; Mariotti, 2004), donnant lieu à la sous-traitance ou à des organisations en réseaux. Les fonctions qui étaient totalement assumées par la grande entreprise intégrée hiérarchiquement, qui réalisait à l'intérieur de ses frontières plusieurs étapes du processus de production, peuvent être désormais confiées à des entreprises externes, qu'il s'agisse, tel que mentionné plus haut, de fonctions de production ou périphériques. Certaines entreprises ne disposeront même plus d'infrastructure de production (Mariotti, 2005). La reconfiguration de la production passe donc par la recomposition des rapports entre producteurs et fournisseurs.



De manière générale, des travaux abordant le sujet de la flexibilité et de l'externalisation ont été conduits dans bon nombre de pays. Ils ont abordé le sujet en s'intéressant notamment aux stratégies de flexibilité numérique et fonctionnelle (Kalleberg, 2003), à l'impact des restructurations sur les conditions d'emploi et sur l'organisation du travail (Flecker et Meil, 2010; Gosse et al., 2002), au lien entre les activités d'innovation des entreprises manufacturières et la flexibilité numérique (Altuzarra et Serrano, 2010), aux déterminants (Capasso et al., 2013; Sarina et Wright, 2015) et aux décisions d'externaliser (Fimbel, 2003) et aux relations inter organisationnelles (Rubery et al., 2003; Rubery et al., 2009). D'autres travaux se sont plutôt penchés sur les parcours des travailleurs (Fang et MacPhail, 2008; Lehweß-Litzmann, 2012; Thiriot, 2013) ou sur la gestion des risques de l'emploi flexible (Quilgars et Abbott, 2000). D'autres se sont intéressés à la protection syndicale dans un contexte d'externalisation (Doellgast et Greer, 2007).

### **1.5. Le recours à diverses configurations de l'externalisation**

Tout d'abord, la théorie de Doeringer et Piore (1971) concernant les marchés internes du travail fait une distinction entre le marché interne et le marché externe à l'intérieur d'une entreprise. Le marché interne protège ses travailleurs de la concurrence du marché externe, le marché externe fonctionnant selon les lois du marché. Le marché interne est associé à de bonnes conditions d'emploi. L'accès aux emplois les mieux rémunérés s'effectue selon l'ancienneté du travailleur plutôt que selon son niveau de scolarité. Il y a le désir de stabiliser l'emploi, de réduire le roulement et de fidéliser les travailleurs qui possèdent des compétences spécifiques à l'entreprise en leur offrant une rémunération croissante selon leur ancienneté et un régime de retraite (Doeringer et Piore, 1971).

Ensuite, les théories du dualisme et de la segmentation ont similairement considéré le marché du travail séparé entre le marché primaire et le marché secondaire. Le marché primaire offre des emplois à temps plein, syndiqués, stables, protégés et avec de bonnes conditions, alors que le marché secondaire offre des emplois atypiques, peu qualifiés, peu syndiqués, faiblement rémunérés et sans sécurité (D'Amours, 2006, 2014; Doeringer et Piore, 1971).

Puis, Atkinson (1984) ajoute une seconde couronne à ces modélisations. Son modèle de la firme flexible est divisé entre un centre ou noyau dur et deux anneaux périphériques. Au centre, le noyau

dur est formé de salariés réguliers typiques, travaillant à plein temps. Il est entouré d'un premier groupe de travailleurs périphériques qui travaillent à temps partiel ou de manière contractuelle. Ils possèdent un lien d'emploi, un contrat avec l'entreprise. Puis, un second groupe périphérique entoure ces deux premiers cercles concentriques. Il est composé de travailleurs qui n'ont pas de contrat ou de lien d'emploi avec l'entreprise chez qui ou pour qui ils travaillent. On y retrouve les travailleurs en situation de sous-traitance, les travailleurs indépendants ou d'agences (D'Amours, 2014). Pour Atkinson, et ce sera la principale critique formulée à l'endroit de son modèle, les travailleurs des deux cercles périphériques n'accomplissent que les fonctions secondaires de l'entreprise et assurent la flexibilité numérique. Plus tard, on se rendra plutôt compte que ce ne sont plus seulement les fonctions secondaires à l'entreprise qui sont externalisées, puisque certaines activités principales le sont également (D'Amours, 2014).

Tenant compte de cette critique et comprenant que toutes les activités d'une entreprise peuvent être externalisées, le modèle d'Atkinson permet tout de même de bien situer l'objet de recherche de cette thèse. Il porte justement sur les flexibilités externalisées de cette deuxième couronne. Ainsi, à l'intérieur du phénomène de l'externalisation, qui s'inscrit dans une recherche de flexibilité et qui transfère le lien contractuel avec le travailleur vers une autre entité, il est possible de retrouver trois principales configurations que sont la sous-traitance, le travail indépendant et le travail en agences de placement de personnel. Bon nombre de ces travailleurs externalisés ne sont plus protégés par le marché interne (Gautié, 2003; Rubery, 2010) qui assurait une certaine sécurité aux travailleurs en contrepartie de leur disponibilité aux exigences de l'entreprise. Dans l'après-fordisme, on assiste à la déstabilisation du marché interne (Gautié, 2003) et notamment à la généralisation du modèle cœur-périphérie, mais également, à la pénétration de ce modèle dans l'ensemble des activités, même celles considérées comme stratégiques (Noiseux, 2012).

À la manière d'un atome fixe autour duquel gravitent des électrons, un noyau dur de salariés stables qu'il est pertinent d'appeler des *insiders* (ceux qui sont dedans, à l'intérieur, en l'occurrence de l'entreprise, de façon stable, grâce à leur contrat de travail à durée indéterminée), cohabite avec une multiplicité de salariés en situation instable avec des contrats à durée et/ou horaires instables ou flexibles. Ceux-là sont des *outsiders*. (Everaere, 2012: 15)

Les pages qui suivent sont consacrées à formuler une définition pour chacune des trois formes d'externalisation à l'étude, à apprécier leur ampleur, à observer les différents types de sous-traitance, de travail indépendant et en agences, à préciser les motifs de recours à ces formes d'externalisation et les avantages qui en découlent.

### 1.5.1. La sous-traitance

Il existe plusieurs manières de définir la sous-traitance, puisqu'elle revêt de multiples formes<sup>5</sup>. Nizzoli (2012: 158), par exemple, réfère à celle qu'en donne l'Association française de Normalisation. Il s'agit d'une « opération au cours de laquelle un entrepreneur 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 de l'ouvrage ». Le donneur d'ordres peut aussi bien confier la fabrication de produits, la prestation de services comme la maintenance ou la livraison que l'exécution de travaux à une autre entreprise (Everaere, 2012; Perraudin et al., 2013). Plus simplement, l'activité de sous-traitance consiste toujours à confier à une autre entreprise une tâche dont le donneur d'ordres garde la responsabilité technique et commerciale. De par la présence d'un cahier de charges, la formulation de spécifications, l'obligation de résultat (Everaere, 2012) et par la subordination technique qui est impliquée, le sous-traitant présente une subordination professionnelle par rapport au donneur d'ordres. Et puisque le donneur d'ordres garde la responsabilité commerciale, il y a dépendance économique. La dépendance peut être accentuée lorsque le sous-traitant n'a que quelques clients. Et inversement, elle peut être atténuée si le sous-traitant est de taille importante, si le donneur d'ordres dépend du produit ou service qu'il a sous-traité, surtout lorsqu'il n'a que quelques fournisseurs. D'ailleurs, la dépendance à quelques clients renforce la présence de contraintes, comme l'adoption de normes de qualité ou le respect des délais de livraison (Duhautois et Perraudin, 2010).

Il est ardu de mesurer précisément le phénomène de la sous-traitance, qui échappe aux catégories statistiques et forme un monde hétérogène (Bouffartigue et al., 2010). De plus, les données disponibles concernent surtout la France et dans une moindre mesure, le Royaume-Uni. Le recours à la sous-traitance n'est pas un phénomène nouveau, mais il a tendance à s'intensifier (Ponnet, 2011). Selon

---

<sup>5</sup> Les définitions présentées dans cette thèse sont surtout européennes parce que le Québec ne s'est pas doté d'une définition de la sous-traitance.

Duhautois et Perraudin (2010: 103) et selon des données qui mériteraient d'être mises à jour, la proportion d'entreprises industrielles en France qui sous-traitent est passée de 60 % en 1984 à 87 % en 2003. Et selon l'enquête française *Changement organisationnel et informatisation* de 2006-2007, 18 % des entreprises d'au moins 20 salariés sont des donneuses d'ordres exclusives, 4 % sont à la fois donneuses d'ordres et sous-traitantes et 7 % sont sous-traitantes exclusives, parfois aussi appelées sous-traitantes de dernier rang et 71 % ne sont ni donneurs d'ordres, ni sous-traitants (Dares, 2011). Ces chiffres sont difficilement comparables avec ceux obtenus pour la même année (2006) par Duhautois et Perraudin (2010: 109) qui ont analysé plutôt la situation des entreprises de 10 salariés et plus. Cette fois, il serait plutôt question de 46 % d'entreprises qui se diraient plutôt preneuses d'ordres et 27 % qui se diraient plutôt donneuses d'ordres. Et parmi les preneuses d'ordres, 40 % seraient également des donneuses d'ordres.

Les preneuses d'ordres sont de plus petite taille et se concentrent dans des entreprises de la métallurgie et de la transformation des métaux, dans l'habillement et le cuir ou dans les industries des composants électriques et électroniques. Elles emploient une majorité d'hommes, ouvriers et d'âge intermédiaire. Elles recourent davantage à l'intérim<sup>6</sup> (Dares, 2011).

Les donneuses d'ordres, quant à elles, se retrouvent plus souvent dans le commerce et les services et sont de plus grande taille. On y retrouve plus fréquemment des cadres, des travailleurs des professions intermédiaires et des employés. Ici, les travailleurs sont plutôt concernés par le travail de fin de semaine ou les heures supplémentaires effectuées sans compensation. Mais ils ressentent moins de pression liée au temps, sont davantage satisfaits de leur rémunération et s'impliquent plus dans leur travail (Dares, 2011).

Pour le Québec, les données sur le sujet sont parcellaires, difficilement comparables, peut-être même contradictoires quant aux différences de recours entre les secteurs syndiqués et non syndiqués. En 2000, une étude de Halley (2000) et qui portait sur les membres de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI) indique que 64,2 % de ces entreprises ont effectué des contrats de sous-traitance, alors que 59,2 % en ont donné. En 2003, Van Andenrode et Fortin (2003) avancent

---

<sup>6</sup> Le terme « intérim » est utilisé en France pour faire référence à des missions ponctuelles et de courtes durées obtenues par une agence. Au Québec, les agences qui effectuent du placement temporaire peuvent recommander un travailleur pour des missions de longue durée. Dans ce cas, le terme « intérim » sera réservé à la France et celui de « travail en agences », au Québec.

qu'au Québec, les secteurs fortement syndiqués recourent systématiquement moins aux services d'entreprises sous-traitantes pour l'entretien, les services administratifs ou informatiques, par exemple, probablement en raison de l'insertion de clauses dans les conventions collectives restreignant les possibilités de sous-traitance. Les travaux de Jalette (2004), quant à eux, mentionnent que plus de 96 % des établissements québécois du secteur manufacturier ont recours à la sous-traitance ou sont des sous-traitants, mais que ce sont les établissements syndiqués qui ont le plus recours à la sous-traitance ; les établissements non syndiqués agissant plus souvent en tant que sous-traitants. Ce qui est original dans ses travaux est que plutôt que de s'intéresser aux motifs de recours à la sous-traitance, il s'est penché sur les raisons qui poussent les entreprises à conserver leurs activités à l'interne (désir d'utiliser les compétences à l'interne, besoin de personnel en permanence à l'interne pour dispenser une activité, plus simple, rapide et facile de conserver l'activité à l'interne).

D'autres recherches abordant le sujet de l'externalisation et de la flexibilité par le phénomène plus précis de la sous-traitance ont soit, pour la plupart, adopté la perspective de l'entreprise, soit, dans une moindre mesure, adopté celle du travailleur. Les études abordant la perspective de l'entreprise ont surtout été menées en France (Duhautois et Perraudin, 2010; Perraudin et al., 2013; Tinel et al., 2007). Grimshaw et Miozzo (2009), quant à eux, ont étudié le phénomène en Allemagne, au Royaume-Uni, en Argentine et au Brésil. Ces études abordaient essentiellement les motifs de recours à la sous-traitance (Perraudin et al., 2013), le niveau de formalisation dans les relations entre sous-traitants (Duhautois et Perraudin, 2010) et les pratiques de gestion de ressources humaines en contexte de transfert de personnel (Grimshaw et Miozzo, 2009). Parmi les quelques recherches abordant la situation du travailleur en contexte de sous-traitance, Geishecker et Görg (2008) ont étudié le lien entre la sous-traitance internationale et les salaires en Allemagne, selon les niveaux de compétences. Ils ont constaté que l'augmentation de la sous-traitance réduit les salaires des travailleurs peu qualifiés, mais augmente celui des travailleurs spécialisés. En 2010, ils ont poursuivi cette recherche en comparant les résultats obtenus pour l'Allemagne avec ceux obtenus pour le Royaume-Uni et le Danemark (Geishecker et al., 2010). Les travailleurs peu qualifiés subissent partout les effets négatifs de la sous-traitance sur leur salaire, ce qui leur a permis de conclure à un faible impact des institutions du travail sur cette situation. Regardons de plus près les différents résultats de recherche pertinents pour notre objet d'étude.

Ainsi, le développement de la sous-traitance a conduit à des schémas en cascade impliquant une multiplication des preneurs d'ordres qui sont également donneurs d'ordres à leur niveau (Duhautois et Perraudin, 2010). Il arrive que les sous-traitants eux-mêmes doivent, afin de remplir les exigences (techniques, de qualité ou de délais), recourir à la sous-traitance ou à l'intérim (Ponnet, 2011). Il est alors question de chaîne de relations de sous-traitance. À l'intérieur de ces chaînes, il y a hiérarchisation. Chaque entreprise ou établissement occupe une position dans cette relation de dépendance. Cette chaîne renferme trois niveaux. Au premier niveau, on rencontre les donneurs d'ordres purs indépendants. Au niveau intermédiaire évoluent des établissements qui tout en étant preneurs d'ordres, sont aussi donneurs d'ordres. Enfin, au niveau le plus bas, on rencontre les preneurs d'ordres purs (Perraudin et al., 2009).

Dans ces configurations en chaîne, les salariés des sous-traitants font face à un plus grand nombre de contraintes concernant notamment les horaires et le rythme de travail. La réalisation de leurs tâches est également effectuée sous un contrôle plus serré. Le travail de nuit y est plus présent (Dares, 2011). La pression quant au rythme de travail peut provenir du fait qu'au moment de l'appel d'offres, un employeur s'engage à produire un certain résultat, mais qu'en fin de compte, il n'y arrive pas en respectant le budget. Il peut alors faire pression sur ses travailleurs pour accélérer la cadence de travail, au risque d'en diminuer la qualité.

Et lorsque dans certaines situations le chantier appartient au donneur d'ordres en même temps qu'il est le lieu de travail de l'ouvrier, il est habituel que le donneur d'ordres veuille effectuer des vérifications et exercer une forme de contrôle même sur les travailleurs des sous-traitants. Le travailleur devient donc assujéti à une double forme de contrôle, d'une part de son employeur et d'autre part, du donneur d'ordres (Nizzoli, 2012). Les recherches de Perraudin et al. (2009) démontrent même que plus une entreprise se trouve éloignée dans la relation de sous-traitance, plus les salaires de ses employés sont bas. Les salaires sont les plus faibles chez les preneurs d'ordres purs, alors qu'ils sont les plus élevés chez les donneurs d'ordres purs.

Les travailleurs en relation de sous-traitance sont également plus souvent victimes d'accidents du travail (Quinlan, 1999; Quinlan et al., 2001b, 2001a). Ils sont à l'embauche de la firme qui a remporté l'appel d'offres. Or, cette firme peut gagner plusieurs appels d'offres, ce qui la met en lien avec

plusieurs donneurs d'ordres. Cette situation peut éparpiller les travailleurs de cette firme dans divers lieux (Nizzoli, 2012). La multiplication d'entreprises et d'intervenants augmente les risques (Ponnet, 2011) d'accident. Il se peut aussi que les entreprises aient tendance à sous-traiter les activités les plus dangereuses, soit justement parce qu'elles sont risquées (Bouffartigue et al., 2010; Dares, 2011) ou parce que l'organisation de ces activités se prête mieux à la sous-traitance. Les accidents peuvent également résulter d'une prise de risques plus grande dans ce contexte, compte tenu des pressions temporelles provenant de la relation contractuelle (Dares, 2011; Ponnet, 2011). La moins bonne connaissance de l'environnement de travail de la part de salariés en situation de sous-traitance travaillant sur divers sites de l'entreprise donneuse d'ordres est aussi un facteur à considérer (Bouffartigue et al., 2010; Dares, 2011).

Ces travailleurs impliqués dans un contrat de sous-traitance craignent plus fortement de perdre leur emploi (Dares, 2011). Cette insécurité relève pour l'essentiel du risque permanent de non renouvellement des contrats. Certes la fidélisation d'une première couronne de sous-traitants peut engendrer une quelconque forme de stabilité chez certains salariés, mais « le phénomène de la sous-traitance en cascade permet toujours de reporter sur les établissements plus périphériques les formes de contraintes et de subordination dérivées des exigences du donneur d'ordres » (Bouffartigue et al., 2010: 3). Plus on s'éloigne du centre d'une entreprise en réseaux<sup>7</sup> ou de l'entreprise pivot dans une chaîne de valeur<sup>8</sup>, plus il y a usage de formes d'emploi précaires. Nous définissons la chaîne de valeur comme étant l'enchaînement d'activité productives (Temple et al., 2011) interdépendantes (Porter, 1985) et de processus (Temple et al., 2011) réalisés par des entreprises juridiquement indépendantes, le plus souvent en différents lieux géographiques, reliées entre elles par des opérations marchandes plus ou moins récurrentes d'approvisionnement, de production et de distribution (Acquier et al., 2011), dans l'objectif d'amener un produit ou un service, assorti d'une valeur économique, au consommateur final (Acquier et al., 2011; Benghozi, 2001; Porter, 1985).

---

<sup>7</sup> Dont les activités nécessaires à la mise sur le marché d'un bien ou d'un service sont distribuées au sein d'ensembles larges et structurés d'entreprises (Mariotti, 2004).

<sup>8</sup> Il s'agit de l'entreprise qui est en position de gérer et de piloter une chaîne d'activité distribuée en amont et en aval, soit une chaîne de production qui dépasse ses frontières. Concrètement, il s'agit du donneur d'ordres (Mariotti, 2004).

Lorsqu'il est question d'externalisation combinée à l'hébergement sur place de salariés d'entreprises sous-traitantes qui travaillent dans les locaux de l'entreprise cliente, Everaere et Lapoire (2011) préfèrent parler de mise à disposition. Des salariés sont « embauchés par des sous-traitants pour être délégués dans les locaux des donneurs d'ordres et travailler au sein même de leurs équipes de permanents » (Everaere et Lapoire, 2011: 3). La littérature utilise également le terme de sous-traitance *in situ*. Ce type d'externalisation peut s'apparenter, à première vue, à l'intérim de par la relation triangulaire qu'il instaure, mais selon des travaux menés au Québec, l'objectif ne serait pas le même. La fourniture de main-d'œuvre a théoriquement comme objectif de parer à des besoins ponctuels dans l'entreprise utilisatrice. La sous-traitance *in situ*, quant à elle, est généralement utilisée pour répondre à des besoins de façon durable concernant habituellement les opérations régulières de l'entreprise (Pineau, 2013).

Aussi, selon Everaere et Lapoire (2011), le profil des salariés mis à disposition dans le cas de la sous-traitance *in situ* diffère de celui des intérimaires (figure emblématique de l'intérimaire : homme, jeune, peu scolarisé, ouvrier, engagé pour des missions relativement courtes). Les salariés mis à disposition sont cadres dans 20 % des cas et près du tiers ont des responsabilités managériales dans l'entreprise cliente. Ceci revient à dire que ces cadres dirigent des travailleurs qui ne relèvent pas de la même entreprise qu'eux. Effectivement, ils exercent des responsabilités au nom de l'entreprise cliente dont ils ne sont même pas employés. Cette position entre deux organisations mène à une ambiguïté quant à l'identité de leur supérieur (à qui doivent-ils se rapporter ?) et de leurs véritables collègues (sont-ce ceux avec qui ils travaillent ?) de telle sorte qu'ils ne savent plus exactement à quel collectif de travail ils appartiennent. De plus, même s'ils occupent des fonctions stratégiques dans l'entreprise utilisatrice, ils ressentent le même risque de perdre leur emploi que les travailleurs d'agences ou que ceux engagés pour un contrat à durée déterminée. Ils sont « soumis à l'incertitude d'une relation commerciale entre leur employeur et l'entreprise cliente où ils sont mis à disposition » (Everaere et Lapoire, 2011: 15).

Toujours pour le cas de la sous-traitance *in situ*, le détachement des travailleurs est souvent (dans 78 % des cas) à durée indéterminée, à temps complet et dans la moitié des cas, pour une seule entreprise (Everaere et Lapoire, 2011). Ce résultat de recherche vient remettre en question les théories selon lesquelles les entreprises externalisent la plupart du temps des activités jugées périphériques,



non essentielles ou non stratégiques. Ces cadres qui occupent une fonction stratégique, qui sont qualifiés, coûteux à recruter et à remplacer devraient logiquement, selon par exemple la théorie de la segmentation, faire partie du marché interne (Everaere et Lapoire, 2011). Il s'avère également que les permanents, ceux qui font partie du marché interne, ne sont pas si protégés. Ils craignent d'être externalisés eux aussi. Il arrive effectivement, dans le processus d'externalisation en sous-traitance, que des travailleurs soient transférés à un nouvel employeur qui agira en tant que sous-traitant (Flecker et Meil, 2010).

Un aspect important à analyser lorsqu'il est question d'externalisation concerne les motifs de recours à la sous-traitance. Les analyses de Perraudin et al. (2013) permettent de conclure à des comportements de contournement des effets de la relation d'emploi, autrement dit, à un évitement des obligations de l'employeur inscrites dans le droit du travail. Il leur est possible, grâce à la sous-traitance, de mobiliser une main-d'œuvre qui contribue à leur production, mais sans s'engager auprès d'elle par un contrat de travail. Cette situation se répercute nécessairement sur la qualité du travail et de l'emploi des travailleurs en situation de sous-traitance. L'emploi est plus souvent précaire ; rien ne garantit que leur employeur se verra octroyer les futurs marchés du donneur d'ordres. Leur sort dépend plus souvent du donneur d'ordres que de leur employeur (Ponnet, 2011). De plus, ils se voient attribuer les tâches les plus ingrates et les plus risquées. Les avantages en matière de santé, de retraite ou de salaire s'en trouvent esquivés. Le droit du licenciement, l'accès à la formation, les règles de sécurité relèvent de la responsabilité du preneur d'ordres (Perraudin et al., 2013). Par ailleurs, des différences de traitement, que ce soit sur le plan de la protection sociale, des salaires ou des conditions de travail sont présentes. Ces disparités de traitement sont à l'origine du morcellement du collectif. Lorsque le collectif de travail est composé de travailleurs appartenant à des institutions différentes, ils poursuivent des enjeux et des intérêts qui risquent d'être divergents. Ils doivent malgré tout travailler ensemble, collaborer et s'ajuster (Ponnet, 2011).

Tinel et al. (2007) poursuivent en ce sens, mais en adoptant une perspective marxiste et avancent que la sous-traitance serait un moyen de contourner des protections acquises lors des luttes menées par le salariat, sous le fordisme. Le capital chercherait à contourner la puissance acquise alors par le salariat. Il s'agirait d'une modalité de lutte de classes aux intérêts antagonistes. La logique serait de

« faire éclater formellement le collectif de travail tout en maintenant l'unité réelle du capital, malgré une fragmentation apparente » (Tinel et al., 2007: 155).

Outre les raisons relevant de l'évitement des responsabilités d'employeur, on peut aussi sous-traiter pour des raisons techniques, organisationnelles ou économiques. Par exemple, une activité qui requiert un matériel ou une technique particulière ou qui a rarement cours peut justifier un recours à la sous-traitance, puisque les investissements en matériel et formation sont trop exigeants. On peut aussi tout simplement vouloir réduire les coûts de production. Brièvement, la sous-traitance peut être décomposée en trois catégories, soit la sous-traitance d'économie (pour réduire les coûts de production), la sous-traitance de capacité (pour faire face à un pic d'activités, pour insuffisance de capacité de production ou en termes de nombre d'employés) ou la sous-traitance de spécialité (lorsque les compétences font défaut, que l'entreprise n'est pas capable de réaliser le produit ou d'offrir le service en raison du manque d'expertise) (Pineau, 2013; Ponnet, 2011). La sous-traitance d'économie ainsi que la sous-traitance de capacité sont souvent liées : une entreprise externalise en achetant un bien ou un service qu'elle produit déjà, mais pour un prix plus faible. Pour la sous-traitance de spécialité, le donneur d'ordres ne dispose pas à l'interne des compétences particulières requises. Il fait alors appel à une ressource extérieure capable de produire pour lui (Tinel et al., 2007).

### 1.5.2. Le travail indépendant

On peut autant formuler une définition statistique du travail indépendant, qu'une définition sociologique. Dans le premier cas, soit celui de la définition statistique, en s'appuyant sur la définition que Statistique Canada donne du travail indépendant, Noiseux (2012: 30) indique que les travailleurs indépendants sont des propriétaires actifs d'une entreprise, d'une exploitation agricole ou d'un bureau professionnel, qu'il soit constitué en société ou non. Il précise aussi qu'il existe deux catégories de travailleurs indépendants, soit ceux qui travaillent seuls sans aide rémunérée et ceux qui sont en fait des employeurs et qui travaillent avec une ou des aides rémunérées. Dans le deuxième cas, soit celui de la définition sociologique, Meulders et Tytgat (1990: 173) précisent que le travailleur indépendant travaille à son propre compte, qu'il organise son travail, possède les moyens de production et est responsable de sa production. Il peut soit remplir lui-même le contrat ou en déléguer (sous-traiter) une partie à une ou plusieurs entreprises.

Un travailleur indépendant peut autant être un avocat ou un consultant qui intervient ponctuellement en entreprise, qu'un chauffeur routier (Everaere, 2012). Ce sont donc des travailleurs externes à l'entreprise de laquelle ils reçoivent du travail (Davis-Blake et Uzzi, 1993). Dans d'autres situations, leurs clients sont plutôt des individus. Il n'y a qu'à penser au cas classique de l'avocat. Il arrive aussi qu'ils travaillent pour plus d'un type de clientèle (D'Amours et Crespo, 2004; D'Amours, 2006, 2015b). Les travailleurs indépendants travaillent souvent en suivant une succession de projets, de contrats, au sein de réseaux souples et flexibles, sans garantie de récurrence. Ce sont des travailleurs flexibles et ils sont les seuls responsables de leur carrière. On les embauche pour la durée d'un mandat, en signant un contrat commercial. En théorie, les travailleurs indépendants devraient contrôler l'organisation de leur travail. Ils sont par ailleurs responsables de trouver de nouveaux contrats, de veiller à leur employabilité donc à leur réputation et à leur protection contre les risques sociaux. (D'Amours et Kirouac, 2011). Voilà une définition qui correspond davantage à celle d'un pur travailleur indépendant. Or, il s'avère que des formes hybrides, se positionnant entre le pur travailleur indépendant et le salarié, soient de plus en plus présentes sur le marché du travail (D'Amours, 2006, 2014).

Il arrive que les travailleurs indépendants vivent une ambiguïté quant à leur relation d'emploi. Ils se situent parfois à la frontière entre le salariat et l'entrepreneuriat (Bravo-Bouyssy, 2010; Morin et al., 1999; Schulze Buschoff et Schmidt, 2009). Formellement, leur situation peut effectivement ressembler à celle d'un travailleur indépendant, mais sur le plan des conditions d'exécution du travail, leur situation peut s'apparenter beaucoup plus à celle d'un salarié. Il y a un brouillage entre le travail indépendant et salarié, car certains salariés ne sont pas subordonnés, alors que certains indépendants ont peu d'autonomie dans leur travail (Supiot et al., 1999). En les considérant comme indépendants, les employeurs n'assument pas les charges sociales qu'une relation d'emploi de type salarié impliquerait et ils se dégagent des obligations imposées par la loi quant aux conditions de travail, de santé et de sécurité.

La littérature juridique au sujet du travail indépendant traite également d'une autre catégorie nommée les « faux autonomes » ou les « faux indépendants ». Il s'agit de forcer un travailleur à s'incorporer ou à signer un contrat d'entreprise pour conserver un emploi normalement salarié. Dans ce cas, le statut d'un salarié est délibérément modifié pour le faire passer à celui d'indépendant (Schulze Buschoff et Schmidt, 2009). Ces faux indépendants demeurent soumis aux mêmes contraintes que les salariés

réguliers de l'entreprise (horaire, disponibilité, par exemple), mais sans bénéficier des avantages que la relation d'emploi salariée leur conférerait. De plus, ils se retrouvent dans une position de dépendance économique par rapport à l'entreprise qui leur attribue des contrats (Vultur et Bernier, 2013).

Les entreprises qui usent de stratégies permettant de « déguiser » la relation d'emploi peuvent le faire pour divers motifs : annuler ou diminuer la protection présente dans la loi, échapper à la fiscalité, aux diverses obligations, etc. Pour y arriver, elles peuvent avoir recours à des contrats commerciaux plutôt qu'à des contrats de travail afin que la relation d'emploi ait une apparence de travail indépendant. D'autres embaucheront des travailleurs pour des mandats bien précis, limités dans le temps, mais renouvelleront le contrat à chaque fois qu'il viendra à expiration. Et comme vu précédemment, les entreprises peuvent aussi changer le statut d'emploi d'un de leurs salariés en le faisant passer à celui de travailleur indépendant (Vultur et Bernier, 2013). Pourtant, le contrôle exercé sur le travail demeure toujours bien présent. De nombreux travailleurs indépendants, surtout chez ceux qui travaillent sans aide, sont dans une situation où le donneur d'ordres ou le client contrôle plusieurs aspects de leur travail. Des entreprises clientes en arrivent à prendre des décisions stratégiques concernant le travail ou la rémunération de travailleurs dont ils ne sont même pas les employeurs, au point de vue juridique, puisqu'il s'agit de travailleurs indépendants (D'Amours et Arsenault, 2015).

Depuis le milieu des années 1970, il y a croissance de la proportion de travailleurs indépendants au sein de la main-d'œuvre. Entre 1976 et 2010, leur proportion serait passée de 10 % à 14 % (Lapointe, 2013). D'Amours et Kirouac (2011) confirment effectivement que les travailleurs indépendants représentaient 14 % de la main-d'œuvre québécoise en 2008. Ce chiffre correspond également à celui avancé par E. Cloutier et al. (2011) dans *l'Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi, de santé et de sécurité du travail (EQCOTESST)* (Vézina et al., 2011).

On savait que les travailleurs indépendants sans employé avaient un profil différent de celui des travailleurs indépendants employeurs (D'Amours, 2006; D'Amours et Kirouac, 2011) et que des différences étaient également notables sur le plan du revenu : une minorité gagne des revenus supérieurs à ceux de l'ensemble des salariés, alors que la majorité est pauvre (Chaykowski, 2005; D'Amours, 2006; D'Amours et Kirouac, 2011; Fleury et Fortin, 2006). De plus, les travailleurs indépendants travaillent de plus en plus pour des entreprises, et ce, sans aide rémunérée et dans des

secteurs d'activités diversifiés, notamment ceux assimilés à l'économie du savoir (D'Amours, 2006, 2010, 2014). Mais même la catégorie des travailleurs indépendants sans employé présente une hétérogénéité en ce qui a trait à leurs caractéristiques, leur type de clientèle, de produit, l'organisation de leur travail et la protection dont ils disposent pour faire face aux risques sociaux et professionnels (D'Amours et Crespo, 2004; D'Amours, 2006). Cette catégorie est tellement hétérogène que ces auteurs ont élaboré une typologie en six sous-groupes, dont cinq sont statistiquement différenciés, et ce, uniquement pour ceux qui travaillent sans aide. Le brouillage de frontières entre le travail indépendant et le salariat s'observe notamment dans les variations concernant l'ampleur du contrôle exercé par le client et sa prise en charge d'une partie des coûts de la protection contre le risque social et professionnel. « La forme hybride la plus répandue est celle où le travailleur indépendant est soumis au contrôle d'un client, mais sans contrepartie en termes de protection contre le risque » (D'Amours, 2006: 144).

Sur le plan de la protection des lois du travail, comme elles continuent de considérer le travail indépendant en tant que catégorie homogène, opposée au salariat et toujours régie par un contrat commercial, le travailleur indépendant est exclu de la LNT, de la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* (LSST), de la *Loi sur l'équité salariale* (LÉS) et du *Code du travail* qui permet la négociation de rapports collectifs de travail.

En ce qui a trait à leur protection sociale, si l'on fait abstraction des régimes universels comme ceux de l'assurance maladie, de l'assurance-médicaments ou de la sécurité de la vieillesse, le critère premier d'accès à la protection sociale réside dans le statut de salarié (D'Amours, 2006; Noiseux, 2012; Vultur et Bernier, 2013). Conséquemment, les travailleurs indépendants en sont donc habituellement exclus. Le Régime québécois d'assurance parentale (RQAP) (Noiseux, 2012) et le Régime des rentes du Québec (RRQ) les couvrent, mais à condition qu'ils paient une double prime, soit celle de l'employeur et celle de l'employé (D'Amours, 2014).

De plus, ils n'ont généralement pas accès aux régimes complémentaires de santé, de retraite ou de maternité que les salariés négocient avec leur employeur (D'Amours, 2006). Les travailleurs indépendants peuvent basculer dans la pauvreté à tout moment s'ils n'ont pas contribué à des assurances personnelles, soit par choix ou en raison d'un manque financier, ou s'ils n'ont pris aucun

autre moyen en prévision des risques possibles. La maladie, l'avancée en âge touchent tout le monde et peuvent compromettre leur capacité à travailler. Corollairement, la majorité des indépendants rencontrés par D'Amours et Kirouac (2011) n'avaient aucun moyen de protection contre le sous-emploi, la maladie, les accidents, la maternité, la vieillesse ou la désuétude des connaissances.

Sur le plan de la représentation collective, le régime général de rapports collectifs de travail est accessible seulement aux salariés. Le droit de négociation collective est accordé aux salariés d'un établissement. Il nécessite une communauté d'intérêts, donc une relative homogénéité, une cohésion et une adhésion majoritaire. Enfin, les conditions négociées s'appliquent à tous ; elles ne peuvent être bonifiées individuellement. Voici un régime peu adapté aux travailleurs mobiles, travaillant pour plusieurs employeurs, effectuant de courts contrats avec plusieurs donneurs d'ouvrage et pour qui la communauté d'intérêts au sein d'une même entreprise relève davantage de l'utopie. Essentiellement, les travailleurs indépendants sont exclus de ce régime (D'Amours, 2013), même lorsqu'ils travaillent pour des entreprises (D'Amours, 2014). Les artistes, les responsables de service de garde en milieu familial, ainsi que les ressources intermédiaires et de type familial disposent toutefois d'un cadre juridique alternatif et adapté à leur situation qui leur permet un accès à la représentation collective (D'Amours, 2006, 2014).

Schulze Buschoff et Schmidt (2009) avancent qu'un statut spécifique aux travailleurs indépendants est nécessaire afin de leur permettre de bénéficier de protections sociales. Par exemple, l'Allemagne a remplacé la notion de subordination par celle de dépendance économique. Les Pays-Bas ont étendu et redéfini les catégories d'employés et au Royaume-Uni, la notion de subordination a été remplacée par un groupe d'indicateurs de la qualité de la relation entre les parties impliquées. En Italie et en Espagne, le travail économiquement dépendant est reconnu et est assorti de protections et de droits (retraite, santé et sécurité, maladie, maternité, conciliation entre vie personnelle et professionnelle). Ces travailleurs bénéficient d'une représentation collective, qu'elle soit syndicale ou associative (D'Amours et Arsenault, 2015).

Certaines recherches abordent le sujet de l'externalisation et de la flexibilité en s'intéressant au travail indépendant. Entre autres, D'Amours et Crespo (2004); D'Amours (2009, 2010); D'Amours et Kirouac (2011) et Beaucage et al. (2004) ont étudié ce phénomène au Québec. Sur le plan international,

d'autres recherches portant spécifiquement sur le travail indépendant ont notamment été menées en Italie et en Autriche (Muehlberger et Bertolini, 2008), au Royaume-Uni, en Allemagne et aux Pays-Bas (Schulze Buschoff et Schmidt, 2009) et une recherche traitant autant du travail indépendant que du travail temporaire a été conduite aux États-Unis (Davis-Blake et Uzzi, 1993).

Quelques-unes ont abordé le sujet du travail indépendant du point de vue de l'entreprise (Davis-Blake et Uzzi, 1993; Muehlberger et Bertolini, 2008). La première s'intéressait aux déterminants de l'utilisation de travailleurs temporaires et indépendants et la deuxième cherchait à mettre en lumière les conséquences du recours à des travailleurs indépendants. Il est apparu que les quatre facteurs principaux déterminant l'utilisation de travailleurs temporaires et indépendants sont les coûts de l'emploi, l'environnement externe, la taille de l'organisation et sa bureaucratisation ainsi que les besoins en compétences particulières (Davis-Blake et Uzzi, 1993). De plus, les contrats se situant entre le travail dépendant et indépendant permettent de conserver un certain degré de contrôle sur le travailleur (Muehlberger et Bertolini, 2008).

Encore une fois, très peu de recherches ont adopté la perspective du travailleur. Les chercheurs Beaucage et al. (2004) ont exploré le caractère plus ou moins volontaire de l'entrée dans le travail autonome et ses principaux déterminants. Ils ont constaté que cette entrée est rarement complètement volontaire ou involontaire.

D'Amours (2009), quant à elle, complète ce portrait en s'attardant aux déficits de protection sociale vécus par les travailleurs indépendants pour conclure à un transfert de responsabilités du travail et de sa protection sur le travailleur lui-même. Elle traite également de la qualité d'emploi des travailleurs indépendants selon des thèmes tels que l'autonomie ou la rémunération et en reprenant celui de la protection sociale (D'Amours, 2014). Toujours sur le plan institutionnel, Schulze Buschoff et Schmidt (2009) se sont demandé comment le Royaume-Uni, l'Allemagne et les Pays-Bas avaient ajusté leur législation pour s'adapter aux nouveaux travailleurs indépendants, pour réaliser que les stratégies adoptées étaient fort différentes selon le pays.

### 1.5.3. Le travail en agences de placement de personnel

Le travail en agences est la forme la plus flexible et la plus visible d'emplois précaires<sup>9</sup> (Liévin, 2000). Il s'effectue selon un contrat à durée déterminée et dans un lieu autre que chez l'employeur direct. En France, on parle de travail intérimaire. Il consiste en « un travail temporaire effectué par un travailleur pour le compte d'une entreprise de travail intérimaire chez un tiers, l'entreprise utilisatrice » (Delbar et Léonard, 2002: 5). Ce type d'emploi s'inscrit dans une démarche de recherche de flexibilité par l'externalisation de fonctions de gestion de ressources humaines. La Convention n° 181 définit le travail en agences comme le fait « d'employer des travailleurs dans le but de les mettre à la disposition d'une tierce personne physique ou morale (ci-après désignée comme l'entreprise utilisatrice) qui fixe leurs tâches et en supervise l'exécution » (Organisation Internationale du Travail, 1997: art. 1b).

De plus en plus d'entreprises comptent aujourd'hui sur une agence de placement pour combler leurs besoins de mains-d'œuvre. Le nombre d'agences serait passé, à l'échelle canadienne, de 3 616 en 2001 à 4 698 en 2007, soit une hausse de 23 %. Au Québec, au cours de la même période, leur nombre se serait accru de 15,6 %, passant de 959 à 1 137 (Bernier, 2012). Il y aurait approximativement plus de 500 agences de location de personnel au Québec comptant environ 50 000 salariés (Bernier, 2013; Bernier et al., 2014; Vultur et Bernier, 2014). Les revenus d'exploitation de cette industrie (l'industrie des services d'emploi)<sup>10</sup>, au plan canadien, ont doublé entre 2001 et 2011, atteignant 10,6 milliards de dollars (Bernier, 2014; Bernier et al., 2014). Au Québec seulement, on parle de 1,5 milliard de dollars pour 2012 (Statistique Canada, 2014), alors qu'ils se chiffraient à 801 millions (ou 0,8 milliard) de dollars onze ans auparavant (hausse de 87,5 %) (Statistique Canada, 2014). Plus de la moitié des ventes de cette industrie proviennent des services de placement temporaire (60,7 %), tandis que les services de placement permanent et contractuel génèrent un peu moins du tiers des ventes (32,4 %)<sup>11</sup> (Statistique Canada, 2014). Bernier et al. (2014), en se basant sur les chiffres de 2011 de la Confédération internationale des agences privées de placement, mentionnent qu'au niveau mondial, il serait question de 144 000 agences de location de personnel qui feraient travailler

---

<sup>9</sup> Car selon Liévin (2000), il engendre une transformation du rapport salarial, une modification de la relation au travail et au collectif de travail et dans de nombreux cas, il présente une exposition plus importante aux risques, voire même une extériorisation des risques, par les entreprises utilisatrices.

<sup>10</sup> Comprenant le placement permanent, contractuel, temporaire et la recherche de cadres.

<sup>11</sup> Ces résultats sont pour les entreprises comprises dans la catégorie 5613 du Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN).



46 millions de salariés, pour des revenus totalisant les 259 milliards d'euros. Selon les analyses menées pour l'EQCOTESST (Vézina et al., 2011), les travailleurs d'agences représenteraient 1,8 % des travailleurs québécois. Bref, les revenus d'exploitation de l'industrie des agences de placement de personnel démontrent qu'elle prend effectivement de plus en plus d'expansion au Québec tout comme dans bien d'autres pays (Bernier, 2012).

L'une des principales raisons expliquant l'accroissement de cette industrie est certes la flexibilité qu'elle offre aux entreprises utilisatrices, mais une flexibilité à moindre coût : même si le tarif horaire versé à l'agence peut parfois être plus élevé, l'employeur ne paie que les heures réellement travaillées et non pas les absences pour maladie, les périodes de préavis ou les dépenses en matière de formation (Delbar et Léonard, 2002). L'employeur économise lorsque vient le temps, par exemple, de mettre fin à l'emploi. Et puisque l'agence lui facilite cette démarche, l'employeur peut décider de ne conserver que les meilleurs travailleurs, ce qui se traduira par une force de travail plus productive (Houseman et al., 2004). Certains employeurs éprouvent également de la difficulté à se constituer une liste d'employés sur appel. En faisant affaire avec une agence, il leur est désormais possible d'affecter un travailleur d'agences sur un poste vacant, en attendant qu'il soit comblé par un employé permanent. Les employeurs recourent aussi aux services d'une agence pour le remplacement d'employés absents ou pour faire du filtrage avant d'engager ces travailleurs sur une base permanente (Houseman et al., 2004).

Des recherches abordant le sujet de l'externalisation et de la flexibilité par l'intermédiaire des agences ont été menées un peu partout, en France (Faure-Guichard, 1999), parfois selon une comparaison avec le Québec (Notebaert, 2006), en Espagne (Amuedo-Dorantes et al., 2008), au Royaume-Uni (Druker et Stanworth, 2004; Hoque et al., 2008; Lai et al., 2008; Purcell et al., 2004), en Suède (Håkansson et Isidorsson, 2012; Kock et al., 2012), en Allemagne (Holst et al., 2010; Thommes et Weiland, 2010), en Norvège (Nesheim et Rørvik, 2013; Olsen, 2006), en Australie (Underhill et Quinlan, 2011), aux États-Unis (Houseman et al., 2004; Kalleberg et Marsden, 2005; Peck et Theodore, 1998), ainsi qu'au Canada (Bartkiw, 2012; Van Arsdale et Mandarino, 2009).

Lorsque ces recherches s'intéressent au point de vue de l'entreprise, elles abordent des sujets tels que les raisons justifiant l'utilisation de travailleurs d'agences (Holst et al., 2010; Houseman et al.,

2004; Lai et al., 2008; Purcell et al., 2004; Thommes et Weiland, 2010), les impacts positifs sur les coûts à court terme ou les dilemmes qui se posent (Hoque et al., 2008; Olsen, 2006), l'impact sur l'organisation du travail de l'entreprise cliente (Håkansson et Isidorsson, 2012; Kalleberg et Marsden, 2005), l'organisation des transactions entre les agences et les entreprises clientes (Nesheim et Rørvik, 2013), les attentes des acteurs<sup>12</sup> impliqués dans ce type de relation (Druker et Stanworth, 2004) et le rôle des agences (Kock et al., 2012; Peck et Theodore, 1998). En ce qui concerne les raisons justifiant le recours à des travailleurs d'agences, il semble y avoir une différence selon la qualification du poste. Pour les postes qualifiés, les travailleurs d'agences sont utilisés pour donner plus de temps à l'employeur afin de recruter un salarié permanent. Pour les emplois peu qualifiés, les agences permettent de diminuer les salaires, les avantages, les coûts associés à la rotation de personnel (Houseman et al., 2004) et permettent de contourner la loi sur le congédiement (Holst et al., 2010). Cependant, les approches basées uniquement sur le coût ne peuvent à elles seules expliquer l'augmentation du recours aux travailleurs d'agences. Il faut autant tenir compte des caractéristiques fonctionnelles que structurelles, comme les systèmes et la stabilité d'emploi (Thommes et Weiland, 2010). Kalleberg et Marsden (2005) concluent que ce sont les activités périphériques qui sont le plus souvent comblées par un intermédiaire du marché du travail et que ce sont surtout les petits employeurs, dans le secteur privé, qui ont le plus tendance à y recourir.

Lorsque la littérature scientifique aborde la question du travail en agences selon les motifs ou le point de vue des individus, elle se penche sur les motifs qui poussent à devenir travailleur d'agences (Faure-Guichard, 1999; Lai et al., 2008), leurs chances de se voir embauché sur une base permanente (Amuedo-Dorantes et al., 2008), leurs conditions d'emploi (Van Arsdale et Mandarino, 2009), la santé et la sécurité du travail (Underhill et Quinlan, 2011). De ces différents travaux, nous retenons la typologie de l'intérim (d'insertion, de transition ou de profession) de Faure-Guichard (1999). Nous gardons aussi en mémoire que les travailleurs d'agences ont moins de chances d'être recrutés sur une base permanente que les travailleurs temporaires directement engagés par l'entreprise (Amuedo-Dorantes et al., 2008), que les conditions d'emploi des travailleurs temporaires sont pires à Toronto qu'à New York (insuffisamment payés, incapables de trouver ou de sécuriser leur emploi) (Van Arsdale

---

<sup>12</sup> Habituellement, nous réservons l'utilisation du concept d'acteur (vs agent) aux passages où nous désirons faire référence au rôle social qu'il occupe. Mais compte tenu notamment de notre approche sociologique et dans un souci d'uniformité, nous opterons pour ce concept tout au long de cette thèse.

et Mandarino, 2009) et qu'ils présentent un risque plus élevé de blessure en milieu de travail (Underhill et Quinlan, 2011).

Quant à l'intérêt pour le déficit de protection, il se manifeste surtout par l'étude de facteurs expliquant le faible taux de syndicalisation des travailleurs d'agences au Québec et intérimaires en France (Notebaert, 2006) et des effets de l'expansion de l'utilisation des travailleurs d'agences sur les syndicats (Bartkiw, 2012). La dispersion des travailleurs au sein d'une multitude d'entreprises utilisatrices, les limites juridiques inhérentes au régime de représentation collective en vigueur au Québec et l'éloignement progressif des organisations syndicales des salariés et des milieux de travail en France sont des raisons qui expliquent le très faible taux de présence syndicale (Notebaert, 2006). De plus, l'utilisation de travailleurs d'agences nuit aux activités d'organisation et de représentation syndicales (Bartkiw, 2012). Sur le plan du déficit de protection juridique, De Tonnancour et Vallée (2009) illustrent les difficultés d'application de la LNT dans un contexte de relation tripartite découlant du recours à des agences de location de personnel.

D'ailleurs, au Québec, le sujet des relations d'emploi triangulaires, engendrées notamment par le travail en agences, a surtout été traité d'un point de vue juridique (voir notamment De Tonnancour (2007), De Tonnancour et Vallée (2009), De Tonnancour (2014), Lippel et Laflamme (2011), Bernstein et al. (2009), Bernstein et Vallée (2013), Gesualdi-Fecteau (2008)). Il a été démontré que ce type de relation d'emploi rend difficile pour les salariés l'exercice de leurs droits. Même les pistes de solution avancées pour améliorer la situation des travailleurs impliqués dans une relation d'emploi tripartite sont à caractère juridique. De nature empirique, une autre recherche a tenté de dresser une typologie des trajectoires des jeunes travailleurs d'agences et des rôles de celles-ci (Vultur et al., 2015). Elle ne couvre cependant qu'un tout petit territoire, soit celui de la région de Québec. Quelques autres recherches ne visaient qu'un type de population précis comme les jeunes (Bourguignon, 2010; Vultur et al., 2015) ou qu'un secteur en particulier comme celui des soins infirmiers (E. Cloutier et al., 2006).

Tout comme l'avancent Morin et al. (1999: 8), depuis le début des années 1970 sont apparues de nouvelles modalités de l'emploi qui ont diversifié les formes d'emploi antérieures. Une entreprise peut aujourd'hui faire appel à un salarié permanent pour réaliser le travail ou plutôt se tourner vers une agence, embaucher sur un contrat à durée déterminée, solliciter une autre entreprise qui fera intervenir

ses salariés ou recourir au travail indépendant, directement ou grâce à un intermédiaire. La relation peut être durable ou s'établir uniquement dans le cadre d'un contrat limité à une tâche précise. Ces modalités d'emploi modifient les conditions de prise en charge des différents risques et mène à une déresponsabilisation de la part de l'entreprise utilisatrice envers le travailleur qu'elle mobilise (Lippel et Laflamme, 2011).

## **1.6. La pertinence sociale de cet objet de recherche**

Les pages précédentes ont permis d'aborder trois reconfigurations du lien d'emploi occasionnées par l'externalisation, stratégie choisie afin d'augmenter la flexibilité des entreprises. Cette situation fait naître des travailleurs et des salariés que l'on peut qualifier de flexibles. Il est à noter que dans les entreprises d'une certaine taille, il n'est pas rare que toutes ces formes de contrats soient mobilisées de façon simultanée (Everaere, 2012). Dans les pages suivantes, nous illustrons en quoi il est pertinent et important sur le plan social de s'intéresser aux manifestations de l'externalisation ciblées dans cette recherche.

### **1.6.1. L'externalisation engendre de la précarité**

Tout d'abord, outre le fait que l'externalisation soit une manière de produire qui accroît les formes d'emploi flexibles et que ces emplois vont de pair avec le déclin du rapport salarial fordiste qui assurait un échange entre subordination et sécurité (Bernstein et al., 2009; Morin, 2005; Supiot et al., 1999), l'une des principales raisons pour laquelle la problématique de l'externalisation est intéressante est qu'elle entraîne de la précarité. Plusieurs définitions de la précarité existent, que l'on songe à celle utilisée dans l'EQCOTESST qui jumelle précarité contractuelle (temps partiel involontaire, travail autonome à la suite de la demande de l'employeur, agences de placement, contrat à durée déterminée) et insécurité d'emploi ou à celle que D'Amours (2014) reprend de Rodgers (1990). À la lumière des travaux de Rodgers (1990), retenons que la précarité est un concept qui repose sur quatre dimensions : le degré de certitude quant à la continuité du travail, la notion de contrôle du travail, la protection et le revenu. Par conséquent, les emplois précaires peuvent être de courte durée, présenter un risque élevé de perte d'emploi ou être irréguliers. Dans tous les cas, il y a instabilité. Dans ce type d'emploi, le travailleur a moins de contrôle sur ses conditions ou le rythme de travail ou sur son salaire. Les

travailleurs précaires sont aussi moins protégés par les lois du travail ou une organisation collective. Enfin, les emplois peu rémunérés peuvent être considérés comme précaires s'il y a vulnérabilité économique et sociale (pauvreté et insertion sociale défavorisée) (Rodgers, 1990: 3). Pour D'Amours (2014), un emploi de qualité est contraire à un emploi précaire sur ces quatre dimensions.

Les différentes configurations de l'externalisation entraînent des relations d'emploi qui facilitent la séparation entre un employeur et ses travailleurs (Méda, 2013). Le rapport au travail s'est flexibilisé et les contrats sont devenus plus aléatoires (Supiot, 1999). Le contrat d'emploi traditionnel existe toujours, mais en parallèle, s'est développée une grande variété d'emplois atypiques (Bentein et Guerrero, 2008; Bourhis et Wils, 2001). Dagenais (1994) utilise le terme de « différenciation » lorsqu'elle décrit l'érosion de l'emploi salarié au profit de l'expansion des formes d'emploi différenciées, ou celui de « diversification » des formes d'emploi. « Le trait commun à ces diverses catégories d'activité rémunérée est l'absence du lien régulier ou à long terme avec l'employeur » (Dagenais, 1994: 126). Le marché du travail flexible a accentué le travail atypique (Connel et Burgess, 2002). « In post-World War II offices, the jobs were permanent ; it was the workers who were temps » (V. Smith et B. Neuwirth, 2009: 56). « Now, both the jobs and the workers are temporary (V. Smith et B. Neuwirth, 2009: 57) ».

Précisons que la précarité est un concept distinct de l'atypie. Un emploi atypique n'est pas nécessairement précaire. Il existe également une certaine confusion entre le concept de précarité et de flexibilité, ce dernier ayant été également abordé précédemment. Ricca (1990: 259) nous enseigne que la flexibilité fait référence à la capacité des entreprises de réagir rapidement aux variations du marché ou aux décisions de gestion interne dans un but de rationalisation (renouvellement des équipements, nouvelle organisation du travail, délocalisation, variation au niveau de la production). Mais comme la flexibilité implique souvent embauches et licenciements occasionnels, elle entraîne une plus grande précarité d'emploi, d'où la source de certaines confusions. La précarité apparaît comme le prix à payer pour assurer la flexibilité.

La nature du contrat de travail s'est donc transformée. Il y a de plus en plus de contrats à durée déterminée et de moins en moins de contrats à durée indéterminée. Les modalités de la fin de la relation d'emploi sont de plus en plus à une date précisée d'avance. Ce changement est majeur. Il « est la clé de voûte de la flexibilité que recherchent les organisations et la cause de la précarité que

vivent de nombreux employés » (Bourhis et Wils, 2001: 74; Lai et al., 2008). « La 'précarité' désigne non une condition, mais un rapport social centré autour d'un partage inégal de l'incertitude, qui suppose qu'un groupe soit flexible au bénéfice d'un autre » (Chauvin, 2010: 104). En faisant référence aux travaux d'Esping-Andersen et Palier (2008) qui discutent de la capacité de survivre hors du marché (la démarchandisation), D'Amours (2009: 118) avance que le travail indépendant, vécu en dehors de toute forme de socialisation du risque, se présente plutôt comme une manifestation de la re marchandisation du travail. Et ce qui est vrai pour le travail indépendant l'est aussi pour le travail en agences ou pour celui qui découle de la sous-traitance. Ces trois formes de configuration de l'externalisation sont marquées par le sceau de la précarité et méritent que l'on s'y intéresse.

### 1.6.2. L'externalisation engendre des disparités de traitement

Ensuite, l'externalisation mène à la formation d'une seconde couronne périphérique encore plus distante du noyau, constituée d'une main-d'œuvre travaillant pour l'entreprise sans y être liée par un contrat de travail (sous-traitance, travail indépendant et en agences) (Mariotti, 2005). Le lien qui unit ces travailleurs à l'entreprise est donc commercial (Everaere, 2012). Ces formes d'externalisation qui mènent à une mise à disposition du personnel sont contraires au schéma classique de la relation d'emploi puisqu'elles font coexister des travailleurs appartenant à des institutions différentes et occupant des statuts différents. « L'inégalité dans le travail est bien souvent exacerbée : on voit cohabiter sur un même lieu de travail, contribuer à la production des mêmes produits des personnes ayant des conditions d'emploi fort différentes » (Mariotti, 2005: 241).

Les régimes encadrant les relations de travail, les politiques publiques du travail et de l'emploi et certaines protections sociales ont été créés au 20<sup>e</sup> siècle en se basant sur un modèle précis de relation d'emploi, un modèle standard, typique et assez homogène, soit celui du salariat classique. Or, aujourd'hui, les politiques publiques ne réussissent pas à englober toutes les situations d'emploi. Les travailleurs atypiques peuvent donc être victimes de disparités de traitement selon le statut d'emploi<sup>13</sup> sur le plan du salaire ou de l'accès à des régimes complémentaires de protection sociale (Bernier et al., 2003a; Bernstein et al., 2009).

---

<sup>13</sup> Différences de rémunération entre les emplois permanents et les emplois temporaires, d'accès aux avantages sociaux (assurances, retraites) et de bénéfices liés à une convention collective (accès aux recours, cumul de l'ancienneté).

### 1.6.3. L'externalisation engendre des difficultés d'application sur le plan des lois du travail, du régime de sécurité sociale et de représentation collective

#### 1.6.3.1. L'externalisation entraîne l'ineffectivité du droit

Une autre principale raison qui justifie l'étude plus approfondie de l'externalisation est, outre le fait que ces activités soient très peu (au Canada) voire même pas du tout (au Québec) encadrées, qu'elle entraîne des problèmes d'effectivité du droit.

L'externalisation engendre des relations complexes parce que souvent triangulaires ou tripartites (Gesualdi-Fecteau et Bélair, 2014; Ponnet, 2011), ce qui provoque des difficultés importantes sur le plan de l'application des lois du travail. Celles-ci ont été élaborées en se basant sur un modèle de relation de travail bipartite. Il appert que les lois du travail ne sont plus adaptées (Pineau, 2013). Il y a premièrement une difficulté à identifier le « véritable » employeur et deuxièmement, une difficulté à appliquer les lois du travail.

Effectivement, le cœur du problème réside dans la détermination même de l'employeur (Burgess et al., 2005; Mitlacher, 2006; Vallée, 1999). Actuellement, au Québec, pour identifier le véritable employeur dans une relation tripartite, l'examen consiste à établir lequel a le plus de contrôle sur tous les aspects du travail (le processus de sélection, l'embauche, la formation, la discipline, l'évaluation, la supervision, l'assignation des tâches, la rémunération et l'intégration dans l'entreprise). La détermination du véritable employeur devient un enjeu majeur puisque ce dernier est garant des obligations associées aux lois du travail. Les seuls repères disponibles actuellement en la matière sont les paramètres déterminés par la Cour suprême dans l'affaire *Ville de Pointe-Claire*<sup>14</sup>. Un tour de force juridique a permis une « bilatéralisation » de la relation triangulaire afin de la faire rentrer dans le moule bipartite des actuelles lois du travail (De Tonnancour et Vallée, 2009). Par conséquent, l'approche globale crée nécessairement une incertitude quant à l'acteur qui sera responsable des obligations légales, d'autant plus que « la pondération des critères varie d'une situation à une autre » (Bernier et

---

<sup>14</sup> Pointe-Claire (Ville) c. Québec (Tribunal du travail), [1997] 1 R.C.S. 1015.

al., 2014: 113). Et le plus important, cette approche nie complètement le fait que la relation d'emploi puisse être autre chose que bilatérale ou bipartite (Bernstein et Vallée, 2013).

Mises à part les difficultés d'identification de l'employeur et leurs impacts, les différentes configurations de l'externalisation, surtout lorsqu'elles engendrent des relations tripartites, rendent difficile pour les salariés l'exercice de droits qui leur sont reconnus. Principalement, il existe trois catégories de problèmes juridiques en lien avec les lois du travail (De Tonnancour et Vallée, 2009).

D'abord, il existe des problèmes découlant de la computation du service continu comme condition préalable à l'exercice d'un droit prévu aux lois du travail. Certaines normes minimales de travail sont assujetties à une condition de service continu. Ensuite, d'autres problèmes concernent la protection du lien d'emploi. Ces recours, contenus dans la LNT, peuvent conduire à la réintégration forcée du salarié dans son emploi ou au droit au retour au travail à la suite d'absences spécifiques. Lorsque l'employeur n'est pas déterminé de manière claire et univoque, l'exercice de ce droit par les salariés devient hasardeux. De plus, l'examen d'une ordonnance de réintégration d'un salarié devient difficile lorsque le terme d'un placement le liant à un employeur est expiré. Enfin, divers cas recensés dévoilent que certains contrats, intervenant surtout entre une agence et des salariés ou entre une agence et une entreprise cliente contiennent des clauses sortant des limites établies par le droit commun qui limitent les chances d'obtenir un emploi dans l'entreprise utilisatrice (Bernier et al., 2003b; Bernier, 2011, 2013; Mariotti, 2005).

#### *1.6.3.2. L'externalisation entraîne des difficultés sur le plan des régimes de sécurité sociale*

Puis, les régimes sociaux élaborés au 20<sup>e</sup> siècle (Bernier et al., 2003a; Bernstein et al., 2009; Castel, 2009; Vallée, 1999) font en sorte que les travailleurs atypiques, une catégorie hétérogène, n'ont pas accès à toutes ces protections (Vallée, 1999) et qu'ils ne retirent pas toujours les mêmes protections que ceux qui occupent des emplois standards. La discontinuité de leur cheminement a des conséquences sur leur accès à la protection sociale, aux dispositions du droit du travail et sur les bénéfices d'une représentation collective stable (Vallée, 1999). L'échange entre dépendance et sécurité est compromis (Bernstein et al., 2009; Morin, 2005).



En ciblant spécifiquement l'accès aux différents régimes de protection sociale (assurance-emploi, indemnisation des accidents du travail, maternité, paternité, parentalité, retraite), nous constatons qu'il repose la plupart du temps sur le statut de salarié (D'Amours, 2006; Noiseux, 2012; Vultur et Bernier, 2013), parfois même sur une certaine continuité de service et notamment dans le cas de l'assurance-emploi, sur un certain nombre d'heures assurables à réaliser. Sans la reconnaissance du statut de salarié, le travailleur indépendant se retrouve exclu, en partie ou en totalité, des protections existantes pour les travailleurs dans notre société (Bernier et al., 2003b; Lippel, 2004).

C'est ainsi que le travailleur indépendant, outre les protections individuelles attribuées sur la base du statut de citoyen (assurance maladie, assurance médicament, prestations fédérales de sécurité de la vieillesse), sera de prime abord exclu de l'ensemble des autres protections, puisqu'il ne détient pas le statut de salarié. Par contre, comme mentionné précédemment, il est admissible au RQAP (Noiseux, 2012) et au RRQ, à condition qu'il paie une double prime (celle de l'employeur et celle de l'employé) (D'Amours, 2014). Les travailleurs autonomes peuvent également choisir de s'inscrire au programme fédéral d'assurance-emploi pour être admissibles aux prestations de maladie et de compassion. La protection des travailleurs indépendants dépend alors de leurs moyens financiers. Par ailleurs, ils n'ont généralement pas accès aux régimes complémentaires de santé, de retraite ou de maternité négociés avec l'employeur (D'Amours, 2006). Et pour les travailleurs externalisés qui détiennent le statut de salarié, des problèmes d'accès peuvent découler de la discontinuité de leur lien d'emploi en raison de la nature temporaire de leur travail, se traduisant par une difficulté à cumuler une durée de service continu déterminée ou par leur impossibilité à effectuer le nombre d'heures requis.

Pour ce qui est de l'érosion de la protection sociale (Castel, 2011), la flexibilité et l'hétérogénéité des milieux de travail et de la main-d'œuvre rendent ardue pour le gouvernement la promulgation de normes pouvant s'appliquer à toutes les entreprises (Sauvageau, 2014: 5). L'organisation de la production en réseaux comme le recours à la sous-traitance ou aux agences de placement de personnel entraînent la nécessité de considérer le rôle de tous les acteurs dans le but de réussir à protéger tous ces travailleurs.

### 1.6.3.3. *L'externalisation entraîne des difficultés sur le plan de la représentation syndicale*

Enfin, la difficile syndicalisation en contexte d'externalisation est une autre raison justifiant la pertinence sociale de l'étude de l'externalisation. L'expérience des pays européens démontre que, malgré tous les cadres réglementaires qu'ils ont érigés, le système législatif permettant d'encadrer le travail externalisé doit également être complété par des conventions collectives afin d'atteindre le juste équilibre entre flexibilité, égalité et sécurité (Arrowsmith, 2006; Welz, 2009).

Au Québec, les droits négociés par les syndicats le sont essentiellement au niveau de l'entreprise et même de l'établissement. Le secteur de la construction et la fonction publique sont deux figures d'exceptions. Pour tout le Canada, le régime général des droits collectifs s'inscrit dans le modèle américain du « Wagner Act ». Sous ce régime, le syndicat qui obtient l'appui de la majorité des salariés d'une unité d'accréditation se voit attribuer le monopole de la représentation et de la négociation collective pour tous les salariés de l'unité, après avoir obtenu son accréditation. Le plus souvent, ces salariés travaillent tous dans le même établissement. À la limite, ils pourraient travailler dans plus d'un établissement, mais relever de la même entreprise. Sur le plan légal, une accréditation impliquant plusieurs entreprises n'est pas possible (Boivin, 2012). De plus, « l'accès à l'un ou l'autre des régimes des rapports collectifs du travail implique la connaissance du véritable employeur » (Bernier et al., 2014: 127), ce qui n'est pas toujours facile dans le cas de relations multipartites (Heery, 2009). Il devient par ailleurs difficile de déterminer le nombre exact d'employés en raison de la multiplication des formes d'emploi et pour les organisations syndicales, il devient difficile de communiquer avec certains groupes de travailleurs externalisés (Bourhis et Wils, 2001). Règle générale, la syndicalisation ne concerne pas le travail indépendant, car celui-ci n'est pas considéré comme étant un emploi salarié, même si parfois, la situation de travail de l'indépendant se rapproche étrangement de celle d'un salarié et même lorsqu'il ne travaille que pour une seule entreprise.

Ainsi, puisque la syndicalisation entre plusieurs entreprises et pour un secteur entier n'est pas permise au Canada, il n'y a pas de syndicalisation possible au niveau de l'agence. De plus, comme les travailleurs externalisés sont dispersés dans diverses entreprises, il n'est pas possible d'avancer qu'ils ont une communauté d'intérêts. En outre, dans le cas hypothétique où la syndicalisation sectorielle des agences était permise et que le critère de la communauté d'intérêt était atteint, les entreprises

utilisatrices pourraient facilement rompre leur lien avec l'agence syndiquée, au profit d'une agence non syndiquée (Bartkiw, 2012). Par ailleurs, dans le cas où le syndicat aurait mis en place une couverture pour ces travailleurs, il y aurait nécessité d'aller en vérifier l'application. Or, les travailleurs d'agences sont difficiles à retracer ; il est ardu d'avoir un contact prolongé avec eux (Bartkiw, 2012). Même si la syndicalisation des travailleurs d'agences devenait possible théoriquement, elle serait difficile à appliquer.

Heery (2009), qui a étudié le phénomène de la syndicalisation des travailleurs temporaires en Grande-Bretagne, indique que les travailleurs temporaires nécessitent une représentation syndicale à grande échelle, dépassant le cadre local du lieu de travail. Outre la négociation collective, d'autres méthodes peuvent être utilisées pour faire avancer les intérêts de ce groupe. On peut tenter de réguler le marché du travail, fournir des services syndicaux, faire usage du droit du travail et développer un nouveau type de syndicalisme qui surpasse les limites de l'entreprise comme lieu de travail. Dans les économies avancées, il y a de multiples relations d'emploi, qui impliquent de multiples formes de syndicalisme. Ces travailleurs sont des acteurs avec des intérêts distincts, mais combien légitimes, qui nécessitent représentation.

## **Conclusion du chapitre 1**

Ce chapitre a surtout été l'occasion de mieux situer les activités d'externalisation et de démontrer la pertinence sociale de cet objet d'étude. Tel que vu au tout début, le modèle fordiste a commencé à être remis en question lors du premier choc pétrolier. La diversification de la demande, la hausse des exigences de qualité, l'essor des nouvelles technologies de l'information et des communications et la mondialisation des marchés, jumelés aux turbulences économiques, ont engendré une crise de compétitivité. Les entreprises ont dû accroître leur flexibilité dans le but de s'adapter aux fluctuations du marché. Cette recherche de flexibilité s'est entre autres traduite par la mise en place de nouvelles formes d'organisation du travail en flux tendus. Mais en cherchant une plus grande flexibilité dans le redéploiement des ressources humaines, cette stratégie a eu notamment pour effet de modifier les pratiques contractuelles et elle a accru l'emploi atypique.

L'externalisation, qui est l'objet d'étude de cette thèse, se situe au sein de la flexibilité productive, soit au cœur d'une flexibilité qualitative externe qui regroupe les trois stratégies d'externalisation que nous étudions, soit la sous-traitance, le travail indépendant et en agences de placement de personnel. Cette forme de flexibilité fait reposer la responsabilité de la relation d'emploi sur une entité extérieure à l'organisation. Ainsi, l'entreprise en vient à confier du travail à des travailleurs qui ne font pas partie de sa main-d'œuvre. De la sorte, la force de travail d'une organisation peut rapidement et facilement augmenter ou diminuer en fonction des variations dans la demande de travail. L'entreprise bénéficie d'une main-d'œuvre sur demande, sans être contrainte par toutes les lois du travail. Dans l'état actuel de ces lois, elle se libère des risques et obligations liés à l'embauche de salariés permanents. De plus, un certain nombre de pages ont été consacrées à formuler une définition de chacune des trois formes d'externalisation à l'étude, à apprécier leur ampleur, à observer les différents types de sous-traitance, de travail indépendant et en agences, à préciser les motifs de recours à ces formes d'externalisation et les avantages qui en découlent, surtout pour les entreprises.

Il ressort de ce chapitre que la pertinence sociale d'étudier le phénomène de l'externalisation se justifie par le fait qu'il engendre de la précarité, des disparités de traitement et un affaiblissement des protections offertes par les lois du travail, le régime de sécurité sociale et de représentation collective. Premièrement, les trois configurations de l'externalisation entraînent une transformation de la relation d'emploi. Dans le cas du travail indépendant, la relation d'emploi se substitue à une relation commerciale. Dans celui du travail en agences de placement et en contexte de sous-traitance, le lien d'emploi est affaibli et tend à être remplacé également par une relation de type commercial. Ces relations facilitent la séparation entre un employeur et ses salariés et donc présentent une absence de lien régulier ou à long terme, ce qui favorise la déresponsabilisation. Ceci procure de la flexibilité aux organisations, mais est également à l'origine de la précarité vécue par de nombreux travailleurs. Deuxièmement, l'externalisation engendre des disparités de traitement. Ces formes d'externalisation font coexister des travailleurs appartenant à des entreprises différentes et occupant des statuts différents. Sur un même lieu de travail, ils contribuent à la production de mêmes produits, ils opèrent sur un même projet, exercent des tâches similaires, mais pourtant, peuvent se différencier sur le plan des conditions de travail et d'emploi. Troisièmement, l'externalisation engendre des difficultés sur le plan des lois du travail, du régime de sécurité sociale et de représentation collective. Sur le plan des lois du travail, il y a des problèmes d'effectivité du droit engendrés par une difficulté à identifier le

« véritable » employeur et par une difficulté à appliquer les lois du travail dans ces situations. Sur le plan de la protection sociale, les travailleurs externalisés n'ont pas tous accès aux mêmes protections et n'ont surtout pas accès aux mêmes protections que ceux qui occupent des emplois standards. Et sur le plan du régime de représentation collective, la difficile syndicalisation en contexte d'externalisation est une autre raison justifiant la pertinence sociale de l'étude de ce phénomène.

Le prochain chapitre sera consacré à présenter l'approche théorique adoptée pour mener à bien cette recherche.

# Chapitre 2 : L'approche théorique

## Introduction du chapitre 2

Ce chapitre vise à présenter le cadre théorique adopté pour cette thèse. Il utilise comme point de référence et de comparaison des concepts de l'approche matérialiste en relations industrielles pour réfléchir aux transformations de la relation d'emploi. Nous nous questionnons notamment sur sa capacité à intégrer des éléments de la relation d'emploi qui dépassent le cadre de l'entreprise et par le fait même, sur comment ces éléments pourraient y être intégrés. Mais les fondements théoriques plus généraux proviennent du réalisme critique. Ce courant philosophique dissocie la structure de l'action, la première précédant la seconde. Cette séparation et l'ajout de la temporalité permettent d'analyser les mécanismes à l'œuvre dans les interactions entre la structure et l'action. Le réalisme critique est conscient des forces structurelles à l'œuvre dans une réalité sociale, mais donne également de la place aux acteurs.

### 2.1. Le réalisme critique

Afin de comprendre, par exemple, les conjonctures favorisant de meilleures conditions de travail et d'emploi ou les différences de ces conditions entre les diverses formes d'externalisation, et par souci de nous situer dans une approche capable de tenir compte autant du rôle de la structure que de celui de l'action, le réalisme critique est un fondement incontournable. Cette approche s'intéresse aux processus ou aux mécanismes menant à différents résultats et reconnaît que les acteurs ne naissent pas tous égaux, qu'il existe un différentiel dans l'accès aux ressources ainsi que dans les capacités à transformer les structures. Ce positionnement involontaire influence les motivations des acteurs à vouloir maintenir ou modifier la structure, en fonction de ce qui est avantageux pour eux. De par cette avancée, les choix philosophiques effectués dans la tradition du réalisme critique semblent les plus à même de répondre à ce besoin de reconnaître l'autonomie de la structure et des acteurs afin d'analyser les interactions entre la structure et l'action (Archer, 1998b; Dufour, 2013). Le réalisme critique a servi de pierre angulaire à la présente thèse de doctorat.

Effectivement, en sciences sociales, il existe un défi de taille, soit celui de tenir compte à la fois de l'acteur, de son intentionnalité, et de la structure, de son environnement social. Archer, l'une des principales théoriciennes du réalisme critique, avance que si l'on penche du côté de l'individualisme méthodologique, on réduit la société à un agrégat d'actions individuelles, faisant fi des influences exercées par le système social ou la culture. Par contre, le choix de l'holisme peut réduire les acteurs à des automates conditionnés par la société.

Tout d'abord, les travaux de Roy Bhaskar (1944-2014), vers la fin des années 1970, ont fortement contribué aux fondements de ce courant de pensée qui a émergé dans le monde universitaire anglo-saxon, appelé le réalisme critique (autrefois nommé le réalisme transcendantal, sous Bhaskar). Bhaskar avait une conception réaliste critique du monde naturel. Cette conception sera par la suite modifiée et transférée au monde social (Brown, 2014). C'est ainsi que les travaux de réalistes critiques tels que Tony Lawson, Margaret Archer ou Andrew Sayer se sont poursuivis. Globalement, ces travaux, relevant surtout de la sociologie et de la philosophie britanniques, mais également de l'économie, ont permis de développer une nouvelle ontologie basée sur la relation entre les actions humaines et les structures, soit une ontologie se fondant sur la dynamique des institutions (Hédoin, 2010).

### 2.1.1. Le sens des mots réalisme et critique

Ce courant de pensée jumelle les termes réalisme et critique. Le sens du mot réalisme « renvoie à l'idée d'enquête sur la nature des choses, de l'être, de l'existence » (Hédoin, 2010: 105). Le monde, qu'il soit naturel ou social, « existe indépendamment des représentations que l'on en a » (Hédoin, 2010: 105). « L'objet de la recherche existe de façon indépendante à celle-ci » (Ferretti, 2011: 28). Les phénomènes sociaux existent non seulement dans les esprits des acteurs, mais aussi dans le monde réel. Le monde existe indépendamment de la perception des gens, de leur langage ou de leur imagination. Par opposition, l'idéalisme, par exemple, affirme qu'il n'existe pas de réalité extérieure, mais que c'est notre esprit qui la constitue. Mais en même temps, pour les réalistes critiques, une partie de cette réalité extérieure est constituée des interprétations subjectives des gens qui influencent la manière dont ils la perçoivent et l'expérimentent. C'est que la connaissance de la réalité est soumise à diverses influences, notamment historiques. La connaissance que l'on a de la réalité n'est qu'une

vision parmi d'autres: il existe donc différentes visions de cette réalité. Notre connaissance de la réalité est toujours localement et historiquement située. Mais justement, pour les réalistes critiques, il y a une différence entre la réalité et notre connaissance de la réalité. Il s'agit de deux dimensions différentes. Cette double reconnaissance est importante et relativement nouvelle en recherche sociale. Plusieurs autres approches emploient plutôt une dichotomie entre l'objectivisme (positivisme, approche déductive, empirique et méthodes quantitatives) et le subjectivisme (constructivisme, approche inductive, interprétative et méthodes qualitatives) (Burrell et Morgan, 1979). Pour un réaliste critique, utiliser cette dichotomie crée une fausse illusion en suggérant que le monde est divisé en deux : les chiffres et les faits pour les positivistes et les systèmes de significations pour les constructivistes (O'Mahoney et Vincent, 2014: 3), alors que pour le réaliste critique, comme nous le verrons plus loin, la réalité se décompose plutôt en trois niveaux : le structurel, l'empirique et le subjectif (Hédoin, 2010).

Quant au sens du mot critique, il renvoie à l'idée que le monde social est structuré par les rapports entre l'action humaine et les structures sociales (Hédoin, 2010), ce qui veut dire que les humains peuvent modifier les structures sociales et que ces dernières peuvent également, en retour, modifier les actions humaines.

### 2.1.2. Le contexte de développement du réalisme critique dans les sciences sociales

Avec les travaux de Lawson, on comprend très bien que la mise en avant des avantages du réalisme critique découle d'un rejet à l'endroit de l'économie néo-classique. Pour celle-ci, les êtres humains sont des individus atomisés et rationnels et la construction de modèles mathématiques assure des résultats optimaux. Elle abuse de l'approche déductive et ce, peu importe le contexte (Lawson, 2005, 2009a).

Lawson voyait le réalisme critique comme une solution alternative, un courant hétérodoxe, c'est-à-dire qui n'est pas en accord avec les doctrines ou les opinions établies ou généralement reconnues comme orthodoxes (Lawson, 2005). En fait, Lawson critique la théorie économique néo-classique ou orthodoxe parce que dans ses explications, elle ne considère pas suffisamment les éléments qui peuvent produire leur effet (Ferretti, 2011) et il souhaite lui donner une ontologie plus sociale (Gordon, 1999).



Lawson s'en prend essentiellement aux « méthodes de modélisations mathématiques et déductives » (Gordon, 1999; Hédoin, 2010: 106). Il remarque que cette méthode ne semble pas permettre de faire des prédictions justes et vérifiables et qui plus est, qu'elle n'est pas appropriée pour étudier le monde social (Ferretti, 2011; Lawson, 2005, 2009a, 2009b). Il avance que la théorie économique néo-classique utilise finalement des outils mathématiques sans mettre en doute leur légitimité (Lawson, 2005).

Concrètement, le problème avec l'approche déductive est qu'elle cherche les régularités universelles et non contextualisées. Ainsi, dès qu'il y a X, il se produit Y. Ces régularités sont vues comme des lois persistantes, toujours présentes, ce qui permet de déduire des conséquences ou de faire des prédictions (Hédoin, 2010). Mais pour Lawson, c'est le signe que l'économie néo-classique est sous l'emprise du positivisme et toujours à la recherche futile de constantes dans le comportement humain. Le cœur du problème est que ces régularités, pour exister, doivent avoir lieu dans un système fermé (Lawson, 2005) où aucun élément externe ne viendra perturber les éléments internes et où chaque élément interne est stable. Les individus et leurs relations, dans un système fermé, sont isolés, atomisés (Lawson, 2005, 2009a), c'est-à-dire qu'ils ont la même indépendance, peu importe le contexte (Lawson, 2013). L'évolution de ce système ne dépend que de ses propriétés internes. Et les éléments de ce système doivent être stables, donc, ne pas se transformer spontanément. C'est seulement dans ces conditions qu'il sera possible d'utiliser l'approche déductive et d'arriver à des prédictions (Hédoin, 2010). Autrement dit, il faut se rapprocher des conditions expérimentales (Ferretti, 2011; Lawson, 2009a).

Or, les réalistes critiques font remarquer que ce genre de système est plutôt rare, voire même impossible dans le monde social (Archer, 1998b; Lawson, 2005, 2009a). L'économie peut rarement, même jamais, recourir à des expériences contrôlées, tout comme d'ailleurs toute discipline confrontée à l'étude de la réalité sociale, puisqu'elle ne peut isoler l'effet d'une variable (Gordon, 1999).

Le réalisme critique n'est pas à la recherche de lois universelles, mais plutôt de tendances empiriques contextualisées ne garantissant pas l'effet attendu, puisque les différents mécanismes générateurs s'amalgament de façons différentes. Il existe plusieurs tendances ou combinaisons de facteurs qui influencent les activités humaines. Le réaliste critique cherche par conséquent à comprendre et à

expliquer ces tendances plutôt qu'à faire des prédictions. Il est à noter que celles-ci sont réversibles, car les acteurs ont le pouvoir de modifier les tendances exercées sur eux (Dufour, 2013). Pour les réalistes critiques, il est donc possible d'observer des régularités dans les modèles et les séquences d'événements, mais ce n'est pas parce que C a toujours été suivi de E dans le passé que ceci garantit qu'il en sera toujours ainsi. Ces tendances sont occasionnées par des mécanismes et c'est la compréhension de comment fonctionnent ces mécanismes, dans un système ouvert, qui importe le plus aux réalistes critiques. Les événements ne sont pas déterminés, à moins d'être en présence de conditions expérimentales et totalement contrôlées (Archer, 1998b; Sayer, 1998).

### 2.1.3. La nature des phénomènes sociaux pour le réaliste critique

Ainsi, pour les réalistes critiques, le monde social est plutôt un monde ouvert et en mouvement. La réalité sociale est quelque chose de dynamique et sujet à des transformations (Archer, 1998b; Lawson, 2005, 2009a, 2010). Il y a transformation parce que dans le monde social, l'action humaine et les structures s'influencent continuellement et mutuellement. « La réalité sociale est constamment reproduite ou transformée par les interactions entre les actions des individus et les règles sociales » (Hédoin, 2010: 113). L'interaction est perpétuelle. Les structures sociales dépendent des actions humaines et sont, à la fois, condition et conséquence de ces actions (Ferretti, 2011). Prenons l'exemple du langage. Il se situe dans un processus de reproduction et de transformation, par la pratique (Lawson, 2009a, 2010). Il est une structure complexe continuellement reproduite et transformée à travers la pratique. Et ce qui est vrai pour le langage l'est aussi pour tout ce qui est social (Lawson, 2009a).

### 2.1.4. Les trois principales prémisses du réalisme critique

Maintenant que le contexte de développement du réalisme critique a été dressé, il est temps de regarder de plus près trois de ses principales prémisses.

#### *2.1.4.1. Une réalité sociale est plus que ce qui est observable*

Il ne fait aucun doute que, pour le réaliste critique, l'étude des structures régissant le monde est un incontournable. Ces structures ou mécanismes générateurs existent même s'ils nous sont inconnus (Ferretti, 2011). C'est ainsi que dès 1975, Baskar postulait que le réel était stratifié. Il pouvait certes être observé au niveau empirique, soit au niveau de ce qui est observable, mais il pouvait également l'être autant au niveau de l'actuel, c'est-à-dire au niveau des relations entre les facteurs observables et ceux qui ne le sont pas, qu'au niveau des mécanismes qui génèrent les événements. Brièvement, pour les réalistes critiques, le réel, de par sa nature stratifiée, est plus que ce qui est observable au niveau empirique (Archer, 1998b; Sayer, 1998). Il possède un niveau structurel qui fait référence aux structures sociales qui ne peuvent être observées, un niveau empirique qui comprend des objets observables et mesurables qui s'expliquent par les structures qui les sous-tendent et un niveau subjectif qui englobe les sensations, les impressions procurées par les entités factuelles (Hédoin, 2010).

On ne peut donc pas se contenter d'étudier les phénomènes empiriques tels qu'ils sont perceptibles par les humains. Il existe des mécanismes qui eux, ne sont pas directement perceptibles, mais qui sont des forces occasionnant, créant ou incitant ces phénomènes. Le monde, qu'il soit naturel ou social, est structuré. La compétition, les normes, les valeurs et les notions de justice constituent des exemples de structures sociales (Hédoin, 2010). Ils ne sont pas mesurables, mais nous n'avons pas besoin de les voir pour savoir qu'ils existent (Archer, 1998b). Seules les pratiques qu'ils conditionnent sont mesurables. Alors que le prix, le salaire, les ventes, les profits, les pertes ou le taux d'intérêt sont plutôt des exemples de phénomènes empiriques observables, conditionnés par les structures sociales. Le plus bel exemple, pour mieux comprendre l'influence de la structure sur les phénomènes, est celui de la chute des feuilles d'un arbre, un phénomène observable. Mais pour atteindre un niveau supérieur, nous devons remonter aux facteurs structurels explicatifs, aux mécanismes que sont la gravité et le vent, qui font tomber la feuille, la font tourner et se coucher au sol (exemple repris dans Hédoin (2010: 110)). Le réalisme critique détermine donc des occurrences occasionnelles en affirmant, par exemple, que dans cette réalité sociale, toutes les conditions sont réunies pour que tel phénomène se produise. Le réalisme critique propose la construction de configurations « contexte-mécanismes-effets » qui mettent en relation ces trois éléments. Il s'agit de mettre en lumière le mécanisme qui

produit ses effets dans un contexte donné. Un mécanisme est généralement caché, sensible aux variations de contexte et produit des effets. Le réalisme critique permet de donner des explications sur les tendances et régularités observées dans les interactions entre le contexte, les mécanismes et les effets. Autrement dit, il permet de formuler des théories de moyenne portée (Ridde et al., 2012: 40).

#### *2.1.4.2. La structure précède les actions*

Les acteurs naissent dans une structure qui existait bien avant eux. Elle a été produite, dans l'histoire, par d'autres acteurs et elle se modifie relativement lentement (Dufour, 2013). À titre d'illustration, le nouveau-né se situe involontairement sur une échelle allant de privilégié à défavorisé selon son accès aux ressources matérielles et selon ses caractéristiques (genre, couleur de la peau, par exemple). Comme l'acteur n'a pas de pouvoir sur sa position initiale et que la structure et la culture se modifient lentement, les réalistes critiques arrivent par exemple à saisir les tendances que marque la structure (et la culture) dans les trajectoires de vie des acteurs. Ils le font en reconnaissant que les acteurs ne naissent pas tous avec les mêmes privilèges, que les structures sociales sont relativement stables dans le temps et que les acteurs ne disposent pas tous du même pouvoir pour les modifier (Dufour, 2013).

Ainsi, pour les réalistes critiques, la réalité présente nécessairement une historicité ou une temporalité puisqu'elle est conditionnelle à des antécédents (Archer, 1998b, 1998a). Conséquemment, elle exige des explications verticales en termes de relations génératives indispensables à sa réalisation, soit une temporalité. La production d'un événement dépend de la conjoncture précise des facteurs qui ensemble sont suffisants pour le produire. Par exemple, c'est la religion qui a créé les églises et non l'inverse (Archer, 1998b). C'est le régime d'accumulation capitaliste qui a produit les relations de classes (Scambler, 2009). La structure est héritée d'activités passées d'acteurs probablement décédés. Les structures et les acteurs entretiennent des relations temporelles de priorité et de postériorité les unes avec les autres. Les structures précèdent nécessairement les actions qui les transforment. Il n'y a qu'à songer à l'exemple des dommages causés à la planète par la pollution. Ce sont les générations suivantes qui en paient le prix. Ce décalage permet d'expliquer la structuration sociale au fil du temps par l'interaction, la réciprocité, l'interface entre la structure et l'action (Archer, 1998c, 1998b). « Thus in making these temporal distinction, Bhaskar employs the image of a sculptor

at work fashioning a product out of existing materials using the tools available. [Archer's] approach would merely add that some materials are more resistant than others, that tools vary in their adequacy and that the sociological identification of such difference is indispensable » (Archer, 1998a: 360).

#### *2.1.4.3. Il y a interaction entre la structure et l'action*

Aussi, dans le monde social, nous sommes tous interconnectés, liés par nos relations sociales (Lawson, 2005). Cette idée, reprise de Bhaskar, sert à démontrer que tout phénomène social se constitue en relation avec les autres. Par exemple, pour être désigné comme professeur, il doit y avoir présence d'au moins un étudiant. Pour être un employeur, il doit y avoir supervision d'au moins un employé. Chaque position se constitue par rapport aux autres positions et est assortie de droits et d'obligations qui nous lient tous ensemble, dans nos relations avec les autres. C'est ce réseau de positions sociales et de droits et obligations qui y sont rattachés qui coordonne la vie sociale, une vie sociale qui est en transformation (Archer, 1998b; Lawson, 2009a). Il serait futile de tenter d'isoler un élément de l'influence de l'autre. La réalité sociale est un réseau d'interdépendances et non pas un ensemble de phénomènes existant dans une isolation relative (Lawson, 2009a, 2010). À chaque fois qu'un acteur personnifie un rôle, il acquiert les intérêts qui y sont rattachés et doit, d'un côté, se conformer minimalement aux attentes liées à ce rôle. La situation contraire entraînerait des conséquences. Mais de l'autre côté, il peut user de créativité, par exemple, pour modifier ce rôle.

Les travaux de Margaret Archer tentent essentiellement de mettre au jour les mécanismes de transformation (qu'elle appelle morphogénèse) et les mécanismes de maintien (nommés morphostase) des structures sociales, de la culture et de l'action ainsi que les tendances émanant de ces mécanismes (Archer, 1998b; Dufour, 2013). Dans son approche, puisqu'elle cherche à connaître les interactions entre la structure et l'action dans le temps, il devient essentiel d'endosser une analyse dualiste de cette relation, deux strates séparées de la réalité sociale, qui prennent place dans un système ouvert qu'est la société (Archer, 1998c, 1998a). Ces cycles de morphogénèse ou de morphostase sont continus : la fin de l'un devient le début de l'autre (Archer, 1998c).

Comme on l'a vu précédemment, cette auteure considère que les acteurs sont situés dès leur naissance à l'intérieur de la structure sociale et que de cette position, découle un accès différencié aux

ressources matérielles. Certains ont avantage à conserver la structure telle qu'elle est, alors que d'autres souhaitent la transformer, selon leurs intérêts. Leurs actions, en s'opposant et en se confrontant, contribuent à la production ou la reproduction de la structure sociale. Celle-ci résulte donc des relations entre les groupes d'acteurs qui occupent diverses positions sociales. Un acteur seul n'a pas le pouvoir de modifier la structure. Les acteurs prennent conscience de leur position sur le continuum des privilégiés ou des défavorisés et des intérêts déterminés qui accompagnent ces différentes situations. Et ce sont dans les projets des acteurs que les conditions facilitantes et les contraintes s'actualisent. Or, la position dans la structure sociale, qui s'accompagne entre autres d'intérêts déterminés, influence le choix des projets de l'acteur (Dufour, 2013).

Pour résumer, les structures sociales sont les relations en vertu desquelles les pouvoirs émergent. Ces pouvoirs contraignent ou encouragent l'activité sociale. C'est par l'activité sociale que les structures sociales se reproduisent ou se transforment (Brown, 2014). Pour les réalistes critiques, la structure et l'action sont deux éléments différents de la réalité sociale et la connexion entre l'une et l'autre passe par la position occupée par l'acteur et les pratiques qu'elle engage (Archer, 1998b).

#### 2.1.5. Un regard critique sur cette approche

Bien que le réalisme critique ait été adopté comme courant philosophique pour la réalisation de cette thèse, ceci ne signifie pas qu'à nos yeux, cette approche soit considérée comme parfaite. D'ailleurs, aucune approche ne fait l'unanimité. Pour chacune de celles-ci, il y a toujours de fervents défenseurs et d'ardents opposants. Selon certaines critiques d'ordre général, le réalisme critique manquerait quelque peu d'objectivité. Il laisserait une trop grande place au jugement, donc au contexte de recherche, à l'intérêt des chercheurs. De plus, certains concepts sont jugés flous et subjectifs (Ferretti, 2011). Cette prétendue subjectivité et ce flou entourant certains de ses concepts tendent à nuire à sa pratique et à sa reconnaissance scientifique. Par ailleurs, affirmer la présence de mécanismes inobservables et tenter de les identifier peut être difficile à saisir (Ferretti, 2011).

L'une des critiques plus précisément formulées envers le réalisme critique concerne la distinction qu'il effectue entre la réalité et la connaissance de la réalité (Cruickshank, 2004). On en vient à se demander si la réalité est du même type que celle que nous offre notre propre expérience ou si elle est d'un tout

autre type. En raison de notre connaissance de la réalité qui est historiquement et localement située, on peut se questionner à savoir si on peut vraiment accéder à la « véritable » réalité. C'est comme si en mettant au jour cette distinction, atteindre la réalité semblait devenir plus ardu, car chacun y va de sa connaissance de celle-ci. Comment savoir alors, parmi toutes les connaissances de la réalité, laquelle est la plus proche de celle-ci ? La crainte ici formulée, qui est en fait l'un des buts des réalistes critiques, concerne la difficulté à effectivement réussir à distinguer ce qui est apparemment le cas de ce qui est réellement le cas. Le travail scientifique est alors présenté comme une des voies pour y arriver. Mais même le travail scientifique, qui vise la connaissance de la réalité, est historiquement et localement situé. Et le chercheur est accompagné de ses jugements, de ses intérêts et la recherche prend place dans un contexte donné.

Ensuite, les critères de distinction entre orthodoxie et hétérodoxie manquent de définition (Hédoin, 2010; Hodgson, 2004, 2006; Vromen, 2004). Est-ce que le seul fait d'utiliser la déduction découlant de modèles mathématiques est suffisant pour caractériser un courant d'orthodoxe ? Et est-ce que le déductivisme et la modélisation mathématique sont vraiment attribuables uniquement à l'orthodoxie ? Il semble que certains courants hétérodoxes, dont le post-keynésianisme, certains courants marxistes, les approches évolutionnistes et institutionnalistes, selon Hodgson (2006), utilisent eux aussi, à l'occasion, une forme ou une autre de mathématisation.

En outre, une situation semblable se produit avec les notions de systèmes fermés et ouverts. Il semble bien que la théorisation en sciences sociales appelle aussi, à un moment ou l'autre de l'enquête scientifique, à raisonner à partir d'un système fermé (da Graça Moura et Martins, 2008; Hédoin, 2010; Hodgson, 2004). Toute enquête en sciences sociales doit à un moment ou à un autre isoler des variables explicatives. Lawson répondra à cette critique en distinguant deux types de fermeture de système et la présence de semi-régularités faisant référence aux occurrences occasionnelles (Lawson, 1997, 2003). Les réalistes critiques effectuent également une distinction entre abstraction et isolation. Dans le premier cas, il est permis de se concentrer sur certains éléments uniquement, sans pour autant nier l'importance des autres. Cette action n'implique pas fermeture au sens littéral du terme, contrairement à l'isolation qui mettrait des facteurs de côté en raison de leur peu d'importance. Il est tout de même permis de penser que toutes ces distinctions sont difficiles à mettre en pratique.

Bref, le réalisme critique est avant tout une philosophie. Ce courant est relativement jeune et il n'a pas encore développé une véritable méthode. Dès ses débuts, il a été sollicité dans de nombreux débats philosophiques autour du positivisme. Sa méthode repose encore sur de grands principes (triangulation, itération) découlant de son ontologie. Il semble avoir délaissé le travail théorique et méthodologique. Le fait que sa méthode soit sous-développée ou incomprise (da Graça Moura et Martins, 2008; Yeung, 1997) résulte en une philosophie méthodologiquement handicapée. Et inversement, certains philosophes réalistes critiques tendent à raffiner leurs positions philosophiques, sans se soucier de comment elles peuvent être appliquées. Par le fait même, cette situation invite à une grande prudence dans la formulation des critiques : le risque est de s'adresser au réalisme critique en tant que méthode et non en tant que courant philosophique (Yeung, 1997).

Ainsi, le réalisme critique devrait chercher à développer le niveau théorique et méthodologique, plutôt que de perfectionner son niveau ontologique et épistémologique. Dans un autre sens, il est à penser que plus il y aura de recherches qui adopteront ce courant de pensée, plus il se peaufinera autant sur le plan de la pratique, que sur celui de la philosophie. Selon le principe itératif, la pratique permettra d'ajuster la philosophie et la philosophie adaptée permettra d'ajuster la méthodologie, et ainsi de suite. Même si le réalisme transcendantal (pour les sciences naturelles) a connu une bonne évolution pour tenter de s'adapter aux sciences sociales et devenir le réalisme critique, il semble que le travail d'application concrète de cette philosophie nécessite encore plus de réflexions et d'essais sur le plan empirique (Yeung, 1997).

## **2.2. Les impacts de l'adoption de la philosophie réaliste critique sur la recherche**

Adhérer à l'ontologie réaliste critique, c'est-à-dire à sa conception de la réalité, a des conséquences épistémologiques, c'est-à-dire sur la manière dont les phénomènes doivent être étudiés et compris. Les choix ontologiques et épistémologiques sont importants puisqu'ils ont des conséquences méthodologiques, en termes de possibilités et de limites du choix des méthodes (O'Mahoney et Vincent, 2014).

Comparativement au positivisme, la recherche réaliste critique tend à être surtout exploratoire et poursuit essentiellement l'objectif d'identifier ou de découvrir les structures, les facteurs et leurs



séquences, de même que les combinaisons ou articulations particulières à l'œuvre à un moment et dans un lieu spécifique. La recherche positiviste, elle, vise typiquement à confirmer, infirmer et justifier des propositions, des théories (Bhaskar, 2014). Le positivisme, par exemple, ne peut que décrire et non pas expliquer les phénomènes empiriques. Il s'intéresse peu ou n'est pas en mesure de reconnaître l'existence de mécanismes qui peuvent expliquer comment deux phénomènes sont liés (O'Mahoney et Vincent, 2014). Ainsi, le réalisme critique s'intéresse aux généralisations théoriques plutôt qu'empiriques. Il ne généralise pas à propos des populations, mais à propos de propositions théoriques (Bhaskar, 2014; O'Mahoney et Vincent, 2014).

Les adeptes du réalisme critique commencent habituellement par décrire le phénomène empiriquement et ensuite, leur analyse théorise sur les plausibles mécanismes qui peuvent produire ce phénomène (O'Mahoney et Vincent, 2014: 11). Pour y arriver, ils utilisent deux logiques exploratoires différentes. Ils passent de l'empirique au réel grâce à l'utilisation de l'abduction et de la rétroduction. Très succinctement, l'abduction consiste à décrire les observations provenant par exemple des entretiens, dans un sens plus abstrait et plus général, dans le but de décrire la séquence des facteurs qui ont conduit à observer des régularités dans la suite des événements (O'Mahoney et Vincent, 2014). Ceci revient à former des hypothèses explicatives (Leplat, 2002). La rétroduction, quant à elle, cherche à identifier les mécanismes causaux cachés derrière ces observations (O'Mahoney et Vincent, 2014). On passe ainsi de l'empirique, de l'observable, aux mécanismes causaux probables. Souvent, l'abduction et la rétroduction sont effectuées dans un seul mouvement (O'Mahoney et Vincent, 2014). Les mécanismes causaux peuvent soit exister et avoir un impact, exister et ne pas avoir d'impact ou ne pas exister (Kempster et Parry, 2014). Par exemple, un mécanisme générateur comme un champ électromagnétique peut être réel sans être actuel ou actif si d'autres mécanismes actifs neutralisent son pouvoir causal. Il peut également être actuel sans être observable empiriquement (Vandenberghe, 2015). Il devient alors intéressant d'explorer les similarités et les différences dans les configurations de facteurs favorables à un type de résultat, de chercher à comprendre pourquoi certains pouvoirs ont un impact dans un contexte, mais non dans un autre et d'identifier les pouvoirs mobilisateurs communs. Et comme les phénomènes sociaux se produisent dans des systèmes ouverts, il devient impossible de spécifier comment un mécanisme opère indépendamment de son contexte (Bhaskar, 2014).

Les chercheurs réalistes critiques peuvent utiliser différentes méthodes de recherche (entretien en profondeur, questionnaire, observation directe), à différents moments dans un même projet de recherche, afin de mieux révéler le réel. Si une méthode ne fonctionne pas ou si elle ne permet pas de trouver ce qu'ils cherchent, une autre méthode sera alors choisie. Dans ces conditions, le succès de la recherche dépend davantage de la créativité intellectuelle du chercheur que du suivi rigoureux de règles méthodologiques (Ackroyd et Karlsson, 2014).

Les scientifiques partageant l'ontologie réaliste critique tendent à effectuer davantage d'études intensives afin de découvrir les plausibles mécanismes générateurs. Ils se concentrent sur la situation mise à l'étude et l'analysent en profondeur. Mais ils peuvent aussi très bien effectuer des études plus extensives afin de connaître le contexte dans lequel opèrent ces mécanismes, ainsi que les caractéristiques générales d'un groupe ou de la population qui les intéresse (Ackroyd et Karlsson, 2014). Les recherches empiriques menées au Québec en relations industrielles et adoptant la philosophie réaliste critique sont plutôt rares. À titre d'exemple, Gouin (2015) a exploré le processus de prise de décisions entre les parties prenantes à un programme de réadaptation au travail, dans l'optique d'explorer empiriquement les types de prise de décisions pouvant être observées.

Grâce au réalisme critique, nous croyons avoir trouvé un cadre théorique qui réintroduit l'acteur. Il tient compte autant de la structure que de l'action. En ce sens, même le travailleur d'agences qui affirmerait avoir délibérément offert ses services à une agence, par exemple, ne l'a pas fait de façon si délibérée, parce que si tel était le cas, cela signifierait l'absence d'effets de contexte. De même, aucune contrainte n'est totalement subie dans la mesure où il y a toujours une acceptation minimale soit de pousser la porte d'une agence, soit de signer un contrat ou d'accepter une première mission (Glaymann, 2008). Pour reprendre les mots de Glaymann (2008), « les individus, ici les intérimaires, ne [sont pas] que les jouets des événements et des structures » (Glaymann, 2008: 40). Ils font des choix et poursuivent des objectifs même si, en réalité, bien peu peuvent le faire à moyen ou à long terme (Glaymann, 2008).

Le réalisme critique est notamment une alternative radicale au positivisme en ce qu'il reconnaît l'importance cruciale de l'interaction entre la structure contraignante et l'acteur proactif (Reed, 2006). Il met l'accent sur les concepts d'acteur, de structure et de pouvoir. En empruntant la typologie de Burrell et Morgan (1979), qui permet de classer les théories en relations industrielles selon quatre

grands paradigmes en sciences sociales, le réalisme critique subit l'influence du changement radical quant à sa conception de la nature de la société et des relations industrielles. Il les analyse comme étant fondamentalement conflictuelles, ce qui l'oppose aux approches qui les considèrent plutôt sous l'angle de la régulation des tensions et de l'ordre social. Sur le plan épistémologique, le réalisme critique se situe quelque part entre l'objectivisme et le subjectivisme quant à la nature de la science.

### **2.3. Les théories en relations industrielles**

Un des principaux concepts à l'étude dans cette thèse, soit celui de relation d'emploi, est au fondement du champ d'études des relations industrielles. Mais de manière générale, les théories en relations industrielles reposent encore sur des postulats qui sont de plus en plus remis en question, tels que la reconnaissance de seulement trois acteurs, soit les acteurs patronaux, syndicaux et étatiques<sup>15</sup> (Bellemare, 2015). Comme cette thèse le démontrera et tel que mentionné dans le chapitre 1, en contexte d'externalisation, de nouveaux acteurs, comme des intermédiaires, des entreprises clientes, des sous-traitants exercent une influence sur les rapports de travail. Ils ont des répercussions sur l'activité et les conditions de travail et d'emploi (Bellemare, 2000). Ils doivent donc être pris en compte par la théorie.

De plus, les théories en relations industrielles se restreignent encore aux frontières juridiques et physiques bien délimitées d'un établissement et ne considèrent que la relation d'emploi binaire en entreprise (Bellemare, 2015; Bellemare et Briand, 2015), ce qui n'est pas très utile pour l'étude du phénomène de l'externalisation. Il suffit de s'intéresser à la production en sous-traitance, en filière ou à l'intérieur d'une chaîne de valeur pour constater que l'activité de production s'effectue bien souvent de manière transversale. Les théories en relations industrielles doivent être capables de tenir compte de cette nouvelle réalité. À ce sujet, Lakhani et al. (2013), en s'appuyant essentiellement sur les travaux de Gereffi et al. (2005), rompent avec le modèle traditionnel en documentant et théorisant ces pratiques hors des frontières des entreprises.

---

<sup>15</sup> Triptyque élaborée initialement par Dunlop (1958).

La complexité et l'hétérogénéité des relations d'emploi d'aujourd'hui posent de nouveaux défis. Les réflexions et les travaux portant sur ces nouvelles configurations ne peuvent plus se restreindre aux frontières d'une organisation et doivent tenir compte de nouveaux acteurs (Bellemare et Briand, 2015; Jackson et al., 2013). Les théories classiques sur la relation d'emploi qui ne se concentrent que sur des entreprises individuelles et intégrées dans un contexte institutionnel distinct ne sont plus adéquates pour l'analyse de la relation d'emploi en contexte de globalisation, où la production et les services sont de plus en plus coordonnés au-delà de l'entreprise et parfois même du pays. Le défi consiste à dépasser l'analyse au niveau de l'entreprise individuelle, pour la faire porter sur les réseaux globaux d'entreprises. Notamment, la théorie sur les chaînes de valeur contribue à offrir un cadre d'analyse pour comprendre les relations d'emploi au sein des réseaux impliquant différentes entreprises et parfois, plusieurs pays (Lakhani et al., 2013).

Dans cette recherche sur l'externalisation, nous souhaitons contribuer à la bonification et à l'enrichissement des théories en relations industrielles, notamment en précisant leurs concepts ou leurs objets d'études. Dans notre cas, il est entre autres devenu impératif d'aborder les configurations de l'externalisation, de revoir la notion d'entreprise afin de tenir compte des organisations en réseau, en chaîne de valeur, des agences et autres intermédiaires et de faire porter les analyses à un niveau méso. Pour bien comprendre ces transformations sociales, il est nécessaire de continuer à innover théoriquement (Bellemare, 2015).

#### **2.4. Le choix d'une théorie sur la relation d'emploi : la conception de la relation d'emploi selon l'approche matérialiste en relations industrielles**

De ce fait, il fallait choisir une théorie, parmi celles développées en relations industrielles, qui allait nous servir de point de référence ou de comparaison pour l'étude des relations d'emploi en contexte d'externalisation. De plus, il fallait idéalement trouver une approche se situant dans une dimension du changement radical concernant la nature de la société et qui soit capable de le faire en combinant les trois principaux concepts réalistes critiques que sont l'acteur, la structure et le pouvoir. Il nous est apparu que la conception de la relation d'emploi provenant de l'approche matérialiste en relations industrielles, et plus précisément celle formulée par Edwards, offrait une base de comparaison solide. Il s'agit d'une théorie reconnue et qui a fait ses preuves dans les années passées. Elle est un point de

référence incontournable en la matière. C'est donc sur cette approche, qui fait partie de la perspective radicale en relations industrielles, que sont basées nos critiques et nos bonifications. Par contre, il est connu que l'approche matérialiste analyse la relation d'emploi en contexte d'entreprise unique, celle-ci assumant la position d'employeur et l'employé occupant un emploi interne au sein de cette entreprise.

Comme vu précédemment, le développement de la production en flux tendu, suivant la demande des clients, est associé à la croissance des contrats et des relations d'emploi non standards (Rubery, 2010). La sous-traitance, le travail indépendant et le travail en agences, de par la relation multipartite qu'ils initient régulièrement, ébranlent en quelque sorte les théories sur la relation d'emploi basées sur un modèle de relation d'emploi binaire typique. Tremblay et Alberio (2014) définissent les théories comme étant

[...] des idées sur la manière dont les phénomènes sont reliés les uns aux autres. Plus précisément, les théories constituent des ensembles de relations entre des faits qui sont assez stables ou assez fréquents pour qu'on leur attribue une structure cohérente. Les théories nous permettent de comprendre et d'expliquer les phénomènes sur lesquels nous nous interrogeons. Théoriser, c'est essentiellement généraliser, c'est-à-dire faire abstraction momentanément des cas particuliers pour dégager des explications d'ordre général qui nous permettront par la suite de mieux entrevoir la signification d'autres cas similaires. (Tremblay et Alberio, 2014: 7)

Dans l'approche matérialiste, « work relations are the relations between employers and employees at the point of production » (Edwards, 1986: 1). La relation d'emploi fait référence à la relation entre un employeur et un employé sur les lieux de production. Elle s'amorce par l'achat de la force de travail. Mais c'est la capacité de travailler qui est échangée sur le marché et non l'humain possédant cette force de travail. La relation d'emploi implique la création d'un contrat pour des services supposant la vente du temps de travail et l'acceptation de l'autorité de l'employeur ou de l'entrepreneur pour contrôler ou coordonner les activités de travail, en respectant certaines limites. Et ces limitations proviennent des lois, de la négociation collective et des normes sociales (Rubery, 2010).

La relation d'emploi est une institution qui évolue afin d'atteindre la coopération entre capital et travail dans les activités de production. Cependant, elle n'est pas seulement une institution contractuelle légale. Elle opère selon les normes et les attentes des consommateurs, dans le respect des droits et

obligations des employeurs, des employés et de l'État. De plus, la relation d'emploi ne définit pas seulement les termes sous lesquels la force de travail est utilisée, mais aussi le niveau de vie et de protection des employés. Certaines sécurités sont attachées à la relation d'emploi (Rubery, 2010) et les employés se trouvant dans une situation de relation d'emploi standard sont habituellement privilégiés par rapport aux autres (Rubery, 2010). D'autres protections sont accessibles ou non, dépendant du temps passé dans une relation d'emploi (Rubery, 2010).

Au sein de l'approche matérialiste, la relation d'emploi est appréhendée à travers une perspective individuelle, c'est-à-dire qu'elle réfère au « lien que tisse un employé, un individu, avec son organisation, ses représentants et les membres qui la composent » (Bentein et Guerrero, 2008: 393). C'est en décortiquant la relation d'emploi, dimension par dimension, que sa compréhension se bonifie. Dans les pages qui suivent, nous avons tenté d'analyser séparément quatre dimensions de la relation d'emploi. Elles proviennent de travaux d'Edwards et surtout de Edwards (1986). Cet exercice n'est pas aisé, puisque les particularités de la relation d'emploi sont toutes reliées entre elles pour former un tout. Dès lors, il devient difficile par exemple de parler de la présence du conflit et de la coopération sans aborder l'antagonisme structuré de la relation d'emploi. De même, il devient nécessaire de discuter de son indétermination lorsque vient le temps de se pencher sur l'exploitation qu'elle engendre.

#### 2.4.1. La coexistence du conflit et de la coopération

Premièrement, sans vouloir remonter trop loin dans l'histoire, nous sommes au fait que Marx fut l'un de ceux qui ont fait ressortir le plus le conflit inhérent à la relation d'emploi. Les travaux des années subséquentes ont continué à reconnaître la présence d'un conflit d'intérêts au sein de la relation d'emploi (Hyman, 1979). D'un côté, les employés poursuivent divers types d'intérêts comme obtenir une sécurité d'emploi, gagner un meilleur salaire, bénéficier de formations, faire progresser leur carrière ou être au fait des opportunités d'emploi. De l'autre, les intérêts des employeurs se restreignent essentiellement à la rentabilité, en raison du marché et de la concurrence (Kelly, 1998). Le pluralisme, un courant historiquement dominant en relations industrielles, reconnaissait l'existence de tels conflits d'intérêts, mais pensait qu'ils pouvaient être désamorçés grâce aux institutions, dont la négociation collective (Hyman, 1979).

Dès 1970, le contexte de stabilité change en raison de récessions, de baisses des profits et d'augmentations des prix. On assiste à des stratégies de rationalisation au sein des entreprises. Des interprétations plus radicales se développent chez les auteurs et penseurs de cette époque, apportant ainsi une argumentation inspirée du marxisme et du néo-marxisme lorsque vient le temps d'analyser le marché du travail (Hyman, 1979). Au sein de la perspective radicale, les auteurs ont notamment cherché à développer une analyse sociologique des relations d'emploi. Contrairement aux pluralistes, par exemple, les radicaux estiment que le conflit ne peut pas être canalisé par des institutions, puisqu'il est inhérent à la relation d'emploi (Edwards, 1986: 25).

De plus, le conflit au travail se présente sous deux formes : le conflit déclaré et le conflit d'intérêts plus profond. L'absence de conflit déclaré ne signifie pas qu'il y a harmonie. Les travailleurs et les employeurs sont en conflit notamment en ce qui a trait à la répartition du surplus entre salaires et profits. Plus loin, nous verrons que le concept d'antagonisme structuré permet de discuter du conflit d'intérêts indépendamment du conflit déclaré et de dépasser la simple observation que le conflit peut prendre plusieurs formes (Edwards, 2014). Les idées plus radicales, sur la nature de la relation d'emploi, fournissaient ainsi des explications fondamentales sur les bases structurelles du conflit, partout dans le monde moderne (Ackers, 2014).

Il convient par ailleurs de préciser que, bien que le conflit soit un élément fondamental dans la relation d'emploi, la coopération y est aussi présente. La relation d'emploi implique la coopération, l'adaptation et l'accommodation, aussi bien que le conflit (Bélanger et Edwards, 2007; Edwards, 1990; Kelly, 1998), car les deux parties sont interdépendantes (Ackers, 2014). Les travailleurs résistent à l'exploitation aussi bien qu'ils coopèrent avec l'employeur pour assurer la viabilité de l'entreprise (Kelly, 1998). La forme de la relation d'emploi reflète un compromis social entre capital et travail (Rubery, 2010). Par contre, il est indéniable que l'employeur dispose de plus de ressources et de plus de pouvoir que l'employé, créant ainsi une relation asymétrique entre les parties (Ackers, 2014). Le conflit et la coopération ne sont cependant pas séparables, car ils sont produits ensemble, conjointement (Bélanger et Edwards, 2007; Edwards, 1986) et sont mis au point dans le procès de travail (Bélanger et Edwards, 2007).

Le concept de procès de travail est central dans l'approche matérialiste, puisqu'il « cherche à comprendre les rapports sociaux de travail en les situant par rapport au processus de production et à une structure économique et sociale spécifique » (Bélanger, 1991: 183). Concrètement, le procès de travail fait référence aux moyens par lesquels une société reproduit les moyens de son existence (Edwards, 2014). Il est le processus dans lequel la force de travail de l'employé se traduit par le travail réellement réalisé (Edwards, 1986). Par ailleurs, pour Edwards, le procès de travail ne se restreint pas à la transformation technique d'« inputs » en « outputs », mais devient une activité sociale au sein de laquelle les employeurs imposent leurs obligations aux employés et s'assurent qu'elles sont remplies. Le procès de travail possède deux dimensions, soit une dimension technique qui le caractérise comme un processus par lequel on transforme la matière en produits à l'aide d'outils, de machineries ou de systèmes automatiques et une dimension sociale, c'est-à-dire au sein de laquelle se développent des rapports sociaux (Edwards, 1990: 41). Et parmi toutes ces relations sociales auxquelles donne lieu le procès de travail, la relation d'emploi occupe une place centrale dans la théorie d'Edwards.

#### 2.4.2. L'indétermination

Toutefois, atteindre la coopération est un processus incertain et instable. Le consentement et la coopération d'un employé ne peuvent être considérés comme acquis. Il est vrai que certaines conditions nuisent à la coopération, comme un marché très compétitif, une technologie qui favorise l'individualisation des travailleurs et un faible niveau d'autonomie. Et même lorsque les conditions structurelles sont favorables, un effort doit toujours être fait pour atteindre la coopération (Bélanger et Edwards, 2007). Un accommodement est nécessaire pour que la relation d'emploi se reproduise dans le temps.

La relation d'emploi est dynamique et sujette au renouvellement et à la négociation continue (Rubery, 2010). Le consentement du travailleur et sa coopération ne sont donc pas statiques ; il y a possibilité qu'à n'importe quel moment, ce consentement et cette coopération cèdent la place à la résistance ou à l'opposition, sous diverses formes (Bélanger et Thuderoz, 2010). Selon ces auteurs, même si des salariés étaient placés dans des situations fortement contraignantes, ils auraient toujours une certaine marge de manœuvre dans leurs interactions avec autrui, dont ils useraient stratégiquement. De plus, les résistances ne prennent pas toujours des formes visibles. Certaines manifestations sont



informelles, pratiquement invisibles et silencieuses (Bélanger et Thuderoz, 2010a). À la lumière de ce qui vient d'être dit concernant l'atteinte de la coopération, on constate que la relation d'emploi est indéterminée, ce qui rend le contrôle managérial nécessaire (Bélanger et Edwards, 2013). La relation d'emploi est un processus continu de négociations qui a en son centre l'antagonisme entre capital et travail (Edwards, 1990).

Le procès de travail, quant à lui, comporte aussi une part d'incertitude. La quantité de travail que produira un employé n'est pas quelque chose de quantifiable et de déterminé à l'avance. Aussi, les travailleurs ont la possibilité de ne pas respecter les termes de leur subordination (Edwards, 1986). Cette possibilité d'échapper à ses obligations n'est par contre pas toujours utilisée par le travailleur. Il arrive même que certains acceptent des demandes particulières de leur employeur, même si elles briment leurs droits (Edwards, 1990). Et il serait pertinent d'ajouter que cette incertitude est également vécue du côté du salarié, puisque lorsqu'il s'engage par un contrat de travail, il ne sait pas exactement ce qui l'attend sur les lieux du travail : quelles seront ses conditions de réalisation du travail, les restructurations et les changements d'employeur à venir ou l'ambiance de travail.

#### 2.4.3. L'antagonisme structuré

Troisièmement, la relation d'emploi est contradictoire et antagoniste. Mis à part la contradiction vue précédemment entre le conflit et la coopération, la relation d'emploi est contradictoire parce que l'employeur doit contrôler l'employé tout en lui laissant de la place pour sa créativité. Elle est aussi antagoniste, parce que les stratégies managériales visent à déployer la force de travail de façon à générer un surplus (Bélanger et Edwards, 2013).

Dans la perspective radicale, on considère que les analyses doivent maintenant porter sur la dynamique de la production et de l'accumulation et être placées dans un contexte social et politique plus large. Deux postulats de base servent de fondement aux analyses radicales. Le premier est que les rapports sociaux de production capitaliste se caractérisent par un antagonisme ou une opposition structurée entre les intérêts du capital et les intérêts du travail. Le second est que simultanément, dans le processus de production, les travailleurs sont organisés collectivement, ce qui crée une base matérielle pour une possible résistance au capital et aux priorités du mode de production capitaliste

(Frege et al., 2011; Hyman, 1979). Il y a contradiction puisque le capitalisme, tout en créant le conflit entre employeurs et employés, fournit à ces derniers une base pour manifester de la résistance au capitalisme et pour le changer (Frege et al., 2011).

De son côté, Edwards partira du constat que la relation d'emploi est nécessairement conflictuelle, pour conceptualiser un antagonisme structuré ou un rapport social asymétrique entre capital et travail (Edwards, 1986). Puisque la force de travail ne peut être soustraite du travailleur et comme la contribution de l'employé à la production est indéterminée, afin d'obtenir un surplus, l'employeur dicte à l'employé comment déployer sa force de travail. Le contrôle managérial devient une nécessité (Bélanger et Edwards, 2013).

Les entreprises capitalistes existent pour faire du profit. Elles sont intéressées par l'accumulation (Edwards, 1986). Cependant, pour arriver à faire du profit, elles doivent contrôler le lieu de production. Une structure de contrôle doit donc être considérée comme un résultat, potentiellement instable, d'interactions passées entre employeurs et employés, dans un contexte d'influences externes spécifiques. Le procès de travail ne peut être analysé isolément (Edwards, 1986).

Il y a présence d'un rapport social asymétrique entre capital et travail (Bélanger et Thuderoz, 2010a; Edwards, 1986). Employeur et employé ont des préoccupations (« concerns ») ou des enjeux divergents. L'antagonisme structuré existe parce qu'il y a de l'exploitation dans la relation d'emploi et que cette exploitation découle de l'appropriation du surplus par un autre groupe que celui qui l'a produit, mais aussi en raison du mode de contrôle (Bélanger et Edwards, 2013). Le conflit est inhérent à la relation d'emploi, dans la création de ce surplus et il est une situation universelle et permanente (Bélanger et Edwards, 2013). Pour Edwards (1986), cet antagonisme structuré découle du procès de travail. Il y a certes la question de la répartition du surplus, mais aussi de la manière dont ce surplus est généré. L'employeur a besoin de la créativité du travailleur, mais il ne peut lui donner le champ libre en raison de la nécessité de produire un surplus et de maintenir un certain contrôle. C'est dans l'usage de la force de travail, dans le procès de travail, que le conflit est enraciné (Bélanger et Edwards, 2013; Edwards, 1986).

Ainsi, « la relation d'emploi est un rapport social asymétrique entre capital et travail, inhérent au mode de production marchand » (Bélanger et Thuderoz, 2010a: 435). Edwards (1986) définit ce rapport social asymétrique comme un antagonisme structuré présentant d'un côté une subordination juridique de l'employé à son employeur et de l'autre, une certaine indétermination quant à la façon de gouverner cette relation au jour le jour pour en tirer profit. Sa particularité est que le salarié, en même temps qu'il est subordonné, conserve la possibilité d'action et d'opposition, qu'elle soit individuelle ou collective, en raison justement du caractère indéterminé de sa prestation de travail.

Il est évident qu'Edwards, dans sa définition de relation d'emploi, tenait compte de la structure, mais faisait également une grande place à l'action, ce qui le rapproche énormément du réalisme critique. D'ailleurs, Edwards mise beaucoup sur l'avenir du courant réaliste critique et suggère que des auteurs se qualifiant de matérialistes pourraient très bien être considérés comme réalistes critiques (Edwards et al., 2014).

#### 2.4.4. L'exploitation

Quatrièmement, le contrat de travail est différent des autres contrats parce qu'il mène à l'exploitation. Les travailleurs portent un intérêt à la répartition du surplus, mais aussi à la manière dont le travail est organisé : qui exerce la discipline, de quelle manière, qui décide de la distribution du travail et de son rythme. Ces intérêts reflètent le fait que le travailleur est soumis à l'autorité de l'employeur. Ils illustrent également que la relation d'emploi prend place au sein d'une stratégie qui poursuit l'accumulation. Dans le processus de production, il y a exploitation, car les travailleurs génèrent un surplus, c'est-à-dire une valeur plus grande que nécessaire pour couvrir les coûts de matériaux, l'usure de la machinerie et le paiement des salaires (Edwards, 1986, 1990). Il y a donc exploitation dans la relation d'emploi lorsque la force de travail des employés est utilisée pour produire un surplus qui profitera à un autre groupe (Bélanger et Edwards, 2013; Edwards, 1986). Remarquons ici l'utilisation du terme « autre groupe ». Si ce terme était remplacé par « capitalistes », cette théorie ne pourrait s'appliquer qu'au capitalisme et non à tout système de production. Or, le système féodal, par exemple, était aussi un système menant à l'exploitation. « Pendant l'époque féodale, les relations de travail mettaient généralement en situation des paysans qui cultivaient des parcelles de terre dont ils n'étaient pas propriétaires. Les familles à qui elles appartenaient percevaient des redevances sous la forme d'un

certain nombre de jours de corvées par années ou, plus fréquemment, sous la forme de produits provenant des terres » (Krahn et Lowe, 2014: 76).

Il semble important de mentionner ici que le travailleur n'est pas l'unique source de surplus. Reconnaître les opportunités d'affaires et coordonner le processus de production pour les atteindre crée aussi de la valeur. L'exploitation ne signifie pas qu'un groupe produit tout le surplus qui sera approprié par l'autre. Elle réfère au fait que les travailleurs ne s'approprient qu'une partie de cette valeur (Edwards, 2014).

Finalement, l'exploitation n'est pas uniquement liée à la distribution du surplus, mais aussi à l'organisation de la production. Même si les profits étaient répartis équitablement, l'antagonisme structuré demeurerait dans l'organisation de la production, c'est-à-dire dans la soumission des travailleurs à l'autorité et dans la nécessité de planifier la production en fonction des besoins du marché capitaliste (Edwards, 1986).

Selon la théorie d'Edwards sur la relation d'emploi, les travailleurs et les employeurs sont en conflit, notamment en ce qui a trait à la répartition du surplus. Mais bien que l'aspect conflictuel soit un élément fondamental de la relation d'emploi, la coopération y est tout aussi présente. Les deux acteurs, puisqu'ils sont interdépendants et qu'ils souhaitent que la relation d'emploi dure dans le temps, doivent s'efforcer de trouver des compromis acceptables. La relation d'emploi possède donc une nature contradictoire. Mais atteindre la coopération est un processus incertain et instable. Le consentement et la coopération d'un employé ne peuvent être considérés comme acquis. Il y a possibilité, à n'importe quel moment, que le consentement et la coopération cèdent la place à la résistance ou à l'opposition. L'indétermination et l'impossibilité de soustraire la force de travail du travailleur obligent l'employeur à contrôler son employé, tout en lui laissant une certaine place pour sa créativité. La relation d'emploi est donc antagoniste. Et comme capital et travail ont des intérêts divergents, que le capital possède plus de ressources et de pouvoir et qu'il est essentiellement à la recherche de surplus, il exploite la relation d'emploi dans l'organisation de la production et s'approprie le surplus généré par le travail.

## 2.5. La présentation de la recherche

Au Québec, la problématique de l'externalisation selon les trois configurations qui nous intéressent n'a pas été suffisamment traitée. Et bien que bon nombre d'études internationales aient procédé à certaines comparaisons entre pays, provinces ou régions (Ciravegna et al., 2013; Frade et Darmon, 2005; Geishecker et al., 2010; Grimshaw et Miozzo, 2009; Muehlberger et Bertolini, 2008; Notebaert, 2006; Schulze Buschoff et Schmidt, 2009; Van Arsdale et Mandarino, 2009), entre secteurs (Doellgast et Greer, 2007; Flecker et Meil, 2010; Frade et Darmon, 2005; Houseman et al., 2004; Muehlberger et Bertolini, 2008; Olsen, 2006; Purcell et al., 2004; Rubery et al., 2009) ou selon la position de l'entreprise dans la relation de sous-traitance (Duhautois et Perraudin, 2010), outre le projet de recherche de l'équipe dans lequel s'inscrit le terrain de cette thèse, aucune n'a comparé ces trois configurations et donc aucune ne s'est intéressée aux différences en termes de relation et de conditions d'emploi et de travail entre ces trois configurations de l'externalisation. Au Québec, Lippel (2004) a analysé la protection sociale offerte aux travailleurs autonomes et aux sous-traitants, mais sous l'angle du droit québécois et en matière de santé et de sécurité du travail.

Ayant pour toile de fond ce qui précède, nous abordons le problème de l'externalisation d'un point de vue sociologique. C'est d'ailleurs la perspective à adopter pour bien étudier un phénomène social. Nous considérons l'externalisation comme un phénomène social puisqu'il concerne plusieurs individus et organisations, ce qui développe des relations d'interdépendance et des interactions. Nous décryptons, décodons et essayons de comprendre comment ces relations et ces interactions se structurent (Albarelo, 2011) ; le travail est avant tout un rapport social.

Dans ce domaine, l'analyse de différentes formes d'externalisation, se traduisant par une reconfiguration de la relation d'emploi, nous invite entre autres à nous interroger sur les conditions de travail et d'emploi qui sont offertes aux travailleurs externalisés et sur la manière dont ils doivent composer avec la gestion de l'insécurité et du risque. Nous cherchons à savoir comment les diverses configurations de l'externalisation que sont la sous-traitance, le travail indépendant<sup>16</sup> et en agences de placement de personnel influencent les conditions de travail et d'emploi et redéfinissent la relation

---

<sup>16</sup> La section de la chaîne de valeur étudiée pour cette thèse ne comporte pas d'activité d'externalisation avec des travailleurs indépendants.

d'emploi. Nous vérifions si des différences en termes de conditions de travail et d'emploi sont décelables entre les formes d'externalisation à l'étude et les types de relations d'emploi qu'elles génèrent. Lorsque des différences se présentent, nous tentons d'en identifier les possibles explications. Cette recherche vise à comprendre les tendances, les facteurs qui influencent les conditions de travail et d'emploi. Nous cherchons à comprendre comment fonctionnent ces tendances et ces combinaisons de facteurs. La présente recherche se veut une analyse comparée de l'impact de diverses configurations de l'externalisation sur les conditions de travail et d'emploi ainsi que sur la définition de la relation d'emploi.

Concrètement, le double objectif de la présente recherche est premièrement d'évaluer les impacts de l'externalisation sur les conditions de travail et d'emploi, donc, de vérifier si des différences en termes de conditions de travail et d'emploi sont décelables notamment entre les formes d'externalisation à l'étude et les types de relations d'emploi qu'elles génèrent. Elle permet aussi de constater la présence d'acteurs, de contextes et de mécanismes ayant un effet sur les conditions de travail et d'emploi. Deuxièmement, cette thèse cherche à identifier les principaux problèmes d'arrimage entre les activités d'externalisation et la théorie d'Edwards sur la relation d'emploi, afin de mieux illustrer et comprendre comment les diverses configurations de l'externalisation redéfinissent la relation d'emploi.

Conséquemment, les questions de recherche se formulent ainsi :

1. En quoi l'externalisation affecte-t-elle les conditions de travail et d'emploi ?
2. En quoi l'externalisation transforme-t-elle la relation d'emploi ?

Une fois compilés, les résultats font l'objet d'une analyse réaliste critique. Ceci permet d'illustrer en quoi ces résultats et cette analyse enrichissent la littérature sur l'externalisation et en quoi ils questionnent la théorie d'Edwards sur la relation d'emploi et plus largement, l'ensemble des théories en relations industrielles (voir figure 2.1. pour une présentation visuelle du modèle conceptuel de cette recherche)

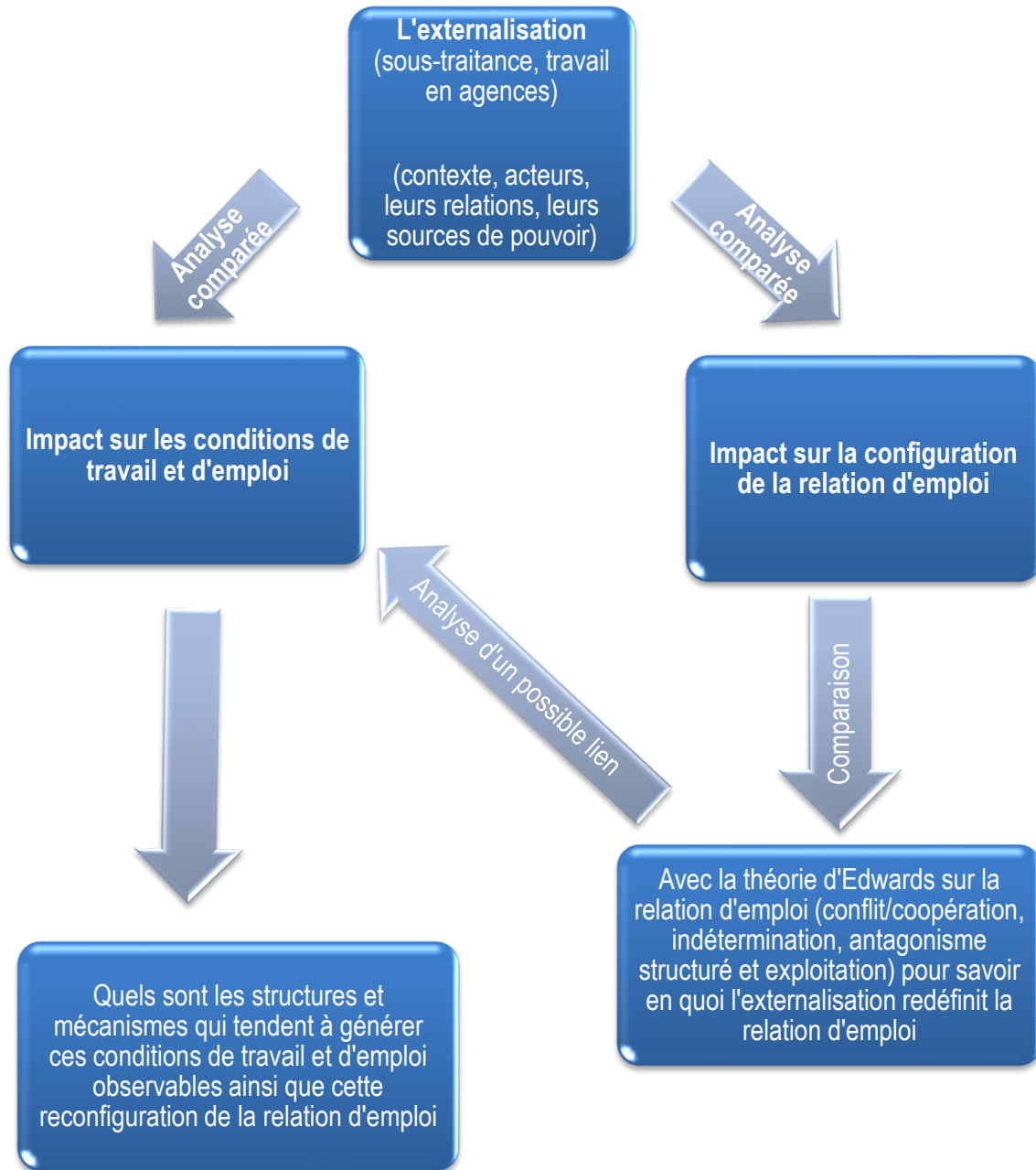


Figure 2.1. Présentation du modèle conceptuel de la recherche

**Tableau 2.1. Modèle d'analyse**

<b>Titre de la recherche :</b>		
<p>Travailler pour une entreprise sans y être directement lié par un contrat de travail : Analyse comparée de l'impact de diverses configurations de l'externalisation sur le travail ainsi que sur la relation et les conditions d'emploi</p>		
<b>L'objectif de cette recherche est de répondre aux questions suivantes :</b>		
<p>1. En quoi l'externalisation affecte-t-elle les conditions de travail et d'emploi ? 2. En quoi l'externalisation transforme-t-elle la relation d'emploi ?</p>		
<b>Principaux concepts</b>	<b>Dimensions conceptuelles à l'étude</b>	<b>Indicateurs observables ou mesurables</b>
Externalisation (dans les maillons de la filière de la volaille étudiés)	Sous-traitance	Type de main-d'œuvre externe mobilisée à l'une ou l'autre des différentes étapes de production  Du travail est confié à une autre entreprise ou à un travailleur d'une autre entreprise, à l'exclusion des agences de placement
	Travail en agences	Du travail est confié à une agence ou à un travailleur d'agences
Conditions de travail	Organisation du travail	À la chaîne, polyvalence, cadence, etc.
	Horaire	Quarts, variation, nombre d'heures par semaine, etc.
	Formation	Formation, qualifications, mobilités possibles, etc.
	Charge	Physique : utilisation de machines, manier des charges, gestes répétitifs, travail debout, etc.  Mentale : concentration, peu d'erreurs permises, gestes précis, etc.
	Environnement de travail	Environnement physique (température, humidité, propreté, environnement sonore, etc.)  Environnement social (relation avec les supérieurs et collègues, violence)
Santé et sécurité	Santé psychologique, accidents, maladies professionnelles, etc.	



**Titre de la recherche :**

Travailler pour une entreprise sans y être directement lié par un contrat de travail :  
Analyse comparée de l'impact de diverses configurations de l'externalisation sur le travail ainsi que sur la relation et les conditions d'emploi

**L'objectif de cette recherche est de répondre aux questions suivantes :**

1. En quoi l'externalisation affecte-t-elle les conditions de travail et d'emploi ?
2. En quoi l'externalisation transforme-t-elle la relation d'emploi ?

<b>Principaux concepts</b>	<b>Dimensions conceptuelles à l'étude</b>	<b>Indicateurs observables ou mesurables</b>
Conditions d'emploi	Statut contractuel  Rémunération       Protection contre les risques sociaux et économiques	Stabilité du contrat et statut d'emploi  Modes de rémunération (à l'heure, au rendement, etc.)  Taux, primes  Adéquation avec les exigences du poste  Progression salariale  Égalité de traitement  Sociaux : Couverture santé/maladie et instance qui assure ce risque  Couverture invalidité et instance qui assure ce risque  Revenu de retraite, etc.  Économiques : Source de revenu en cas de manque de travail, de baisse du nombre d'heures de travail par semaine, etc.

<b>Titre de la recherche :</b>		
<p>Travailler pour une entreprise sans y être directement lié par un contrat de travail : Analyse comparée de l'impact de diverses configurations de l'externalisation sur le travail ainsi que sur la relation et les conditions d'emploi</p>		
<b>L'objectif de cette recherche est de répondre aux questions suivantes :</b>		
<p>1. En quoi l'externalisation affecte-t-elle les conditions de travail et d'emploi ? 2. En quoi l'externalisation transforme-t-elle la relation d'emploi ?</p>		
<b>Principaux concepts</b>	<b>Dimensions conceptuelles à l'étude</b>	<b>Indicateurs observables ou mesurables</b>
Configuration de la relation d'emploi	Bipartite	Un seul employeur et un seul employé
	Bipartite typique	Dans le cas du travailleur régulier
	Bipartite atypique	Dans le cas du travailleur occasionnel ou étudiant, par exemple
	Multipartite	Plusieurs acteurs se partagent le rôle d'employeur auprès d'un seul employé (travail en agences ou en sous-traitance)
Dimensions privilégiées par l'analyse réaliste critique	Contexte	Structure sociale dans laquelle prend place le phénomène de l'externalisation
	Action	Les acteurs impliqués, leurs rôles, leurs relations et leurs sources de pouvoir
	Mécanismes générateurs	Facteurs, éléments qui sont à l'œuvre, entre la structure et l'action, et qui favorisent ou encouragent un type d'action
	Résultat ou impact	L'effet du contexte et de l'action, via les mécanismes générateurs, sur les conditions de travail et d'emploi et sur la relation d'emploi
Dimensions privilégiées par la théorie d'Edwards sur la relation d'emploi	Identification et description des zones de conflit, de coopération et de compromis	Conflit d'intérêts entre employeurs et travailleurs qui ont surtout un impact sur les conditions de travail et d'emploi (ex. rémunération vs profit, organisation du travail, etc.)
		Coopération et compromis : concessions accordées autant par les employeurs que par les travailleurs, au profit de l'autre groupe, et qui concernent surtout les conditions de travail et d'emploi

<b>Titre de la recherche :</b>		
<p>Travailler pour une entreprise sans y être directement lié par un contrat de travail : Analyse comparée de l'impact de diverses configurations de l'externalisation sur le travail ainsi que sur la relation et les conditions d'emploi</p>		
<b>L'objectif de cette recherche est de répondre aux questions suivantes :</b>		
<p>1. En quoi l'externalisation affecte-t-elle les conditions de travail et d'emploi ? 2. En quoi l'externalisation transforme-t-elle la relation d'emploi ?</p>		
<b>Principaux concepts</b>	<b>Dimensions conceptuelles à l'étude</b>	<b>Indicateurs observables ou mesurables</b>
	<p>Identification et description des zones d'indétermination</p>	<p>Éléments qui ne sont pas connus à l'avance dans le cadre de la relation d'emploi :</p> <p>Quant à la quantité et la cadence de travail (produite et exigée)</p> <p>Quant à la résistance possible ou au non-respect des obligations</p> <p>Quant aux demandes particulières, au climat de travail, aux projets de l'entreprise, au roulement de personnel, etc.</p>
	<p>Identification et description des zones d'exploitation</p>	<p>Tout ce qui vise à créer un surplus dont bénéficie en majeure partie un groupe qui n'a pas participé à sa création</p> <p>Appropriation du surplus grâce au contrôle sur la production, la surveillance, par la privation de droits, etc.</p>
	<p>Identification et description de l'antagonisme structuré</p>	<p>Zones de contradictions entre le devoir de contrôle ou de subordination de l'employeur afin de générer un surplus et la zone de liberté qui est accordée au travailleur</p>

### 2.5.1. Le modèle d'analyse

Précisons d'emblée qu'au départ, compte tenu du choix de la philosophie réaliste critique qui adopte une approche plus inductive et dans un souci de cohérence avec celle-ci, il ne nous est pas apparu nécessaire de formuler des hypothèses claires découlant des objectifs et questions de recherche.

D'ailleurs, les différents indicateurs et dimensions conceptuelles à l'étude se sont précisés au fur et à mesure du déroulement de la recherche. L'accent a conséquemment été mis au départ sur l'articulation des concepts clés afin de répondre aux questions de recherche.

Tout d'abord, il a fallu préciser quelles configurations de l'externalisation il est possible d'observer dans les maillons de la filière de la volaille étudiés, donc spécifier à quoi correspond le concept d'externalisation et de configurations de l'externalisation dans le cadre de cette recherche. Il s'avère que la sous-traitance ainsi que le travail en agences de placement de personnel sont les deux configurations de l'externalisation qui sont utilisées dans ce contexte.

Une fois ce travail d'identification réalisé et en accord avec la philosophie réaliste critique adoptée, le contexte dans lequel se développe le phénomène de l'externalisation dans la filière de la volaille est analysé. Le contexte réfère à la structure sociale dans laquelle prend place ce phénomène. De même, l'action, c'est-à-dire les acteurs impliqués, les relations qu'ils entretiennent entre eux ainsi que leurs sources de pouvoir, est observée. Cette analyse permet de mieux comprendre les impacts de l'externalisation sur les conditions de travail et d'emploi, mais également sur la relation d'emploi, notamment quant aux mécanismes qui favorisent ou encouragent un type d'action et qui entraînent notamment le phénomène observable. Les mécanismes sont des facteurs, des éléments qui sont à l'œuvre, entre la structure et l'action, et qui favorisent ou encouragent un type d'action. Dans notre cas, nous désirons décrire, mais également comprendre le résultat, l'effet, l'impact de l'externalisation sur les conditions de travail et d'emploi et sur la relation d'emploi, ainsi que les mécanismes qui les produisent.

Pour ce qui est de l'impact du recours à l'externalisation sur les conditions de travail et d'emploi, nous effectuons une distinction entre ces deux concepts. À la différence des conditions de travail qui ont davantage trait, par exemple, à l'autonomie au travail, la qualification, l'intensité du travail, les risques psychosociaux, les relations sociales, la formation ou les perspectives de carrière liées à un emploi donné, les conditions d'emploi, quant à elles, concernent plutôt des éléments tels que la rémunération, les inégalités de revenus, les avantages sociaux, les protections sociales, les heures de travail, la sécurité et les statuts d'emploi, la formation et les perspectives de carrière non rattachées à un emploi, la conciliation du travail et de la vie personnelle. (Lapointe, 2013). Nous pourrions également ajouter

la présence syndicale, car elle est un facteur qui risque d'avoir une influence sur la qualité de l'emploi (Bernier, 2013).

On comprend que d'un côté, l'analyse des conditions d'emploi s'effectue à un niveau méso, le niveau macro étant l'analyse du marché du travail à l'aide d'indicateurs tels que le taux d'activité, d'emploi et de chômage, les normes du travail, par exemple. La qualité de l'emploi se rapporte donc aux conditions de l'emploi dans l'entreprise, le réseau, la chaîne de valeur, la filière, à des dimensions comme la rémunération, les heures de travail, la stabilité, les congés, les qualifications, les horaires de travail, les assurances collectives, les régimes de retraite, les conditions physiques et psychologiques. De l'autre côté, l'analyse de la qualité du travail se réalise à un niveau micro et se rapproche davantage des individus. Elle fait référence à des dimensions intrinsèques au travail effectué et aux tâches qu'il comporte comme l'autonomie professionnelle, le contenu du travail, le soutien des collègues ou la reconnaissance (L. Cloutier, 2013). De la même manière, Lapointe (2013) relie la qualité de l'emploi à ce qui définit les conditions formelles d'exercice du travail, alors que la qualité du travail fait davantage référence au contenu des emplois, à l'activité de travail elle-même et aux tâches.

Cette recherche doctorale s'intéresse à six dimensions ayant trait aux conditions de travail et à trois dimensions ayant trait aux conditions d'emploi. Les dimensions des conditions de travail à l'étude sont 1) l'organisation du travail, 2) les horaires, 3) la formation, la qualification et la mobilité possible, 4) la charge physique, mentale et émotionnelle, 5) l'environnement de travail et 6) la santé et la sécurité du travail. Les dimensions des conditions d'emploi à l'étude sont 1) le statut contractuel, 2) la rémunération ainsi que 3) la protection contre les risques économiques (manque de travail, baisse du nombre d'heures de travail par semaine, par exemple) et sociaux (santé, maladie, invalidité, vieillesse). Le statut contractuel fait référence aux différents statuts d'emploi mobilisés, à l'une ou l'autre des différentes étapes de production, selon les divers groupes de main-d'œuvre et à la stabilité contractuelle qui leur est associée. La rémunération, quant à elle, fait autant référence à son mode de rémunération (à l'heure, au rendement ou à forfait), au taux, à son adéquation avec les exigences du poste, à la progression salariale, qu'aux disparités de traitement selon les statuts d'emploi ou selon d'autres variables qu'il nous est permis d'étudier (variation selon l'activité, la position, la configuration de l'externalisation).

Ceci étant dit, un des principaux défis, dans un contexte de relation d'emploi externalisée, est de gérer l'insécurité et le risque qui y sont associés. Des travailleurs passent au travers des mailles du filet de protection sociale. Les protections sociales font référence aux mécanismes collectifs qui permettent aux individus et à leur famille de faire face aux imprévus. Ces imprévus sont appelés risques sociaux. Souvent, ces risques sont associés à une baisse de revenu. On peut penser à la vieillesse, la maladie ou le chômage. Les protections sociales renvoient à la sécurité économique et sociale des personnes. Elles relèvent des modalités de protection face aux risques (Gautié, 2003).

Il nous est apparu que l'ensemble des protections sociales offertes au Québec peut se regrouper selon trois grandes catégories. La première regroupe les protections découlant de l'activité syndicale, c'est-à-dire liées à la représentation collective et au droit à la négociation collective. Elle regroupe aussi les protections ayant trait au régime de retraite, à un programme collectif en matière d'assurance maladie, d'assurance vie ou d'assurance revenu qui peuvent être négociés entre un employeur et ses salariés, le plus souvent par l'intermédiaire d'un syndicat. La deuxième concerne les régimes publics de protection sociale comme le régime d'assurances maladie, l'assurance médicament, la Sécurité de la vieillesse, le RRQ, l'assurance-emploi ou l'assurance parentale. La troisième catégorie est de nature juridique. Elle concerne la législation qui dicte les conditions minimales de travail et protège la santé et la sécurité du travail, indemnise en cas d'accident du travail ou de maladie professionnelle ou en cas de non-respect des normes minimales de travail.

Pour les besoins de cette thèse, l'attention s'est davantage portée sur les protections en cas de maladie, invalidité, retraite, manque de travail et à l'instance ou l'acteur qui assure ce risque (D'Amours, 2006) pour les travailleurs, par opposition aux protections générales offertes à l'ensemble des Québécois comme le régime d'assurances maladie ou l'assurance médicament. Ces protections ciblées découlent généralement des régimes complémentaires privés.

Afin de répondre à la première question de recherche, cette première partie de la recherche identifie le contexte, les acteurs et les résultats qui ont un effet sur les conditions de travail et d'emploi en contexte d'externalisation, et cherche à comprendre les mécanismes qui les génèrent.

La deuxième question de recherche vise à comprendre en quoi l'externalisation reconfigure la relation d'emploi. Dans un premier temps, les relations d'emploi présentes dans la filière de la volaille sont observées selon qu'elles sont bipartites typiques (entre un employeur et un employé régulier), bipartites atypiques (entre un employeur et un employé occasionnel, par exemple) ou multipartites (entre plusieurs acteurs qui se partagent le rôle d'employeur auprès et un travailleur). Puis, comme nous désirons voir comment de nouveaux éléments introduits par l'externalisation et dépassant le cadre de l'entreprise et de la relation bipartite (Bellemare, 2015) peuvent être intégrés à la théorie, chacune des configurations de la relation d'emploi est analysée selon les quatre caractéristiques de la relation d'emploi formulées par l'approche matérialiste en relations industrielles, plus précisément, par celle d'Edwards.

Des variations dans les formes, dans les niveaux ou dans les degrés de conflit, de coopération, de compromis, d'indétermination et d'exploitation sont recherchées pour les différentes configurations de la relation d'emploi, ce qui permet de situer le concept d'antagonisme structuré (Ackers, 2014; Bélanger et Edwards, 2007; Bélanger et Thuderoz, 2010a; Bélanger et Edwards, 2013; Edwards, 1986, 1990, 2014; Hyman, 1979; Kelly, 1998) au sein de relations d'emploi découlant d'activités d'externalisation. Le conflit fait surtout référence aux intérêts divergents entre employeurs et travailleurs, qui se reflètent notamment sur les conditions de travail et d'emploi (ex. : rémunération vs profit, organisation du travail). La coopération et le compromis ciblés sont ceux consentis autant par les travailleurs que par les employeurs au profit de l'autre groupe et qui concernent essentiellement les conditions de travail et d'emploi (ex. : gel ou baisse de salaire afin de maintenir l'usine viable). L'indétermination, quant à elle, peut concerner par exemple la quantité et la cadence de travail (produite et exigée), la résistance possible ou le non-respect des obligations, les demandes particulières, le climat de travail, les projets de l'entreprise ou le roulement de personnel. Il s'agit d'éléments qui ne sont pas connus à l'avance dans le cadre de la relation d'emploi. L'exploitation a trait à tout ce qui assure la création d'un surplus dont bénéficie en majeure partie un groupe qui n'a pas participé à sa création. L'appropriation du surplus peut être atteinte en contrôlant la production, en surveillant le travail, en privant les travailleurs de certains droits ou protections. Enfin, toujours pour chacune des configurations de la relation d'emploi, nous recherchons les zones de contradictions entre le devoir de contrôle de l'employeur et de subordination du travailleur afin de générer un surplus et les zones de liberté et d'actions qui sont accordées au travailleur dans le cadre de la relation d'emploi, ce qui permet de positionner

l'antagonisme structuré. Par exemple, il peut être intéressant de chercher à savoir si l'exploitation, en contexte d'externalisation, s'opère toujours par l'appropriation du surplus et le contrôle sur le processus de production ou si ses formes tendent à se multiplier et à dépasser le cadre de l'entreprise en mobilisant entre autres différentes restrictions à la liberté ou en privant de droits (Bernstein et Vallée, 2013; Chauvin, 2010; Papinot, 2005; Purser, 2006; Vallée, 2010). En outre, le niveau de compromis auquel doit consentir le travailleur en situation d'externalisation est une autre caractéristique qui risque de présenter des variations selon la configuration de la relation d'emploi. La confrontation des différentes configurations de la relation d'emploi à la théorie d'Edwards sur la relation d'emploi permet de vérifier en quoi l'externalisation transforme la relation d'emploi et questionne plus largement les théories en relations industrielles.

Il semble y avoir différents modèles d'expérience de travail externalisé. La présente recherche est l'occasion de mettre au jour les conditions pouvant mener à un modèle plutôt qu'à un autre, c'est-à-dire les conditions qui semblent générer des expériences plus ou moins favorables pour certains résultats en milieu de travail. Plus spécifiquement, il s'agit de dévoiler ce qui peut influencer les variations dans l'expérience vécue par les travailleurs présents dans les configurations étudiées en termes de conditions de travail et d'emploi et en termes de relation d'emploi. Il existe plusieurs tendances, combinaisons de facteurs qui agissent sur les activités humaines. Nous cherchons à identifier ces tendances.

## **2.6. La pertinence théorique de la recherche**

La pertinence théorique d'étudier le phénomène de l'externalisation dans le cadre de cette recherche réside dans le fait que cette activité se traduit par une reconfiguration du lien d'emploi. Cette reconfiguration touche les fondements mêmes des théories sur la relation d'emploi, un concept central en relations industrielles et en sociologie du travail. Cette recherche a recours à certains concepts matérialistes et tente de voir comment ils peuvent être adaptés aux relations d'emploi particulières découlant de la sous-traitance et du travail en agences.

Selon la littérature et diverses réflexions personnelles effectuées au sujet de l'externalisation, il est possible d'avancer que ces reconfigurations du lien d'emploi semblent tout d'abord remettre en



question le caractère bipartite de la relation d'emploi ainsi que l'organisation de la production capitaliste. Les relations deviennent régulièrement multipartites et l'on ne travaille plus nécessairement dans l'établissement et sous la supervision d'un employeur unique, ce qui génère des effets sur les conditions de travail et d'emploi des travailleurs. De plus, pour certaines configurations de l'externalisation, le travail est uniquement rémunéré lorsqu'utilisé et seulement pour les heures effectivement travaillées (Druker et Stanworth, 2004). Ensuite, il arrive que des situations d'externalisation remettent en question la liberté du salarié, car offrir une disponibilité indéfectible et sur demande rend plus perméable la frontière entre temps de travail et de loisirs (Purser, 2006; Vallée, 2010). Corollairement, il y a parfois remise en question de la libre disposition du temps non professionnel. Enfin, si une situation d'externalisation implique parfois de n'effectuer que des contrats à durée déterminée chez les entreprises clientes, il y a risque qu'elle ne conduise que rarement à une insertion durable sur le marché du travail.

De par ces constatations, il est possible d'avancer que l'externalisation remet en question les fondements classiques de la relation d'emploi. La théorie d'Edwards sur la relation d'emploi est essentiellement basée sur la relation standard qui prévalait dans les entreprises de type fordiste. Depuis, la recherche de flexibilité s'est notamment traduite dans l'externalisation et les principales configurations de l'externalisation à l'étude entraînent une reconfiguration du lien d'emploi.

La complexité et l'hétérogénéité des relations d'emploi d'aujourd'hui posent de nouveaux défis sur le plan théorique. Les réflexions et les travaux portant sur les configurations de l'externalisation doivent dépasser le cadre des frontières d'une organisation et tenir compte de tous les acteurs internes et externes impliqués dans la relation d'emploi, parce que différents types d'intermédiaires occupent désormais une place centrale. Les théories classiques sur la relation d'emploi qui ne se concentrent que sur des entreprises individuelles, intégrées dans un contexte institutionnel distinct, doivent subir quelques ajustements pour réussir à bien analyser la relation d'emploi en contexte de globalisation où la production et les services sont de plus en plus coordonnés au-delà de l'entreprise et parfois même du pays. Il est primordial de dépasser l'analyse au niveau de l'entreprise individuelle, pour la faire porter sur les chaînes de valeurs et les réseaux globaux d'entreprises.

## Conclusion du chapitre 2

Ce deuxième chapitre a décrit et expliqué le cadre théorique adopté pour cette thèse. Il repose notamment sur la théorie d'Edwards de la relation d'emploi et sur les concepts de conditions de travail et d'emploi. Il recourt à la conception de l'approche matérialiste en relations industrielles pour réfléchir aux transformations de la relation d'emploi qui découlent du phénomène de l'externalisation. En outre, les fondements théoriques plus généraux sont inspirés du réalisme critique. Ce courant philosophique dissocie la structure de l'action, la première précédant la seconde. Cette séparation et cet ajout d'une variable temporelle permettent d'analyser les mécanismes à l'œuvre dans les interactions entre la structure et l'action. Les choix philosophiques effectués dans la tradition du réalisme critique semblent les plus à même de répondre à ce besoin de reconnaître l'autonomie de la structure et des acteurs afin d'analyser les interactions entre eux.

Mais il est également établi qu'adhérer à l'ontologie réaliste critique a des conséquences épistémologiques et méthodologiques. Découlant de ces choix, la recherche réaliste critique typique est surtout exploratoire et vise à identifier les structures, leurs séquences, combinaisons, articulations particulières à l'œuvre à un moment et dans un lieu spécifique. Afin de mieux révéler le réel, les chercheurs réalistes critiques ne se restreignent pas à une seule méthode de recherche (entrevue en profondeur, questionnaire, observation directe). Ils tendent cependant à effectuer davantage d'études intensives pour découvrir les plausibles facteurs explicatifs. Ils se concentrent sur la situation mise à l'étude et l'analysent en profondeur. Souvent, ils débutent par décrire le phénomène empiriquement et ensuite, ils théorisent sur les facteurs et leurs combinaisons qui tendent à produire ce phénomène.

Nous avons donc décidé d'aborder le problème de l'externalisation d'un point de vue sociologique en nous interrogeant sur les conditions de travail et d'emploi qui sont offertes aux travailleurs externalisés et sur la manière dont ces derniers doivent composer avec la gestion de l'insécurité et du risque. Plus spécifiquement, nous effectuerons une analyse comparée de l'impact de diverses configurations de l'externalisation (sous-traitance et en agences) sur les conditions de travail et d'emploi et sur la définition de la relation d'emploi. Nous cherchons à savoir comment les diverses configurations de l'externalisation modifient les conditions de travail et d'emploi et redéfinissent la relation d'emploi.

Quant à la pertinence théorique de cette recherche, elle réside essentiellement dans le fait que la reconfiguration du lien d'emploi qu'elle explore touche les fondements mêmes des théories sur la relation d'emploi, un concept central en relations industrielles et en sociologie du travail. Cette recherche tente de voir comment la théorie matérialiste sur la relation d'emploi peut être adaptée à l'étude des relations d'emploi particulières découlant de la sous-traitance et du travail en agences. Sur le plan théorique, cette recherche repose sur le postulat que les transformations du travail poussent à revoir les théories en relations industrielles. Il semble impératif d'aborder les configurations de l'externalisation afin de tenir compte des organisations en réseau, en chaîne de valeur, des agences et autres intermédiaires. Or, pour comprendre ces transformations sociales, il devient nécessaire d'innover théoriquement.

Le prochain chapitre présente la méthodologie utilisée pour cette recherche doctorale. Les décisions méthodologiques présentées dans le chapitre suivant découlent de réflexions et choix antérieurs, mais sont également adoptées de façon logique, dans le désir de trouver la meilleure méthode afin d'atteindre les objectifs de recherche.

# Chapitre 3 : La méthodologie

## Introduction du chapitre 3

Tout au long de ce troisième chapitre, nous présentons des détails concernant les aspects méthodologiques de la stratégie de recherche déployée. Plus spécifiquement, nous expliquons pourquoi l'étude de cas a été identifiée comme étant la meilleure stratégie afin de répondre aux questions de recherche, nous précisons le choix de la filière de la volaille, des cas et de leurs unités d'analyse. Il est également question de la stratégie de collecte des données qui a été utilisée, du traitement de ces données ainsi que de leur interprétation. Enfin, le respect des critères de scientificité ainsi que la pertinence scientifique de cette recherche sont abordés.

### 3.1. Un aperçu global de la stratégie de recherche déployée

Pour les réalistes critiques, les choix méthodologiques dépendent de la nature de l'objet d'étude et de ce que l'on veut apprendre à son sujet. La méthode choisie doit permettre d'atteindre nos objectifs. Les méthodes qualitatives dominent au sein de ce courant philosophique. Leurs designs de recherches sont plus souvent intensifs (ce qui fait que tel phénomène se produit dans telle circonstance, en examinant la nature qualitative du phénomène ou les subtilités du contexte)<sup>17</sup>, qu'extensif (grand nombre d'observations, relations significatives, approche quantitative). Cependant, bien que les recherches qualitatives et quantitatives soient différentes, il faut tout de même admettre qu'elles peuvent être complémentaires dans certains projets de recherche (Hurrell, 2014). Ainsi, il existe des questions de recherche qui demandent des décomptes, des compilations et des analyses statistiques, alors que d'autres exigent des observations plus approfondies et c'est le cas pour la présente recherche.

De son côté, Gauthier (2009) affirme qu'il existe trois types de questions de recherche et qu'à chaque type est associée une stratégie de preuve privilégiée. D'abord, les questions exploratoires portent sur

---

<sup>17</sup> Le phénomène est ce qui retient notre attention, alors que le contexte est ce qui l'entoure, le supporte, le précède, le conditionne, le sous-tend (Paillé et Mucchielli, 2012, 75).

un thème peu connu ou en exploration. Elles sont souvent associées à l'étude de cas. Celle-ci permet de capter la complexité d'une situation et d'en interpréter le sens. L'étude de cas classique analyse seulement une situation, un seul individu, un seul groupe et à un seul moment. Parfois, elle étudie quelques situations en profondeur ou une situation évoluant dans le temps, mais le nombre de situations étudiées demeure toujours restreint. Un cas correspond à un observatoire d'un phénomène plus grand que lui, soit un dispositif ou un intermédiaire au moyen duquel un objet peut être étudié. La démarche inductive de l'étude de cas alimente une phase de développement de théories ou de modèles.

Ensuite, les questions descriptives visent à décrire un état. Elles sont associées à la description de cas multiples, ce qui permet de documenter l'état d'un nombre suffisant d'individus pour enclencher un processus déductif. Il peut s'agir, par exemple, de sondages d'opinion. La preuve avancée est la description d'un état. Elle ne démontre pas de relations de cause à effet (Gauthier, 2009).

Enfin, les questions relationnelles portent sur la relation entre deux états. On leur associe les approches comparatives. La comparaison de cas permet d'établir des liens de causalité. Elle cherche les sources sous-jacentes à un phénomène, d'où la nécessité de comparer des situations. Les structures de preuve comparatives suggèrent l'existence d'un lien entre deux variables, l'une dépendante, l'autre indépendante. La comparaison met au jour les constances, les similitudes, les dissemblances (Gauthier, 2009). C'est en comparant les situations de même nature qu'on peut découvrir les facteurs favorables à l'atteinte d'un résultat.

Bien que nous ne puissions avancer que notre recherche soit totalement exploratoire, car des travaux ont déjà été menés sur des sujets plus ou moins rapprochés de notre problématique, notre sujet d'étude demeure peu exploré. La recherche comporte une analyse comparative des conditions de travail et d'emploi selon l'activités de l'établissement, selon la position de l'entreprise dans la chaîne de valeur et selon la configuration de l'externalisation. Elle comprend également une comparaison de l'application des caractéristiques de la relation d'emploi selon qu'elle est bipartite ou multipartite. Et précédant cette activité comparative, une analyse descriptive a été menée. Par opposition aux méthodes quantitatives qui permettent de quantifier un phénomène, de découvrir des relations entre les variables, nous cherchons plutôt les variations de pratiques, d'impacts, de résultats selon le

contexte ou les facteurs qui sous-tendent ces variations. Il nous est donc préférable de nous tourner du côté des méthodes qualitatives.

En outre, cette recherche doctorale s'inscrit dans un autre projet de recherche, beaucoup plus vaste, dirigé par la professeure Martine D'Amours et qui implique des co-chercheurs qui s'intéressent à l'impact de trois configurations de l'externalisation (sous-traitance, travail en agences et travail indépendant) sur le travail, l'emploi et l'action collective, à partir de l'étude de différents secteurs<sup>18</sup>. Sur la base de travaux exploratoires, l'équipe de recherche a opté pour l'étude de la filière de la volaille et par conséquent, a choisi de faire porter les analyses à l'échelle d'une chaîne de valeur. Cette filière a été choisie notamment parce qu'elle comporte plusieurs des configurations de l'externalisation ciblées. L'équipe a réfléchi, travaillé et déterminé le design, la stratégie générale de recherche, son protocole, les outils de recrutement des informateurs et les outils de collecte de données. Le projet a été approuvé par le Comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université Laval (CÉRUL) (N° d'approbation 2014-120/12-11-2015) et le 28 janvier 2016, nous avons obtenu une dérogation pour pouvoir réaliser notre thèse dans le cadre de ce projet de recherche. Cette mise en situation vise surtout à reconnaître que certains choix antérieurs à notre insertion dans l'équipe et certains autres choix faits en équipe ont influencé la manière de concevoir cette thèse. Ainsi, le choix d'analyser les trois configurations de l'externalisation, celui du niveau d'analyse englobant une chaîne de valeur et celui d'étudier l'industrie de la transformation agroalimentaire ont été réalisés antérieurement.

Ainsi, pour la réalisation de cette thèse, nous nous sommes appuyée sur une étude de cas menée dans l'industrie agroalimentaire, dans la filière de la volaille et plus précisément dans les maillons de la chaîne se situant de l'abattage à la seconde transformation, afin d'étudier en quoi les activités d'externalisation affectent les conditions de travail et d'emploi ainsi que la relation d'emploi.

### **3.2. La justification du choix de l'étude de cas**

Dans cette section, nous démontrons pourquoi l'étude de cas est la meilleure stratégie pour répondre aux questions de recherche de cette thèse. Tout d'abord, l'étude de cas est une démarche qui s'inscrit

---

<sup>18</sup> *Les nouvelles configurations de la relation d'emploi et leurs impacts sur le travail, l'emploi et l'action collective*, Subvention Savoir CRSR, no 435-2014-1404.

le plus souvent dans le champ des études qualitatives, surtout inductives (construction d'une théorie à partir du vécu des acteurs) (Gavard-Perret et al., 2012; Hamel, 1997). Elle part de situations concrètes et réelles (observées et décrites). Elle prend appui sur des informations provenant du terrain pour dépeindre la complexité d'un cas concret, d'une situation (Hamel, 1997), ce qui constitue son véritable atout, un atout de taille dans le cadre de notre recherche.

Ensuite, cette méthode de recherche consiste en une « étude en profondeur et de façon intensive d'un ou de plusieurs phénomènes dans un ou plusieurs contextes différents » (Gavard-Perret et al., 2012: 181), « a research strategy or design that is used to study one or more selected social phenomena and to understand or explain the phenomena by placing them in their wider context » (Kitay et Callus, 1998: 103). L'étude de cas extrait le général de l'unique, passe du micro au macro et relie le présent au passé, tout en construisant sur la théorie existante. « The extended case method applies reflexive science to ethnography in order to extract the general from the unique, to move from the « micro » to the « macro », and to connect the present to the past in anticipation of the future, all by building on preexisting theory » (Burawoy, 1998: 5). Elle se centre sur une unité particulière comme une personne, une région, une profession, un événement, une communauté ou une organisation (Roy, 2009) en mettant l'accent sur les facteurs de développement en relation avec l'environnement (Albarello, 2011; Gagnon, 2012; Leplat, 2002). « L'étude de cas vise à montrer comment se nouent les conditions de production du cas : c'est la caractérisation de cette articulation qui est le trait fondamental de l'étude de cas » (Leplat, 2002: 4). La méthode de l'étude de cas est tout à fait indiquée lorsque l'on choisit délibérément de couvrir les conditions contextuelles parce que nous croyons qu'elles sont pertinentes pour l'étude du phénomène (Albarello, 2011; Yin, 2003b).

De plus, l'étude de cas est une stratégie de choix lorsque la question de recherche débute par « comment » ou « pourquoi », lorsqu'il s'agit de comprendre des phénomènes sociaux complexes (Hamel, 1997; Kitay et Callus, 1998; Yin, 2003b, 2014), lorsque le chercheur a peu ou pas de contrôle sur les événements ou les comportements comme dans le cas d'une expérience, par exemple, et lorsque l'étude porte sur un phénomène contemporain, par opposition à un phénomène qui serait entièrement historique, passé. Autrement dit, elle s'intéresse à un phénomène contemporain, c'est-à-dire le cas, dans son contexte réel, naturel, particulièrement lorsque les frontières entre le phénomène

et le contexte ne sont pas clairement définies (Yin, 2014), sans reproduire les conditions d'un laboratoire et lorsque des éléments de la problématique demeurent non expliqués (Gagnon, 2012).

Notre projet de recherche répondait à tous ces critères de choix. Premièrement, les questions de recherche visent à savoir en quoi l'externalisation affecte les conditions de travail et d'emploi et en quoi elle transforme la relation d'emploi. La réponse à ces questions repose sur une bonne description préalable des conditions de travail et d'emploi et des relations d'emploi dans les différentes configurations de l'externalisation. Deuxièmement, l'externalisation est un phénomène social complexe, puisqu'il implique un grand nombre d'acteurs, qui occupent des rôles en émergence tels que l'intermédiation, qu'il entraîne de nouvelles relations de dépendance et des relations d'emploi multipartites et puisque l'ensemble de ces relations dépassent le cadre de l'entreprise. Troisièmement, l'angle de la filière permet d'observer le phénomène de l'externalisation, notre objet d'études, qui prend place dans un contexte qui peut être marqué, par exemple, par une forte concurrence nationale, par l'internationalisation ou une pénurie de main-d'œuvre. Délimiter les frontières entre le phénomène de l'externalisation qui prend place dans la filière de la volaille et le contexte dans lequel prend place ce phénomène s'avère être une opération délicate ; les frontières ne sont pas clairement définies. Quatrièmement, dans les présentes conditions d'études, les chercheurs ne peuvent reproduire les conditions d'un laboratoire. Les comportements doivent être observés dans leur contexte réel, dans leur situation de tous les jours. Et cinquièmement, l'externalisation est un phénomène social contemporain.

Par ailleurs, l'étude de cas est souvent utilisée comme méthode exploratoire (Albarello, 2011; Hamel, 1997; Kitay et Callus, 1998; Roy, 2009) et descriptive (Hamel, 1997) pour des phénomènes nouveaux, en forte croissance (Roy, 2009) ou peu ou pas encore observés (Albarello, 2011), mais peut aussi très bien servir à expliquer, évaluer (Albarello, 2011; Kitay et Callus, 1998; Roy, 2009), même à infirmer ou confirmer des hypothèses de recherche (Albarello, 2011). Elle peut servir à démontrer un vide théorique, dans le cas où les théories existantes seraient mal adaptées ou partiellement utilisables pour l'étude du phénomène en émergence (Eisenhard, 1989; Gagnon, 2012; Kitay et Callus, 1998; Roy, 2009). Une étude de cas peut représenter un test critique pour une théorie existante (Yin, 2014). Elle permet aussi de mieux comprendre l'influence de facteurs inattendus (Roy, 2009). Elle se prête cependant peu à l'établissement de relations de causalité entre des variables (Albarello, 2011). L'étude



de cas n'est pas seulement une stratégie exploratoire menée en début de recherche. Elle est une méthode de recherche à part entière et qui se décline en trois grands types, soit l'étude de cas exploratoire, l'étude de cas descriptive et l'étude de cas explicative (Yin, 2014), tout comme il y a des questions de recherche exploratoires, descriptives et relationnelles (Gauthier, 2009).

Dans le cadre de la présente recherche, étant donné que nous nous intéressons à un phénomène relativement récent, en forte croissance et pas autant étudié qu'on pourrait le souhaiter, nous avons adopté une approche qui jumelle un peu de l'aspect exploratoire, descriptif et explicatif. En effet, une étude de cas uniquement descriptive n'aurait pas bénéficié de comparaisons plus en profondeur et avant d'en arriver à une étude de cas explicative, il semble pertinent de passer par une phase un peu plus descriptive. En outre, l'analyse des informations recueillies a permis de démontrer quelques vides théoriques et de mieux comprendre ce qui influence les conditions de travail et d'emploi. Cette étude de cas contribue à questionner et à adapter les théories classiques en relations industrielles, ce qui justifie encore une fois le choix de cette approche. Mais il est difficile de situer cette recherche dans une seule case bien définie.

Enfin, comme l'étude de cas s'intéresse à un nombre limité de sujets, elle ne prétend pas à la généralisation au sens statistique du terme. C'est d'ailleurs l'une de ses principales critiques provenant des adeptes d'études par échantillonnage (Roy, 2009). Elle prétend plutôt à une généralisation théorique. En effectuant une étude de cas, l'objectif est de développer et de généraliser des théories et non pas d'extrapoler des probabilités (Kitay et Callus, 1998; Yin, 2014). Il ne s'agit pas de généraliser à une population dans son ensemble, mais plutôt de spécifier les conditions favorisant l'apparition d'un phénomène et de comprendre les actions et événements qui y sont associés (Ayerbe et Missonier, 2007), dans son contexte (Gagnon, 2012). Il s'agit d'exploiter les connaissances acquises par un cas pour les généraliser à d'autres cas de même nature. Le cas devient le représentant d'une catégorie (Leplat, 2002). La recherche peut donc ne reposer que sur un seul cas, car il ne s'agit pas d'étudier un cas, mais bien les processus et les phénomènes qu'il permet d'éclairer (Ayerbe et Missonier, 2007).

### 3.3. Le choix de la filière de la volaille

La filière de la volaille est apparue à l'équipe de recherche comme étant propice à l'observation de phénomènes d'externalisation. Tout d'abord, les travaux exploratoires qu'elle a menés ont fait état de diverses configurations de l'externalisation possibles tout le long de la chaîne de valeur dans cette filière. Il n'y a qu'à penser au circuit de la transformation du poulet au Québec pour confirmer la présence d'une chaîne au sein de cette filière, permettant de réfléchir aux différentes configurations de l'externalisation qui sont potentiellement utilisées à diverses étapes. Par exemple, le transport des poussins, de l'éleveur à la ferme, peut possiblement impliquer un camionneur indépendant ou une entreprise sous-traitante. À la ferme, les attrapeurs de poulets peuvent être des travailleurs étrangers temporaires, des travailleurs d'agences ou des travailleurs d'une entreprise sous-traitante. Pour le transport du poulet à l'usine d'abattage, il y a possibilité encore une fois que le camionneur soit un travailleur indépendant ou que le transport soit confié à une entreprise sous-traitante. Pour ce qui est des abattoirs, les conventions collectives indiquent qu'ils engagent différents types de travailleurs internes et probablement externes. De plus, ces mêmes conventions collectives précisent parfois que le service de sanitation (nettoyage de l'usine la nuit) est confié en sous-traitance. Il peut également y avoir de la sous-traitance dans les métiers exigeant des travailleurs qualifiés comme la réfrigération ou l'électromécanique, par exemple. Parfois le produit est transporté une autre fois au centre de découpe, possiblement par un camionneur indépendant ou un camionneur d'une entreprise sous-traitante. L'emballage peut également être confié en sous-traitance. Cette filière a d'abord été choisie parce qu'elle constitue une véritable chaîne et qu'elle risque de recourir à plusieurs des configurations de l'externalisation ciblées par le projet de l'équipe de recherche et qui sont au cœur de nos intérêts en tant que doctorante et membre de cette équipe.

D'ailleurs, la filière de la volaille a déjà été identifiée par Lakhani et al. (2013) comme un cas exemplaire de chaîne de valeur de configuration captive. Comme il y a asymétrie de pouvoir entre la firme pivot et ses sous-traitants, ces derniers en deviennent « captifs » au sens de Gereffi et al. (2005).

De plus, il s'avère que cette filière subit des pressions croissantes exercées sur le secteur canadien de la transformation des aliments. À titre d'exemple, les consommateurs veulent des aliments peu coûteux et de bonne qualité, alors les détaillants et distributeurs trouvent une manière de répondre à

ces demandes, car la compétition est féroce. Par ailleurs, dès 2001, Et-Touil (2001), dans son étude portant sur les stratégies d'internationalisation des entreprises dans l'industrie de la transformation alimentaire au Québec, affirme que 80 % des entreprises de son échantillon constatent une très grande rivalité entre les entreprises nationales. Ainsi, soit elles font appel à des fournisseurs étrangers capables d'offrir à meilleur prix des matières brutes, des produits semi-préparés et des aliments prêts à la consommation (Agriculture et Agroalimentaire Canada, 2010), mais si ce n'est pas possible, comme dans le cas de la volaille, ils ont possiblement une plus grande propension à se tourner vers l'externalisation.

Par ailleurs, l'industrie de la transformation alimentaire se préoccupe depuis longtemps des problèmes d'accès à la main-d'œuvre et de sa rétention (Agriculture et Agroalimentaire Canada, 2010; Comité sectoriel de main-d'oeuvre en transformation alimentaire, 2005), surtout dans un contexte où les départs à la retraite sont à la hausse. Ce contexte est tout à fait propice au développement de diverses activités d'externalisation.

En outre, 73 %<sup>19</sup> des conventions collectives dans l'industrie de la transformation alimentaire analysées par le Comité sectoriel de main-d'œuvre en transformation alimentaire (CSMOTA) (n=283) comportent des clauses liées à la sous-traitance. Ces clauses stipulent entre autres que la sous-traitance ne peut avoir d'effet direct sur le statut de l'employé permanent mais qu'elle peut être acceptée dans certaines situations d'urgence et de dépannage et dans les cas où la tâche demande une main-d'œuvre ou de l'équipement spécialisé et qu'elle est tolérée dans le cadre d'activités qui diffèrent de la vocation première de l'entreprise tels que les travaux d'entretien, de construction, de maintenance, de transport et de sécurité (Comité sectoriel de main-d'oeuvre en transformation alimentaire, 2005, 2016b). De telles clauses témoignent de la présence de travailleurs externes au sein de la filière de la volaille. D'ailleurs, diverses conventions collectives impliquant des entreprises pivots de volaille traitent parfois, en plus des sous-traitances ci-haut mentionnées, des salariés occasionnels, des surnuméraires et des différents contrats autorisés. Ainsi, si des précisions sont effectuées quant à ces formes d'externalisation dans les conventions collectives, c'est une preuve qu'elles sont soit présentes dans ces entreprises, soit qu'elles l'ont déjà été ou qu'elles risquent de l'être.

---

<sup>19</sup> Alors qu'en 2005, il était plutôt question de 39 % des conventions collectives.

De plus, certains résultats obtenus lors d'une enquête menée pour la CNT (Belzile, 2013, 2014; Commission des normes du travail et Léger Marketing, 2012), mais qui portait uniquement sur les salariés d'agences de location de personnel, ont quelque peu conforté le choix de la filière de la volaille. Ainsi, selon ces données, afin d'augmenter les chances de rencontrer des salariés d'agences, il faut cibler un secteur regroupant un nombre important de travailleurs ne possédant qu'un diplôme d'études secondaires, puisque selon les résultats obtenus quelques années plus tôt, 39 % des salariés d'agences, la proportion la plus importante, ne possède que ce type de diplôme. Il n'est pas nécessaire non plus de cibler un secteur où les jeunes prédominent comme dans celui de la restauration ou du commerce de détail, puisque la moyenne d'âge des salariés d'agences est tout de même de 39,7 ans. Et essentiellement, les travailleurs d'agences, toujours selon ces mêmes résultats, se retrouvent le plus souvent dans le secteur manufacturier et de la fabrication (20 %). Corollairement, ils sont à 35 % des travailleurs manuels comme des emballeurs, des journaliers ou des manoeuvres. La filière de la volaille semble regrouper des travailleurs et des usines correspondant à ces caractéristiques.

Enfin, les différentes lectures effectuées dans le cadre de cette thèse de doctorat viennent appuyer les travaux préliminaires réalisés par l'équipe de recherche, et donc conforter le choix de la filière de la volaille. Les différentes sources révèlent des conditions de travail difficiles dans ces usines, entre autres sur le plan physique, compte tenu notamment de la manipulation d'outils tranchants, de gestes répétitifs, d'un environnement de travail froid et humide, ce qui se traduit par un risque élevé d'accidents du travail, mais surtout de maladies professionnelles. Le postulat de base afin de choisir cette filière est que ce contexte difficile doit prédisposer les entreprises à adopter différentes stratégies afin d'externaliser les risques du travail, surtout en contexte de pénurie de main-d'œuvre.

L'équipe de recherche a choisi une des filières les plus susceptibles d'accueillir les configurations de l'externalisation à l'étude et ainsi d'avoir recours à divers types de main-d'œuvre. Elle a fait le pari que les usines de la filière de la volaille permettraient de rendre compte du phénomène de l'externalisation selon les diverses configurations à l'étude. Nous verrons cependant plus loin qu'elle ne permet pas de rendre compte de la configuration de l'externalisation que constitue le travail indépendant.

### 3.4. Les cas et leurs unités d'analyse

Diverses formes organisationnelles peuvent être utilisées pour l'étude de cas : un projet, une entreprise, un groupe d'entreprises, un secteur d'activité, une filière (Gavard-Perret et al., 2012), un objet, un événement, une situation, un programme, une activité ou une décision.

Par ailleurs, un cas ne se réduit pas à une localisation physique ou géographique. Tel que mentionné au tout début de ce chapitre, un cas correspond davantage à un observatoire, soit un dispositif ou un intermédiaire au moyen duquel un objet peut être étudié. Le cas est choisi et déterminé de manière stratégique à cette fin. On parle alors de sélection raisonnée. L'objet d'étude est le phénomène ou le problème à partir duquel va s'amorcer l'étude du cas choisi pour le mettre en évidence (Hamel, 1997). Le choix du ou des cas doit être orienté vers ceux qui sont les plus susceptibles d'apporter les enseignements les plus riches (Ayerbe et Missonier, 2007; Eisenhard, 1989; Gagnon, 2012) et qui éclaireront le mieux les questions de recherche (Yin, 2014), bref, qui constitueront un observatoire idéal pour percevoir le phénomène dans son ensemble et en révéler les caractéristiques.

L'étude de cas peut se pencher sur un ou sur plusieurs cas. Nous parlons alors de l'étude de cas simple ou de l'étude de cas multiple. Ces cas peuvent être liés à des contextes différents ou au même contexte (Yin, 2014). Le design de cette recherche est de cas multiple, car plusieurs (9) des usines impliquées aux différents maillons de la chaîne d'abattage et de transformation de la volaille sont ciblées et comparées selon leur position dans la chaîne de valeur et selon les configurations de l'externalisation auxquelles elles recourent. Chacun de ces établissements constitue un cas. L'étude de cas porte sur les différentes configurations de l'externalisation que ces usines utilisent ainsi que sur les conditions de travail et d'emploi qui y prévalent. Les unités d'analyse sont les conditions de travail et d'emploi. Évidemment, il y a tout un contexte qui permet de comprendre les facteurs, les éléments, ayant mené à l'externalisation.

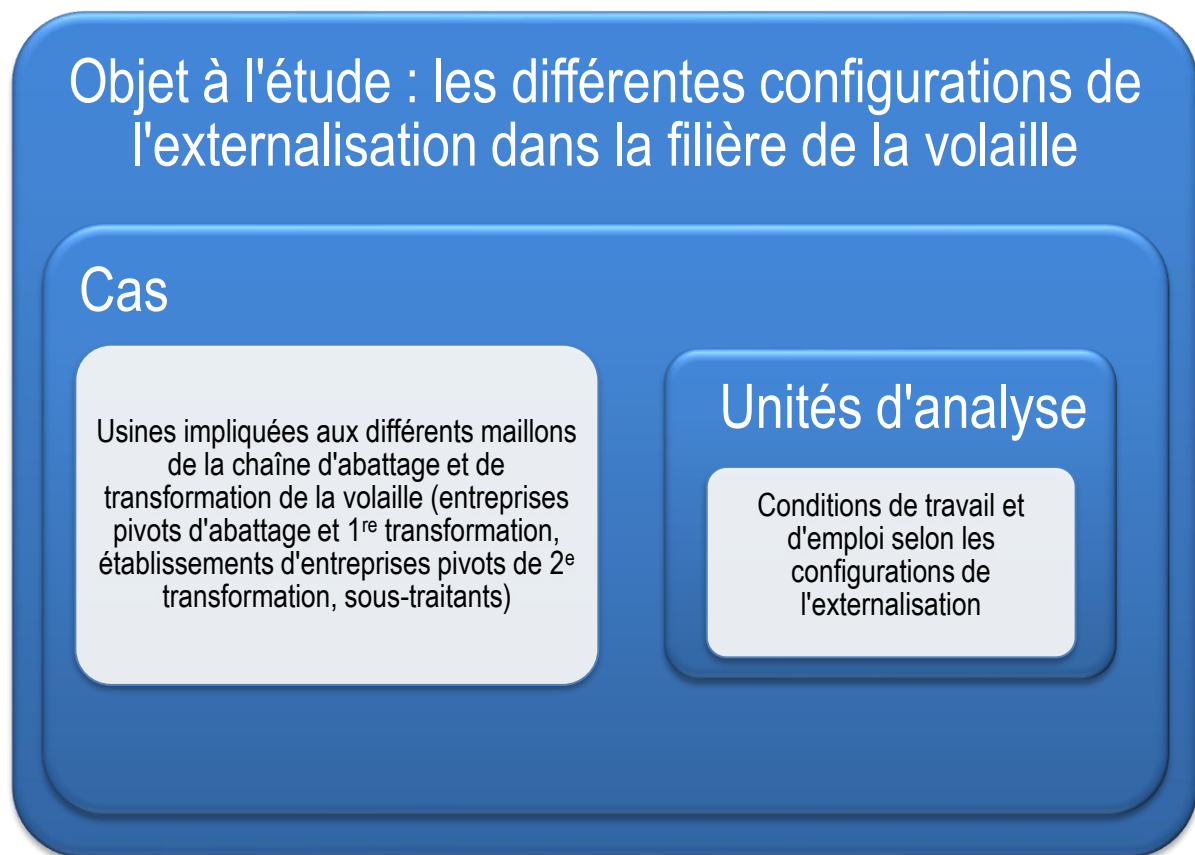


Figure 3.1. Design de la recherche

### 3.4.1. La justification du choix de ces cas dans la filière de la volaille

Tout d'abord, les différents types d'entreprises et d'établissements constituant le segment de la filière de la volaille à l'étude ont été choisis afin d'étudier les variations d'activités d'externalisation, de conditions de travail et d'emploi pouvant être observées selon notamment la position de ces organisations dans la chaîne de valeur, c'est-à-dire selon qu'elles sont des entreprises pivots ou sous-traitantes. Ce n'est que par la suite que les variations des conditions de travail et d'emploi, selon les configurations de l'externalisation, ont pu être étudiées. Et c'est grâce à la présence de ces différents cas qu'il a été possible de faire émerger d'autres facteurs, non ciblés au départ, en vertu desquels les conditions de travail et d'emploi varient.

De plus, embrassant une approche sociologique du phénomène de l'externalisation, le souhait était de mettre en lumière les propriétés des rapports sociaux observés à l'échelle de la filière (Hamel, 1997). Il fallait donc choisir des entreprises constituées en chaîne de valeur afin de bien saisir la mosaïque des rapports sociaux de tous les acteurs impliqués. Nous avons postulé que les entreprises de la filière de la volaille seraient en mesure de montrer la complexité des rapports sociaux occasionnés par un réseau d'acteurs, de relations et de pouvoir, une réalité qui aurait été plus difficile à mesurer dans un autre secteur (Roy, 2009), tout en sortant quelque peu de ceux jusqu'à maintenant déjà étudiés. Ces cas furent une manifestation concrète d'activités d'externalisation, de transformations de la relation d'emploi et ils nous ont permis d'étudier les conditions de travail et d'emploi qui en découlent.

En ce qui a trait aux limites des cas, elles se sont précisées au fur et à mesure que les connaissances sur les acteurs et leurs relations évoluaient. Parfois, il était difficile de savoir si une entreprise était un sous-traitant ou plutôt un client, sans oublier qu'il arrive que des entreprises soient codétenues par deux entreprises pivots différentes. Il est également apparu ardu de dresser une frontière fonctionnelle entre les cas, car même si un sous-traitant appartient à un autre secteur d'activité que celui de la viande et de la volaille, par exemple celui du transport, de l'emballage ou de l'entretien ménager, mais qu'il contribue à la chaîne de valeur, il pouvait théoriquement faire partie des cas de l'échantillon. Quelques établissements produisent même des aliments cuits ou congelés. Ainsi, dans le cadre de cette recherche, seuls les établissements au Québec, appartenant à cette filière et réalisant des activités d'abattage ou de transformation alimentaire, que ce soit de la première ou de la seconde transformation, ont été étudiés. Pour ce qui est des limites temporelles, la réalité présente nécessite une historicité ou une temporalité, parce qu'elle est conditionnelle à des antécédents (Archer, 1998b, 1998a). Un certain aspect historique a été nécessaire afin de bien comprendre comment on en est venu à externaliser certaines activités productives ou à les ré internaliser. De même, certaines questions adressées aux participants avaient un aspect rétrospectif afin de bien comprendre les impacts de changements survenus au sein de cette organisation.

### **3.5. La stratégie de collecte des données**

L'étude de cas est une démarche de recherche, une approche ou une stratégie méthodologique qui met en œuvre plusieurs méthodes ou techniques de collecte de données, la plupart de celles-ci étant

de nature qualitative (par exemple, entretiens jumelés à des observations, sans oublier l'analyse documentaire) (Albarelo, 2011; Gavard-Perret et al., 2012; Hamel, 1997; Kitay et Callus, 1998; Leplat, 2002; Roy, 2009), sans exclure toutefois la possibilité d'utiliser des données quantitatives (Eisenhard, 1989; Roy, 2009; Yin, 2014). Il est recommandé d'employer plusieurs méthodes afin de recouper, enrichir et compléter les informations apportées par chacune de celles-ci (Albarelo, 2011; Gagnon, 2012; Hamel, 1997; Leplat, 2002; Yin, 2003a). Il s'agit de trianguler les informations récoltées. « Chaque acteur (intervenant du site) a évidemment la possibilité de « donner sa version des faits » et de fournir le « son de cloche » qui lui semble le plus pertinent » (Albarelo, 2011: 50). Trianguler ne veut cependant pas dire corriger, mais plutôt mettre en lien, mettre en rapport les informations récoltées et tenter de comprendre les éventuels décalages entre des perceptions différentes de situations identiques (Albarelo, 2011). Multiplier ses sources ou ses méthodes de mesure réduit l'influence de ses biais personnels, permet d'approfondir l'analyse du ou des cas et de combler les lacunes ou les biais de chacune des méthodes ou sources d'information utilisées (Roy, 2009). Pour cette thèse, la recherche terrain a eu recours à diverses techniques de collecte de données et à une diversité de provenances de répondants. Les méthodes ont été choisies dans le but de placer le phénomène de l'externalisation sous différents éclairages, dans l'objectif d'en saisir tout le relief (Hamel, 1997). Les multiples sources ont procuré de multiples mesures d'un même phénomène (Yin, 2003a, 2014). La richesse des données qui en résulte découle de cette mobilisation de diverses méthodes. Les informations recueillies d'une source ont été corroborées par d'autres sources (Gagnon, 2012). La confrontation des données a été effectuée dans le souhait d'enrichir la compréhension du phénomène.

Cinq sources de données ont été utilisées pour réaliser cette étude de cas. Des entrevues ont été menées avec des informateurs-clés, une analyse documentaire a été réalisée, une visite d'usine a été effectuée, les conventions collectives des usines ont été analysées et les offres d'emploi publiées pour cette filière ont été suivies et décortiquées.

### 3.5.1. Les entretiens semi-directifs

Dans la plupart des études de cas, la source de données la plus importante demeure les entretiens. L'entretien prend alors la forme d'une conversation guidée plutôt que structurée comme dans le cas d'un entretien de sondage (Yin, 2014). Le principal intérêt des entretiens est qu'ils offrent un accès



direct au point de vue des interviewés, autant en termes d'attitudes qu'ils adoptent, qu'en termes d'expériences vécues. Il s'agit d'une méthode interactive, d'un dialogue où les significations, les explications, les émotions véhiculées par le participant sont prises sérieusement en compte par le chercheur (C. Smith et Elger, 2014).

Bien que l'étude de cas penche du côté des entretiens peu ou pas structurés, il est toutefois important de tenir compte de la controverse qui existe en sciences sociales quant à la forme que devrait prendre l'entretien, spécialement entre les positivistes et les constructivistes. Pour les positivistes, l'entretien doit être fortement contrôlé, selon une structure uniforme, des questions standardisées et posées par des intervieweurs neutres. À l'opposé, la tradition interprétative considère la réalisation d'entretiens comme une activité de construction mutuelle de significations. De leur côté, les réalistes critiques reconnaissent cette construction mutuelle, mais en même temps, ils avancent que l'action sociale prend place dans un contexte qui préexistait et qui possède des implications autant contraignantes que facilitantes pour cette action. Ceci signifie que les réalistes critiques cherchent à utiliser les entrevues autant pour apprécier l'interprétation de leurs interviewés que pour analyser les contextes sociaux, les contraintes, les ressources avec lesquels les interviewés agissent (C. Smith et Elger, 2014). Les entrevues sont une voie pour avoir accès non seulement aux attitudes et aux émotions, mais plus crucialement, pour enrichir la connaissance des événements, expériences, conditions sous-jacentes, processus qui représentent différentes facettes d'une réalité sociale complexe (C. Smith et Elger, 2014). Lorsque l'on demande à des participants de réfléchir et de parler de leurs expériences passées, ils soulignent parfois des moments révélateurs qui mettent en scène des modèles de contraintes et d'opportunités (C. Smith et Elger, 2014). Ces événements et ces expériences forment la base de l'analyse de l'interaction des contextes sociaux et des mécanismes générateurs (C. Smith et Elger, 2014). Entre les entretiens structurés et ceux qui ne le sont pas, se trouve un type d'entretien nommé semi-dirigé. L'intervieweur dirige la communication sur un certain nombre de thèmes en posant des questions ouvertes liées au sujet de recherche, tout en laissant à l'interviewé un certain degré de liberté. C'est le type d'entretiens qui a été retenu pour cette recherche.

Afin de bien représenter les diverses configurations de la relation d'emploi, des entretiens semi-dirigés ont été menés auprès de travailleurs possédant des statuts variés. Ils provenaient soit d'une entreprise pivot, d'un établissement appartenant à une entreprise pivot, d'une entreprise sous-traitante ou d'une

entreprise n'ayant pas de liens commerciaux avec une entreprise pivot. En plus des travailleurs de différents statuts, afin d'avoir l'éventail le plus grand possible des perspectives sur un même sujet, pour la réalisation de cette étude de cas, les directions d'entreprise ont été autant sollicitées que les organisations syndicales. En tout, 35 informateurs-clés ont été rencontrés au cours de 27 entretiens (voir tableau 3.1.). La grande catégorie des travailleurs et des délégués syndicaux qui sont également des travailleurs dans l'usine a fourni 18 informateurs et celle des représentants de l'employeur, 11. Les conseillers ou les représentants syndicaux, quant à eux, au nombre de trois, travaillaient pour une centrale syndicale et non dans une usine. Comme le montre le tableau 3.2. les informateurs qui ont accepté de participer à cette recherche provenaient en plus grand nombre d'établissements appartenant à une entreprise pivot (17) ou d'une entreprise sous-traitante (cinq).

**Tableau 3.1. Composition de l'échantillon d'informateurs-clés**

<b>Grandes catégories d'informateurs-clés</b>	<b>Nombre<sup>20</sup></b>	<b>Exemples de sous-catégories</b>
Travailleurs et travailleurs qui sont également délégués syndicaux	18	
Représentants de l'employeur	11	Direction de l'usine, des ressources humaines, d'assurance ou de contrôle qualité
Conseillers ou représentants syndicaux (d'une centrale syndicale)	3	
Représentant d'organisme	1	
Autres	2	Milieu académique, gouvernemental
<b>Total informateurs-clés</b>	<b>35</b>	
<b>Total entretiens</b>	<b>27</b>	

**Tableau 3.2. Répartition de l'échantillon d'informateurs-clés par types d'entreprises**

<b>Répartition des informateurs-clés par types d'entreprises</b>	<b>Nombre informateurs</b>
Entreprises pivots	4
Établissements appartenant à une entreprise pivot	17
Autres entreprises	4
Sous-traitants	5
Entretiens non rattachés à une entreprise en particulier	5
<b>Total informateurs-clés</b>	<b>35</b>
<b>Total cas usines</b>	<b>9</b>

<sup>20</sup> Certains entretiens faisaient intervenir plus d'un répondant.

L'équipe de recherche avait déjà élaboré le protocole de recherche et deux schémas d'entretien (Annexes 2 et 3) qu'il s'agissait d'ajuster aux besoins de cette recherche doctorale et de tester. Ces schémas ont été élaborés de manière à obtenir une réponse détaillée du participant. Les entretiens semi-directifs étaient d'une durée approximative d'une heure et demie à deux heures, selon la volubilité du participant, du temps qu'il avait à nous consacrer et étaient conditionnels à l'obtention d'un consentement écrit de leur part. Le formulaire de consentement réitère d'ailleurs notre engagement à la confidentialité et en explique les modalités (Annexe 1). Les entretiens se sont tenus dans un lieu déterminé conjointement avec le répondant (lieu de travail, lieu public, local fermé à l'université). Ils ont été le plus souvent réalisés conjointement avec la directrice du projet de recherche. En raison de contraintes géographiques et temporelles, certains entretiens ont été réalisés seulement par l'auteure de la thèse ou seulement par la directrice du projet, mais les informations ont toujours été mises en commun. Les entretiens ont tous été enregistrés, puisqu'aucun informateur n'a manifesté de réticence. Les enregistrements ont été détruits immédiatement après leur transcription intégrale. Le travail de transcription a été diminué du tiers, grâce au support de deux auxiliaires<sup>21</sup>. La transcription a permis la réalisation d'analyses transversales thématiques.

Les entretiens semi-dirigés se sont déroulés selon un schéma d'entretien souple, c'est-à-dire que l'ordre des thèmes à aborder avec tous les répondants n'était pas figé, tout comme la formulation d'ailleurs. Afin de ne pas rompre le climat de confiance, les questions provoquant une réticence de la part du répondant ont été abandonnées. Mais parfois, il ne suffisait que de les reformuler. Par exemple, une question qui débutait par « pourquoi » avait plus de chances de provoquer un certain inconfort et une réticence. Quelques fois, il suffisait de la reformuler en débutant par « comment » et la question suscitait déjà moins de réactions défensives (Yin, 2014). Mais il est arrivé également que le thème abordé soit tout simplement un sujet sensible. À ce propos, les représentants des employeurs, y compris les directions de ressources humaines, éprouvaient une certaine réserve à discuter de sous-traitance, un peu comme si cette notion portait en elle, dès le départ, une connotation négative. Il a fallu bien expliquer pourquoi ce thème était abordé, comment les informations seraient traitées et celles qui seraient conservées secrètes.

---

<sup>21</sup> Les auxiliaires étaient soumises aux mêmes règles de confidentialité que les autres membres de l'équipe de recherche.

Globalement, afin de bien comprendre le cas dans son ensemble, le projet de recherche abordait avec les informateurs-clés (directions, associations syndicales, organismes) les principaux thèmes suivants : les qualifications et compétences requises pour réaliser les diverses étapes du produit ou du service final, les statuts de main-d'œuvre mobilisée à chacune de ces étapes, les motifs, avantages et inconvénients de recourir à divers types de main-d'œuvre, les caractéristiques du travail et de l'emploi des divers groupes de main-d'œuvre ainsi que les enjeux pour la gestion des ressources humaines et pour la représentation collective des divers groupes de travailleurs. Mais compte tenu des questions de recherche spécifique à cette thèse, une attention particulière a été accordée aux conditions de travail et d'emploi des divers types de main-d'œuvre (organisation du travail, contrôle et autonomie, horaire, formation, charge de travail, environnement de travail, santé et sécurité, statut contractuel, rémunération et protection contre les risques) ainsi qu'à des thèmes permettant de caractériser les relations interentreprises (acteurs, types de relation, degré de dépendance, objet et modalité de contrôle, de report du risque) et les zones de conflit, de coopération et de compromis, d'indétermination et d'exploitation présentes dans les différentes configurations de la relation d'emploi.

De même, les entretiens avec les travailleurs de différents statuts et provenant de différents types d'entreprises ou d'établissements dans le cadre du projet de recherche portaient de manière générale sur la façon de réaliser le type de produit ou de service qu'ils offrent, les qualifications et compétences requises, les types de travailleurs qui participent à la réalisation de ce produit ou à livrer ce service, les caractéristiques de leur travail et de leur emploi, le rôle joué par les différents employeurs ou donneurs d'ouvrage dans leurs conditions de travail et d'emploi ainsi que les lieux et les manières par lesquelles ils peuvent faire entendre leurs demandes relatives au travail et à l'emploi. Et la réalisation de cette thèse de doctorat a nécessité, avec les travailleurs aussi, l'approfondissement des conditions de travail et d'emploi ainsi que les caractéristiques des relations d'emploi et des zones de conflit, de coopération, de compromis, d'indétermination et d'exploitation.

#### *3.5.1.1. L'échantillon*

La recherche qualitative recourt le plus souvent à des échantillons non probabilistes. Et parmi les différentes méthodes non probabilistes, nous avons recouru à celle des choix raisonnés. C'est donc dire que l'échantillon ne s'est pas constitué au hasard, mais plutôt en fonction de caractéristiques

précises que nous tenons à étudier. Dans le cas présent, le recrutement a été effectué avec le souci de rencontrer des informateurs-clés de différentes catégories (travailleurs, délégués, conseillers ou représentants syndicaux, employeurs, cadres ou professionnels de la direction des ressources humaines, représentants d'organisme), autant dans les entreprises pivots et leurs établissements que chez les sous-traitants. Notons que ce type d'échantillon est souvent le plus efficace pour l'étude de cas (Deslauriers et Kérisit, 1997). Mais précisons par ailleurs que la constitution de l'échantillon d'informateurs-clés a reposé avant tout sur leur désir, sur leur volonté à participer à cette étude.

Pour chaque usine, nous avons cherché à discuter avec un ou des représentants de la direction, qu'il s'agisse de la haute direction, de la direction d'usine, des ressources humaines, du contrôle ou de l'assurance qualité. Nous ciblions également une représentation syndicale, donc des délégués ainsi que des représentants syndicaux ainsi que des travailleurs occupant divers statuts (régulier, occasionnel, étudiant, d'agences, par exemple). Ce même modèle a été suivi pour chaque sous-traitant de production de volaille, c'est-à-dire que des efforts ont été consentis pour rencontrer la direction, le syndicat et les travailleurs.

Pour la présente recherche doctorale, l'essentiel des données était de type qualitatif, l'étude de cas a été réalisée sur des cas multiples et l'échantillon d'informateurs-clés était par contraste. Nous avons procédé à des entretiens avec plusieurs individus occupant des positions et des statuts différents, dans 9 établissements. L'interviewé, qu'il soit un travailleur, un employeur, un représentant d'employeurs ou syndical, devenait alors un informateur (Pires, 1997) et les propos de chacun avaient la même importance. La sélection de ces informateurs s'est effectuée selon le principe de diversification afin d'offrir un panorama le plus complet possible des problèmes, situations et perspectives. Précisons que la diversification des cas, qui cherche la plus grande variété possible, est totalement indépendante de la fréquence statistique ou de la représentativité numérique (Pires, 1997). C'est-à-dire que les proportions d'employeurs et de travailleurs, par exemple, ne sont pas nécessairement respectées. Il n'y a pas d'objectif de représentativité ou de généralisation au sens statistique du terme. Plus précisément, nous visons la diversification externe, soit une diversification intergroupe ou de contraste. Comme la diversification s'effectue en fonction de variables stratégiques qui permettent d'obtenir la plus grande diversité possible, ce type d'échantillon ouvre la voie à la comparaison. Nous devons donc

nous assurer de la présence, dans l'échantillon, d'au moins un représentant (idéalement deux) de chaque groupe pertinent en regard de l'objet de recherche.

Par contre, plus on tend vers le contraste, plus il devient difficile d'atteindre la saturation à l'intérieur de chaque groupe (Pires, 1997). La saturation empirique s'obtient lorsque le chercheur juge que les derniers documents, entretiens ou observations n'apportent plus d'information suffisamment nouvelle ou différente pour continuer à collecter du matériel empirique. La saturation indique quand arrêter la collecte des données et théoriquement, elle permet de généraliser les résultats à l'ensemble de la population à laquelle le groupe analysé appartient (Pires, 1997). Dans le cas présent, les propos ont commencé à se répéter aux alentours du 22<sup>e</sup> entretien. Théoriquement, nous pourrions prétendre avoir atteint la saturation. Cependant, personne ne saura si un 28<sup>e</sup> entretien aurait apporté un ou deux nouveaux éléments. Et compte tenu de la diversification de l'échantillon, nous ne pouvions utiliser correctement le principe de saturation pour généraliser les résultats. Pour cette recherche, la généralisation empirique a plutôt trouvé appui dans une bonne description interne de chaque cas et dans la subséquente comparaison avec les autres. Ce n'est pas tant par saturation, mais par comparaison (Pires, 1997) que nous sommes arrivés à la généralisation. Les différences entre groupes sont venues renforcer la pertinence de la description proposée pour chacun d'entre eux (Pires, 1997).

### *3.5.1.2. Le recrutement*

Afin de constituer l'échantillon, les directions des entreprises pivots ont été approchées par courriel, ainsi que, le cas échéant, les responsables syndicaux présents dans ces établissements, pour solliciter leur collaboration à la recherche. Par la suite, une fois que le consentement à participer était obtenu, les contacts se faisaient par téléphone (Annexe 4). Idéalement, leur participation impliquait deux choses : la première était de nous faire visiter une de leurs usines afin que nous puissions bien comprendre les différentes étapes du processus de production et les conditions dans lesquelles il s'effectue et la deuxième, était de nous accorder un entretien semi-directif. La même démarche a été reprise avec des entreprises sous-traitantes de ces entreprises pivots. Des entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès d'informateurs-clés provenant de la direction de l'entreprise, de la direction de l'usine ainsi que de la direction des ressources humaines et auprès d'organisations syndicales présentes dans les établissements ciblés de la filière de la volaille. Et de manière plus générale, un

appel a été lancé pour recruter des informateurs-clés ayant développé de solides connaissances au sujet de la transformation de la volaille. Ceux-ci provenaient du milieu académique et de la fonction publique. Tous les participants devaient être âgés d'au moins 18 ans et signer un formulaire de consentement (Annexe 1).

Également, divers moyens ont été mobilisés pour recruter des travailleurs prêts à contribuer à la recherche en nous accordant un entretien semi-directif. Deux envois massifs ont été effectués en ayant recours aux listes de distribution de l'Université Laval (Annexe 5 et 6). Le premier envoi, autant destiné aux employés qu'aux étudiants, fut effectué à la fin juin 2016 et le deuxième, à la fin août de la même année. Ensuite, comme nous avons constaté la présence importante de travailleurs immigrants dans ce secteur, surtout chez les petites entreprises et chez les sous-traitants, nous avons obtenu l'accord du CÉRUL pour passer par des organismes qui viennent en aide aux immigrants pour recruter des travailleurs du secteur de la volaille. Les organismes ont parlé de notre recherche lors de leurs activités, ont regardé dans leurs dossiers afin de voir s'ils avaient des travailleurs à nous référer, nous ont mis en lien avec d'autres personnes ou organismes ou ont affiché l'annonce de recrutement en français et en espagnol (Annexe 7) sur leur babillard, site Internet ou l'ont insérée dans leurs envois massifs. Une compensation monétaire de 30 \$ était offerte aux travailleurs qui nous rencontraient en dehors de leurs heures de travail. La même annonce a été placée à deux reprises dans le *Journal Le Tremplin* qui est publié une fois par mois par l'organisme du même nom, un centre pour personnes immigrantes et leurs familles.

Enfin, les diplômés de relations industrielles de l'Université Laval, peu importe le diplôme, qui résident encore au Québec et qui ont reçu leur diplôme en 2014 ou avant, qui sont désormais des conseillers ou des agents de placement, par exemple, ont été contactés par courriel grâce à la collaboration du développement philanthropique de la Faculté des sciences sociales. Évidemment, il était impossible de cibler uniquement les diplômés qui travaillent maintenant de près ou de loin dans la transformation alimentaire, mais dans notre annonce (Annexe 8), il était mentionné que l'on cherchait des gens qui connaissent bien le secteur de la volaille.

En plus des contacts directs auprès des entreprises, des centrales syndicales, des agences de placement de personnel, en plus des contacts personnels de la chercheuse, de ceux de la direction de

recherche, des personnes qui nous ont été référées, en plus de l'utilisation de deux types de listes de distribution, comme mentionné précédemment, c'est plus de 42 organismes qui ont été contactés entre le 24 août et le 15 septembre 2016, et ce, à plusieurs reprises, pour la plupart.

### 3.5.2. La recherche documentaire et la visite en entreprise

La recherche documentaire est pertinente dans toutes les études de cas. Elle peut prendre diverses formes, selon les documents accessibles, que l'on songe aux documents personnels, aux rapports écrits, aux documents administratifs, aux études plus formelles ou aux articles parus. Ces documents sont utilisés pour corroborer les données provenant d'autres sources ou pour déceler des contradictions (Yin, 2014). C'est pourquoi ce secteur, cette filière, ces entreprises pivots, leurs établissements et sous-traitants ont fait l'objet d'une analyse documentaire. De plus, lorsque les entreprises étaient contactées afin de solliciter leur participation, elles étaient également invitées à nous faire part de toute documentation pertinente. Parfois, la documentation était plutôt remise lors de l'entretien. Il pouvait s'agir autant de conventions collectives que de documents expliquant les règles de bien-être animal.

Quant à la visite d'une usine, elle a contribué à une meilleure compréhension des différentes étapes du processus de production et des conditions dans lesquelles il s'effectue. Elle a enrichi l'analyse descriptives des données. Cette visite a eu lieu le 22 juin 2016, dans une usine appartenant à une entreprise pivot.

### 3.5.3. L'analyse des conventions collectives

Pour l'analyse des conventions collectives dans les différentes usines d'abattage et de transformation de la volaille, une recherche dans CORAIL<sup>22</sup> a permis d'obtenir la plupart de celles-ci. Celles qui étaient plus difficiles à trouver ont été obtenues auprès d'organisations syndicales.

---

<sup>22</sup> Corail est un service en ligne sans frais qui permet de télécharger et de consulter divers documents en relations du travail <https://www.corail.gouv.qc.ca/abonnement/acceder.do>



De plus, le Comité sectoriel de main-d'œuvre en transformation alimentaire (CSMOTA) possède une base de données avec des informations provenant des conventions collectives pour le secteur viande et volaille. Il s'est servi de ce fichier pour rédiger la sixième édition de son *Analyse des conventions collectives de l'industrie alimentaire au Québec*, soit celle de 2016 (Comité sectoriel de main-d'oeuvre en transformation alimentaire, 2016b). Depuis 2002, ces informations sont publiées et mises à jour. Le CSMOTA a été en mesure de n'extraire de cette base de données que les usines de volaille et que les variables qui nous intéressaient, soit la région, la fédération syndicale, le nom de l'entreprise, son adresse, son numéro de téléphone, le nombre d'employés syndiqués, le nombre d'employés total, le nombre d'heures de travail par semaine, la durée de la période de repas, si elle est rémunérée, la durée des pauses, le nombre de journées de maladie, de congés mobiles, de congés fériés, le salaire minimum et maximum par poste, les clauses de santé et de sécurité, les clauses de sous-traitance, les différentes primes, le nombre de jours de travail par semaine, les clauses sur les heures supplémentaires, les clauses sur les régimes de retraite, sur les différentes assurances et sur les vacances<sup>23</sup>. Le tout a été reçu en fichier Excel. Nous l'avons transféré dans le logiciel Statistical Package for Social Sciences (SPSS) afin de faciliter les analyses.

La compilation du CSMOTA a été complétée avec les informations provenant d'une convention collective supplémentaire qui n'était pas répertoriée dans leur fichier. De plus, une usine spécialisée dans l'abattage de dindon a été supprimée de la base de données, puisque ce type d'abattage n'a pas été considéré dans cette recherche. Au terme de ce travail d'épuration et d'ajouts, ces sont douze conventions collectives dans la filière de la volaille qui ont été analysées. Une seule était en vigueur dans une entreprise sous-traitante, car celles-ci sont rarement syndiquées. C'est d'ailleurs pour compléter les informations au sujet d'entreprises sous-traitantes que les offres d'emploi ont été analysées.

#### 3.5.4. L'analyse des offres d'emploi

Une première recherche manuelle d'offres d'emploi dans le secteur de la volaille, effectuée le 29 septembre 2016, a révélé que ces annonces, parfois publiées par des agences de placement de personnel, parfois directement par les entreprises, contenaient bon nombre d'informations concernant

---

<sup>23</sup> Merci au CSMOTA de nous avoir donné accès à cette base de données et d'avoir extrait les éléments qui nous intéressaient.

les conditions de travail et d'emploi qui prévalent dans ces usines. Dans le cas des usines syndiquées, les informations contenues dans les offres d'emploi sont venues corroborer celles présentes dans les conventions collectives. Mais c'était surtout pour les usines non syndiquées que cet exercice trouvait sa pertinence. Il est difficile d'obtenir des informations sur les conditions de travail et d'emploi en milieu non syndiqué, car il n'existe pas de convention collective. Un des moyens pour y arriver est de rencontrer des informateurs pour se renseigner. Mais les informations obtenues par entretien, par exemple, doivent également être confrontées à celles obtenues par différentes sources. Un moyen d'y arriver, dans le cadre de cette recherche, a été de consulter les offres d'emploi et de comparer les informations obtenues de sources différentes, autant pour le milieu syndiqué que non syndiqué et autant pour des emplois offerts par un intermédiaire que pour ceux offerts directement par une entreprise.

La stratégie adoptée a été d'activer des alertes emploi sur *Indeed* et *Joba*, les deux sites Internet qui publient le plus d'annonces dans la filière de la volaille, selon les recherches manuelles antérieures. Ces moteurs de recherche sont de plus en mesure de détecter les offres d'emploi affichées sur le site Internet d'Emploi Québec, un acteur incontournable dans le domaine de l'emploi. Cet avantage est significatif, d'autant plus que cet organisme gouvernemental ne possède pas de plate-forme d'alerte emploi. Les mots-clés employés pour activer les alertes étaient : volaille et Québec afin de circonscrire les recherches à la province. Des vérifications ponctuelles ont tout de même été effectuées sur divers sites, dont ceux des entreprises d'abattage et de transformation de la volaille ciblées. Ainsi, dès qu'un emploi correspondait à ces deux critères, un courriel avisait qu'un emploi était disponible. Un tri était fait pour s'assurer de la pertinence des offres avant de les enregistrer dans la base de données. Ainsi, la plupart des offres comptabilisées ont été celles reçues par courriel tous les jours. Les informations qu'elles ont procurées ont été ensuite retranscrites dans SPSS. La période de collecte des données pour les offres d'emploi a donc été du 29 septembre 2016 au 31 décembre 2016.

Une attention particulière a été portée afin d'éviter qu'une offre soit inscrite plus d'une fois dans la base de données. L'objectif était d'avoir l'éventail le plus large possible des emplois dans ce secteur, pour la période déterminée et pour la province de Québec. Cette précaution est importante puisque les moteurs de recherche utilisés se recoupent, sans oublier que plusieurs offres sont réaffichées de manière périodique, voire même de manière quasi permanente. C'est donc dire que les mêmes

possibilités d'emploi reviennent continuellement, parfois sous forme identique, parfois en modifiant le titre à l'aide de synonymes. C'est ainsi qu'une offre aux mêmes caractéristiques et à la même description peut être affichée en portant le titre de manœuvre, de journalier ou de commis.

La comptabilisation des offres d'emploi a cessé le 31 décembre 2016, avec un suivi cependant jusqu'au 10 janvier 2017 afin de conforter cette décision d'arrêter la saisie des offres d'emploi. Il a été remarqué, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2017, que plusieurs des offres d'emploi étaient réaffichées, mais avec des salaires différents, probablement en raison des augmentations salariales prévues au 1<sup>er</sup> janvier de chaque année pour certaines usines. Il y avait un chevauchement d'années financières qui concordait avec le changement d'année civile. Dans ce cas, la décision a été de suspendre la compilation afin de ne pas embrouiller les données. Il valait mieux comparer des conditions de travail et d'emploi à l'intérieur d'une même année civile et idéalement, financière. D'autres entreprises ajustent les salaires en avril. Mais entre septembre et décembre, les chances de tomber sur une nouvelle année financière demeurent faibles. D'ailleurs, après trois mois, très peu de nouvelles possibilités d'emploi étaient publiées. Un effet de saturation s'est produit. Il s'agissait, la plupart du temps, d'offres déjà comptabilisées. Le suivi des offres d'emploi a permis de recenser 111 offres d'emploi différentes, sur une période de trois mois.

Cet exercice a procuré des informations sur l'entreprise qui avait un besoin de main-d'œuvre, si l'emploi était offert par une agence, si oui, le nom de cette agence, le titre du poste, le niveau d'études exigé, l'expérience minimale requise, le salaire horaire minimum, le nombre d'heures de travail par semaine, l'horaire de travail, le ou les quarts de travail, la disponibilité exigée sur d'autres quarts de travail, le statut d'emploi, le régime de travail et toute autre précision importante dans le cadre de cette recherche.

### **3.6. Le traitement des données et leur interprétation**

L'étape de l'analyse des données vise avant tout à répondre aux questions de recherche initiales et aux nouvelles qui ont possiblement émergé du terrain. Il s'agit de faire un examen systématique et minutieux de l'ensemble des données. L'idéal, dans l'étude de cas, est d'adopter une approche itérative qui implique de ne pas attendre la fin de la collecte des données pour amorcer leur analyse (Gagnon, 2012; Paillé et Mucchielli, 2012). Pendant la collecte des données, nous avons déjà commencé à

décélérer des régularités, des tendances, des explications qui ont parfois été testées (Gagnon, 2012) lors du retour sur le terrain.

De plus, comme nous adoptons une approche qui tend à être davantage inductive que déductive, l'analyse est donc le plus souvent partie des données provenant du terrain. Lors de la première phase d'analyse, nous avons décrit tout d'abord les conditions de travail et d'emploi et nous les avons comparées selon les deux configurations de l'externalisation, mais aussi selon la position dans la chaîne de valeur et selon l'activité de l'établissement. Les conditions de travail et d'emploi ont été comparées à l'intérieur d'une entreprise (entre ses établissements et entre ses statuts d'emploi), à l'intérieur de la chaîne de valeur (entre les entreprises qui composent la chaîne de valeur) et selon la configuration de l'externalisation (entre les travailleurs d'agences et ceux de sous-traitants dans la chaîne de valeur). S'est enclenché, dans un deuxième temps, une phase d'analyse davantage explicative afin de découvrir en quoi l'externalisation redéfinit la relation d'emploi, quels sont les structures, les facteurs qui tendent à générer ces conditions de travail et d'emploi et comment cette redéfinition de la relation d'emploi modifie les conditions de travail et d'emploi. La démarche a suivi, encore une fois, une dynamique itérative plutôt que linéaire, en ce sens qu'elle a comporté des allers et retours entre les différentes étapes d'analyse (épuration, codage, analyse) (Gagnon, 2012). Par exemple, les premières propositions explicatives ont été vérifiées, révisées, modifiées et appliquées à nouveau (Gavard-Perret et al., 2012; Yin, 2014). Ce processus a été répété autant de fois que nécessaire pour en arriver à des explications valides. L'explication finale n'a pas été formulée au tout début de la recherche, mais découverte à partir de l'utilisation des données terrain (Yin, 2014).

Cette manière de faire découle de l'adoption de la philosophie réaliste critique qui, en plus d'avoir des répercussions sur la formulation de l'objet de recherche, sur la stratégie de recherche, sur le choix des techniques de collecte de données et sur la manière dont les entrevues ont été menées, a aussi eu des répercussions sur la manière dont les données recueillies ont été analysées. Pour les réalistes critiques, le cadre méthodologique général doit permettre d'intégrer les données qualitatives dans un processus analytique qui consiste en une conceptualisation concrète de l'ensemble des interactions entre les mécanismes générateurs. Ceci signifie qu'il faut passer des observations spécifiques à une analyse un peu plus causale, en passant par les catégories thématiques conceptuelles (Rees et Gatenby, 2014). Cependant, les mécanismes ne sont pas toujours rapidement et facilement saisis. Ils

sont souvent sous-jacents. La nature cachée de ces mécanismes encourage les inférences et l'exploration plutôt que la modélisation abstraite et déductive (Kessler et Bach, 2014). Ceci implique de partir du niveau de l'observation et de l'expérience vécue pour émettre des postulats au sujet des structures et mécanismes cachés qui importent dans le phénomène observé. Il s'agit d'effectuer une inférence rétrospective des mécanismes non observables à partir des expériences observables des acteurs (Saka-Helmhout, 2014). Ils sont inférés par la combinaison d'investigation empirique et de construction théorique.

Mais avant d'en arriver à l'étape de l'analyse, nous avons versé sur ordinateur l'enregistrement des entretiens et ils ont été retranscrits le plus rapidement possible afin de ne pas oublier le contexte dans lequel ils se sont déroulés. Dans notre cas, la transcription littérale ne s'avérait pas très utile, puisque nous ne désirions pas faire une analyse sémantique du discours, mais plutôt faire émerger des sens plus généraux. Les euh, ben, tsé, pis, par exemple, auraient alourdi inutilement la compréhension du texte. De même, les contractions comme « y'a fait ça » ont parfois été transcrites par « il a fait cela », dans le but de faciliter la lecture, la codification et l'analyse du corpus. Les rires ont été identifiés par « -rires- », les hésitations par « -hésitations- », les silences par « -silence- » et les phrases inachevées par « ... ». Tous les noms de participants et d'entreprises ont été remplacés par un nom de code et toute information permettant potentiellement d'identifier une entreprise, un informateur ou un travailleur a été supprimée.

Dans un souci de mener systématiquement l'analyse, toutes les informations recueillies, qu'elles proviennent des entretiens, de la visite en usine, de l'analyse des conventions collectives ou de l'analyse des offres d'emploi ont été versées dans une base de données qualitative unique (Roy, 2009; Yin, 2014), qui était gérée à l'aide du logiciel NVivo. Celui-ci a aussi été utilisé pour l'analyse de tout le corpus et renfermait donc les résultats provenant de toutes les sources, ce qui en facilitait la comparaison (Roy, 2009) et la triangulation (Gagnon, 2012), car toutes les informations, peu importe la source, ont été codifiées avec la même liste de codes.

Au cours de l'analyse qualitative des données de recherche, nous avons débuté par une analyse thématique, plus descriptive, pour aller vers une étape plus interprétative, à l'aide de catégories. L'analyse thématique « vise à dégager un portrait d'ensemble d'un corpus » (Paillé et Mucchielli, 2012:

17). Il faut fallu lire les transcriptions d'entretiens, les notes de visite de l'usine, l'analyse des conventions collectives et des offres d'emploi comme un tout. Ensuite, ces informations ont été relues une à une, ligne par ligne. Des phrases ou sections pertinentes ont été codées dans des nœuds et sous-nœuds NVivo qui correspondaient à des thèmes et sous-thèmes. Le thème renvoie à ce qui est abordé dans l'extrait codé, « tout en fournissant des indications sur la teneur des propos (Paillé et Mucchielli, 2012: 19) ». « Il est un outil analytique » (Paillé et Mucchielli, 2012: 23).<sup>24</sup>

Pour ce qui est de l'analyse des conventions collectives et des offres d'emploi, avant d'en arriver au document texte déposé dans NVivo, soit un document codifiable, il a fallu analyser les informations contenues dans ces deux bases de données à l'aide du logiciel SPSS. Des distributions de fréquences ont été réalisées ainsi que quelques tableaux croisés lorsque les effectifs le permettaient. Un petit échantillon invite à la prudence dans l'interprétation des résultats. Seuls ceux qui sont significatifs (khi-deux de Pearson  $\leq 0,05$ ) sont présentés dans la thèse ainsi que les résultats de croisements dont l'effectif est supérieur ou égal à cinq. À de rares occasions, il arrive que des résultats ne respectant pas ces deux critères soient présentés, lorsque vraiment pertinents. Dans ce cas, ils le sont à titre de tendances et des mises en garde invitent à la prudence dans l'interprétation des informations. L'utilisation de techniques statistiques comme les régressions multiples ou les analyses de variances ne sont pas justifiées dans une recherche réaliste critique, parce qu'elles sont des techniques de systèmes fermés, alors que le monde social est un système ouvert. L'usage de telles techniques doit se limiter à des statistiques descriptives (Brown et Roberts, 2014), comme ce fut le cas dans la présente recherche.

Par contre, qu'il soit effectué à l'aide de thèmes ou de codes, le but de ce repérage est d'organiser et de trier les informations provenant du corpus pour en faciliter l'analyse. Il s'agit de relever les unités d'information directement associées au phénomène étudié (Gagnon, 2012). Les thèmes provenaient initialement de ceux des schémas d'entretiens, mais également des données du terrain. Certains ont été décomposés en sous-thèmes, d'autres ont été regroupés et fusionnés ou hiérarchisés (Paillé et Mucchielli, 2012). L'inventaire ou le relevé des thèmes s'est construit progressivement tout au long de

---

<sup>24</sup> Des exemples de Paillé et Mucchielli (2012) permettent de différencier la rubrique, le thème, le code et la catégorie. Par exemple, nous pourrions avoir une rubrique *Vie familiale* et une sous-rubrique *Difficultés attachées à la vie familiale* que nous pourrions identifier avec le code *Diff.V.F.* Nous pourrions y retrouver le thème *Soins des enfants* et le sous-thème *Soins difficiles des enfants* que nous pourrions coder avec *Soins.Dif.Enf.* Tout ceci fait référence au phénomène de la surcharge parentale. Donc, *Surcharge parentale* serait la catégorie.

la recherche. Il ne s'est parachève qu'à la fin de l'analyse (Paillé et Mucchielli, 2012). Il s'est bonifié, s'est modifié, s'est développé au fur et à mesure, mais a été utilisé pour l'ensemble des informations contenues dans la base de données. Les sections d'entretiens, par exemple, se rapportant à un même thème ont été codées de la même manière et regroupées. « Le processus de codage-triage des données consiste à identifier et à coder des passages de textes évoquant les catégories ou les concepts qui décrivent le phénomène étudié. Il devient ainsi possible de trier et de regrouper ceux qui ont la même identification » (Gagnon, 2012: 72) et de procéder à une analyse transversale. Dans ce cas, il s'agit de vérifier si des thèmes se répètent d'un matériau à l'autre, d'observer comment ils se recourent, se rejoignent, se contredisent ou se complètent (Paillé et Mucchielli, 2012). Il est donc possible de construire l'arbre thématique qui est en fait une « représentation synthétique et structurée du contenu analysé » (Paillé et Mucchielli, 2012: 257).

Deuxièmement, les thèmes les plus importants ont permis de créer des catégories en les regroupant, dans le but d'atteindre un niveau plus élevé d'abstraction, pour conceptualiser les données. Dans l'analyse qualitative, les catégories permettent « d'aller au-delà du simple relevé de contenu pour toucher à la théorisation même des phénomènes » (Paillé et Mucchielli, 2012: 316). Paillé et Mucchielli (2012: 316) définissent la catégorie comme étant « une production textuelle se présentant sous la forme d'une brève expression et permettant de dénommer un phénomène perceptible à travers une lecture conceptuelle d'un matériau de recherche ». Elle désigne directement un phénomène. « À la différence [...] du thème, elle va bien au-delà de la désignation de contenu pour incarner l'attribution même de la signification » (Paillé et Mucchielli, 2012: 316).

Ces catégories ont été nommées; les plus pertinentes (par exemple, celles qui s'appliquaient à plusieurs extraits) ont été conservées, examinées, détaillées, développées, ajustées, reformulées, enrichies, approfondies, alors que d'autres ont été abandonnées (Paillé et Mucchielli, 2012) et les liens qui les unissaient ont été observés. Il y a eu hiérarchisation au sein des catégories. Certaines se sont montrées plus importantes que d'autres, certaines en précédaient d'autres, certaines étaient la condition d'autres. Ces catégories et leurs connexions, soit la schématisation des relations entre les principales catégories, représente déjà des résultats de recherche. Cette schématisation constitue de nouvelles connaissances à partir du vécu et de l'expérience des participants. « La théorisation comme résultat de recherche est une somme discursive, elle porte un message, celui de l'articulation précise

des phénomènes qui est susceptible [...] de mieux faire avancer notre compréhension de la situation » (Paillé et Mucchielli, 2012: 389).

Ainsi, l'analyse qualitative, qui « peut être définie comme une démarche discursive de reformulation, d'explication ou de théorisation de témoignages, d'expériences ou de phénomènes » (Paillé et Mucchielli, 2012: 11), demande un exercice intellectuel pour faire émerger le sens. Cet exercice exige du temps et son issue est incertaine. La qualité de l'analyse dépend au départ de la qualité des entretiens. La qualité des observations effectuées est également primordiale. La qualité de l'analyse dépend par la suite de la perspicacité et de la finesse d'analyse du chercheur plus que de la maîtrise d'une technique d'entrevue et d'analyse spécifique (Gavard-Perret et al., 2012; Steinar Kvale, 1996c). L'analyse qualitative est complexe, non standardisée, demande une grande implication intellectuelle, il s'agit d'une activité délicate dont la démarche n'est pas toujours claire (Gavard-Perret et al., 2012).

Tout ce travail d'analyse avait pour objectif d'alimenter, dans le cadre de cette thèse, la rédaction des chapitres de résultats de recherche (chapitre 4, 5 et 6). Ainsi, en plus de la description des cas multiples, certaines sections présentent les résultats des analyses descriptives et comparatives menées sur les conditions de travail et d'emploi ainsi que sur la relation d'emploi. Tout d'abord, la description du cas a servi de base, a constitué la pierre angulaire de l'édification de la théorie (Hamel, 1997). La rédaction du cas visait premièrement à organiser en récit les données recueillies et à présenter les tendances qui se dégageaient de leur analyse. Elle a servi aussi à montrer comment les données soutiennent les tendances. On redonne de la profondeur en réintroduisant les données dans leur contexte particulier, ce qui permet d'en valider leur analyse (Gagnon, 2012). Cependant, l'écriture du cas, de sa description, doit permettre de différencier les connaissances émanant du terrain, de celles émanant de la théorie. C'est notamment pourquoi des extraits d'entrevues sont insérés dans les chapitres de résultats. Ceux-ci rendent compte de la connaissance du terrain (Hamel, 1997).

Enfin, l'étude de cas doit aboutir à une certaine explication ou à une interprétation et celle-ci est tributaire de la profondeur de la description qui est précédemment effectuée. Les informations du terrain ont été transposées dans un vocabulaire théorique qui permet de les éclairer en tant qu'objet d'étude. C'est la théorie qui est susceptible d'expliquer les phénomènes et ce sont les catégories produites qui se prêtent à des opérations de construction d'une explication. L'explication se présente



sous la forme d'une information nouvelle, se formulant dans un langage théorique. En adoptant une approche rigoureuse, comprenant le choix judicieux d'un cas, l'explication a valeur de généralité (Hamel, 1997). Il s'agit « de dégager une nouvelle compréhension d'un phénomène en élaborant ou en vérifiant une théorie » (Gagnon, 2012: 85). Le produit final sera soit un concept, un cadre conceptuel ou des hypothèses, c'est-à-dire des idées inédites construites à partir de ce qu'offrent les théories existantes (Gagnon, 2012). L'interprétation du cas cherche à formuler des clés d'explication qui peuvent potentiellement s'appliquer à d'autres cas ou circonstances (Roy, 2009). L'interprétation des données demande de la créativité, de l'imagination, de l'intuition (Gagnon, 2012).

### **3.7. Le respect des critères de scientificité**

Trois grands principes doivent être appliqués à toute recherche qualitative afin de s'assurer de la justesse des résultats (critère de validité interne), afin de spécifier les limites de leur possible généralisation (critère de validité externe) et afin de s'assurer que d'autres chercheurs, avec les mêmes procédés et avec une population similaire, arriveraient aux mêmes conclusions (critère de fiabilité). Ces mêmes principes contribuent également à restreindre la présence de biais donc, à améliorer l'objectivité (Laperrière, 1997).

Tout d'abord, la validité interne apprécie la justesse et la pertinence du lien établi entre les observations empiriques et leur interprétation (Laperrière, 1997). Un travail minutieux, une analyse en profondeur et en contexte contribuent notamment à prouver la solidité des assises empiriques et de ses interprétations. Ainsi, la codification des observations était précise, consistante et exhaustive. De plus, la triangulation a permis d'établir la concordance entre diverses sources et diverses interprétations (Laperrière, 1997). C'est d'ailleurs afin d'assurer la validité interne des résultats de cette recherche que la triangulation a été utilisée (D'Ambroise et Audet, 2005; Gavard-Perret et al., 2012; Steinar Kvale, 1996b). De plus, juste avant l'étape de l'analyse et lorsque notre éventail des thèmes a atteint une certaine stabilité, malgré le fait qu'il se soit développé tout au long de la recherche, la constance de l'analyse a été vérifiée par la fiabilité intra codeur, c'est-à-dire qu'au moment de coder, des résultats identiques devaient être obtenus sur le même corpus, plusieurs fois de suite. Nous nous sommes assurés en plus que l'analyse était reproductible par une sorte de fiabilité inter codeurs, sur les premiers entretiens, c'est-à-dire que les résultats de codage devaient être comparables entre deux

codeurs (Gavard-Perret et al., 2012). Dans le cas de la présente recherche, c'est la directrice du projet qui a agi à titre de deuxième codeuse. Elle a vérifié la codification des premiers entretiens et proposé des ajustements au besoin. Puisque cette recherche doctorale s'inscrit dans un projet plus vaste, comportant plusieurs terrains et dont les données seront ultimement fusionnées, il devenait important que tous les codeurs travaillent de la même manière. Les codeurs pouvaient échanger entre eux lorsque des doutes émergeaient. Nous soumettions aussi les résultats à des collègues (Saldana, 2013), les membres de l'équipe de recherche. Enfin, des exemples du matériel utilisé pour les interprétations sont présentés et les différentes étapes du processus d'analyse sont clairement exposées (Steinar Kvale, 1996b).

La validité externe, quant à elle, évalue le degré de généralisation des résultats d'une recherche à d'autres populations, lieux ou temps ayant sensiblement les mêmes caractéristiques (Laperrière, 1997). Dans l'objectif d'améliorer la validité externe de cette recherche, la triangulation des sources d'informations, des documents et des méthodes a été utilisée afin d'en arriver à une généralisation théorique. Celle-ci rend possible une certaine forme de validité externe (Gavard-Perret et al., 2012). Rappelons que lorsqu'il est question de généralisation en méthodes qualitatives, il ne s'agit pas de généralisation statistique. L'ampleur des analyses et la taille des échantillons rendent cette ambition impossible. Est plutôt recherchée une généralisation analytique ou théorique visant à illustrer ou à parfaire une théorie. Il s'agit d'un « [p]rocessus utilisant un seul ou de multiples cas pour illustrer, représenter, développer davantage ou raffiner une théorie. » (D'Ambroise et Audet, 2005: 90). Plus l'échantillonnage théorique couvre de variations du phénomène à l'étude, plus les résultats sont généralisables (Laperrière, 1997). C'est dans l'objectif d'atteindre ce type de généralisation que les points de vue, les perspectives de divers informateurs-clés, provenant de divers établissements, ont été confrontés. De plus, la démarche adoptée est précisée afin de vérifier la reproductibilité ou la transférabilité des résultats en justifiant chacune des étapes de notre raisonnement (Gavard-Perret et al., 2012).

Enfin, la fiabilité permet de s'assurer que les résultats ne sont pas le fruit de circonstances accidentelles, donc qu'ils sont reproductibles, stables, cohérents et exacts (Laperrière, 1997). Pour ce qui est des méthodes de recueil de données, un effort a été consenti à la construction d'outils de qualité et à leur mise en œuvre adéquate. Pour y arriver, ils ont été pré testés (Campenhoudt et Quivy, 2011;

Stein Kvale, 1996a) lors des premiers entretiens et les fruits de ces premières expériences ont été discutés en équipe. Des ajustements ont été apportés. Puis, entre le recueil des données et leur analyse, les matériaux provenant de toutes les sources mobilisées ont été intégralement retranscrits (Campenhoudt et Quivy, 2011; Silverman, 2010) par la chercheuse et avec l'aide de deux auxiliaires de recherche. Lors de l'analyse, la même grille de codification<sup>25</sup> a été utilisée pour l'ensemble des entretiens (Campenhoudt et Quivy, 2011), mais aussi pour les notes de visite de l'usine, l'analyse des conventions collectives et des offres d'emploi. L'analyse qualitative est illustrée à l'aide de citations ou verbatim. Dans un souci d'objectivité, nous avons essayé de faire abstraction de nos préjugés, de nos a priori théoriques ou culturels, bref, nous nous sommes efforcés de rendre compte du corpus d'une manière telle qu'un autre analyste devrait arriver aux mêmes constats et catégorisations (Gavard-Perret et al., 2012). Notre manière de faire est explicitée, nous démontrons qu'elle n'est pas arbitraire et qu'elle est mise en œuvre concrètement avec rigueur et constance (Campenhoudt et Quivy, 2011; Gauthier, 2009). L'avantage d'être intégrée dans une équipe de recherche est que les autres chercheurs peuvent réviser, discuter et évaluer la démarche de recherche et son analyse, ce qui contribue à l'obtention d'une plus grande fiabilité (Laperrière, 1997).

### **3.8. La pertinence scientifique**

Les activités d'externalisation du secteur agroalimentaire, selon les configurations qui nous intéressent, sont présentement sous-étudiées, surtout dans la production de viande de volaille. Les diverses recherches menées antérieurement à ce sujet ont notamment été conduites soit dans le secteur manufacturier (Capasso et al., 2013), comme celui du textile (Flecker et Meil, 2010) et du métal (Holst et al., 2010), dans le secteur de l'alimentation (Flecker et Meil, 2010; Lakhani et al., 2013), des technologies de l'information et de l'informatique (Flecker et Meil, 2010; Grimshaw et Miozzo, 2009; Olsen, 2006; Purcell et al., 2004; Rubery et al., 2009), des télécommunications, comme les centres d'appel (Frade et Darmon, 2005; Kinnie et al., 2008), de la santé (Frade et Darmon, 2005; Hoque et al., 2008; Houseman et al., 2004; Purcell et al., 2004; Rubery et al., 2009), de l'industrie automobile (Ciravegna et al., 2013; Doellgast et Greer, 2007; Houseman et al., 2004), de l'aviation (Rubery et al., 2003; Sarina et Wright, 2015), des finances (Olsen, 2006) et assurances (Muehlberger et Bertolini,

---

<sup>25</sup> La grille de codification a été élaborée et testée à partir du terrain volaille, puis elle a été discutée et raffinée en équipe.

2008), des services aux entreprises (Muehlberger et Bertolini, 2008), de l'hôtellerie (Lai et al., 2008) ou des arts de la scène (Frade et Darmon, 2005).

Cette recherche apporte une analyse comparative des conditions de travail et d'emploi selon les deux configurations de l'externalisation et selon la position de l'établissement dans la chaîne de valeur. De plus, elle ajoute un aspect théorique particulier en remettant en question une théorie classique sur la relation d'emploi, en essayant de voir comment y intégrer les éléments qui débordent du cadre de l'entreprise, les acteurs qui se situent à l'extérieur de la relation bipartite traditionnelle et en observant les impacts de cette remise en question sur les conditions de travail et d'emploi. Sa pertinence scientifique repose essentiellement sur l'originalité de comparer les diverses configurations de l'externalisation à l'intérieur d'une même chaîne qui prend place dans un secteur peu étudié, et dans sa perspective sociologique. Par ailleurs, cibler une chaîne de valeur permet de réaliser des analyses sur les trois niveaux possibles afin de bien cibler l'effet de l'externalisation sur les conditions de travail et d'emploi sur une base comparative entre les configurations internes et externes et entre les configurations externes entre elles. La présente recherche pose aussi des questions susceptibles de bonifier l'approche théorique largement utilisée en relations industrielles. Il est permis d'avancer que la présente recherche doctorale vient combler un manque de connaissances scientifiques.

### **Conclusion du chapitre 3**

Ce chapitre a été l'occasion de justifier la démarche de recherche adoptée pour la réalisation de cette thèse de doctorat. Tout d'abord, la présente recherche se situe dans une approche essentiellement qualitative, bien qu'elle utilise quelques données quantitatives en appui aux informations de nature qualitative. Afin de répondre aux questions de recherche, une étude de cas multiple a été réalisée. Celle-ci comporte des entretiens avec une variété d'informateurs-clés provenant de divers établissements, une recherche documentaire sur le secteur, la filière et les entreprises ciblées, une visite d'usine, l'analyse des conventions collectives présentes dans ces établissements ainsi qu'un suivi assidu sur une période de trois mois et une analyse des offres d'emploi autant gérées par des agences de placement de personnel que par des entreprises et autant pour le milieu syndiqué que non syndiqué. Le design de la recherche est de cas multiples. Dans le souci d'établir des contacts avec le plus d'informateurs divers possible, il intègre plusieurs types de cas (entreprises pivots, ses

établissements, ses sous-traitants) et les données ont été recueillies auprès de différents acteurs au sujet des configurations de l'externalisation et des conditions de travail et d'emploi.

Ensuite, ce chapitre a permis de justifier le choix de l'étude de cas en fonction de la formulation des questions de recherche, de la complexité du phénomène de l'externalisation, de la difficulté à délimiter les frontières du phénomène par rapport à son contexte, de la nécessité d'observer le phénomène dans son contexte réel de tous les jours et de la contemporanéité du phénomène.

Puis, il a été démontré que la filière de la volaille constitue un bon choix afin d'observer le phénomène de l'externalisation. Premièrement, il s'agit d'une filière qui n'a pas fait l'objet de nombreuses études abordant la question de l'externalisation. Deuxièmement, la présence de clauses dans certaines conventions collectives de cette filière portant sur les formes d'emplois externalisés laissait entendre qu'elle était susceptible d'accueillir les configurations de l'externalisation à l'étude. Troisièmement, il fallait également choisir une filière comportant absolument une chaîne de valeur où les organisations sont en quelque sorte hiérarchisées et entretiennent des rapports entre elles afin de bien saisir la mosaïque des rapports sociaux de tous les acteurs impliqués. La présence d'une chaîne dans la filière de la volaille devient évidente lorsque l'on part des organisations qui produisent le poulet et que l'on remonte jusqu'à celles qui le distribuent ou le vendent au consommateur. Les différentes organisations productives qui prennent place dans la filière de la volaille et qui constituent les cas, présentent des manifestations concrètes d'activités d'externalisation, de transformations de la relation d'emploi et elles ont permis d'étudier les conditions de travail et d'emploi qui en découlent. En outre, la comparaison à l'intérieur d'un même segment d'une chaîne de valeur permet de contrôler diverses variables susceptibles de jouer sur les conditions de travail et d'emploi (même produit, même technologie, même marché), ce qui accroît la validité interne de la recherche.

Une fois les informations recueillies sur le terrain, elles ont été versées dans une base de données qualitative unique gérée à l'aide du logiciel NVivo, peu importe leur origine. Celui-ci a aussi été utilisé pour le traitement de toutes les formes de données et renferme les résultats provenant de toutes les sources, ce qui a facilité la comparaison et la triangulation. Dans le cadre de l'analyse thématique des données, le processus de codage-triage a été appliqué, ce qui permet de regrouper les passages de textes évoquant les mêmes thèmes et d'entreprendre l'analyse transversale des informations. Il y a

également construction de catégories et observation de leurs relations. Les tendances qui se dégagent de l'analyse sont présentées dans ce que l'on appelle la rédaction du cas. Celle-ci sert également à montrer comment ces données soutiennent ces tendances. C'est-à-dire que les informations terrain sont transposées dans un vocabulaire théorique qui permet de les éclairer en tant qu'objet d'étude. Finalement, tout au long du processus de recherche, des efforts ont été consentis pour s'assurer de la fiabilité, de la validité interne et externe des résultats.

Les trois prochains chapitres présentent le résultat de ce travail de collecte et d'analyse des données.

# Chapitre 4 : La présentation de la filière de la volaille

## Introduction du chapitre 4

Ce chapitre sert à mieux situer la filière de la volaille et à fournir des informations sur les caractéristiques de la chaîne agroalimentaire, de l'industrie de la transformation alimentaire, du secteur de la viande et volaille et de la filière étudiée elle-même. Comme le montre la figure 4.1., les caractéristiques de ces quatre niveaux de contexte sont en fait cumulatives, allant de la chaîne agroalimentaire à la filière de la volaille, et constituent l'environnement dans lequel celle-ci prend place et se développe. Ce chapitre présente de même les principaux acteurs des usines d'abattage et de transformation de la volaille et le type de relation qu'ils entretiennent entre eux. Il sert essentiellement de fondation sur laquelle asseoir les analyses qui suivront.

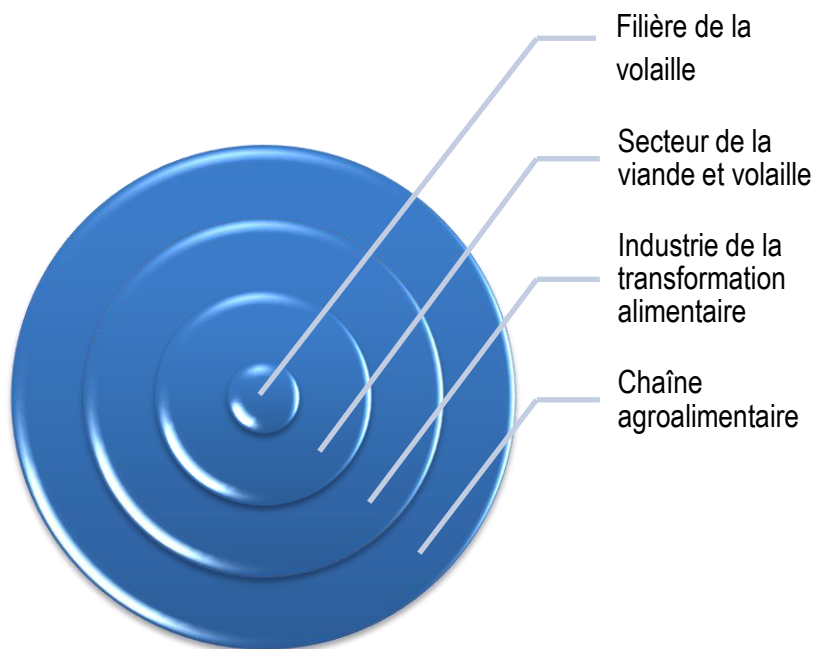


Figure 4.1. Positionnement de la filière de la volaille dans l'industrie agroalimentaire

Ce sont essentiellement la recherche documentaire ainsi que les entretiens menés avec différents informateurs qui ont permis de dresser ce portrait de la filière à l'étude, soit celle de la volaille. Elle s'insère ainsi dans le secteur de la viande et volaille, au sein de l'industrie de la transformation alimentaire<sup>26</sup> qui prend finalement place dans la chaîne agroalimentaire. Dans la filière de la volaille, seules les activités d'abattage et de transformation du poulet (et non du dindon ou du canard) ont été ciblées.

#### **4.1. L'agroalimentaire : une organisation en chaîne qui compresse les maillons centraux**

« Depuis une vingtaine d'années au Canada, aux États-Unis et en Europe, on assiste à d'importantes transformations dans la coordination verticale des chaînes agroalimentaires » (Royer et Vézina, 2012: 7). On délaisse la coordination par le marché pour une coordination plus étroite qui se fait par contrats, alliances, partenariats et par de l'intégration verticale (Bouvier-Patron, 1998; Royer et Vézina, 2012). La coordination verticale correspond à la coordination des différentes étapes de la chaîne d'approvisionnement alimentaire, de la production à la vente finale au consommateur. Chaque étape ajoute une valeur au produit final. Quant à elle, l'intégration verticale est un mode de coordination. Il y a intégration verticale lorsqu'un acteur acquiert des entreprises qui se situent à l'une ou l'autre des étapes adjacentes du système de production. Cet acteur contrôle, grâce à ses nouveaux droits de propriété, le passage du produit entre au moins deux étapes de la chaîne agroalimentaire. Cette situation lui confère un degré de contrôle plus élevé sur le processus de production (Royer et Vézina, 2012).

Les acteurs de la chaîne agroalimentaire en viennent à se demander, à un moment ou l'autre, s'ils ont intérêt, afin d'obtenir une meilleure efficacité et une meilleure coordination des activités, à intégrer verticalement un fournisseur ou à recourir à ses services par une relation contractuelle sur le marché (Bouvier-Patron, 1998). En outre, certains voient en la contractualisation et l'intégration verticale une perte de contrôle de certains acteurs sur le processus de production. D'autres leur attribuent plutôt une

---

<sup>26</sup> Dans ce document, le terme « industrie » est réservé à la transformation alimentaire, la fabrication alimentaire et la transformation bioalimentaire. Celui de « secteur » est utilisé lorsqu'il est question de celui de la viande et volaille et celui de « filière » est employé lorsqu'il fait uniquement référence à la filière de la volaille et plus précisément du poulet dans le cadre de cette recherche.



meilleure efficacité dans la coordination et une meilleure compétitivité sur le marché international (Royer et Vézina, 2012).

Dans cette organisation en chaîne, « les entreprises de transformation ont le rôle d'intermédiaires entre les producteurs et les distributeurs » (Couture, 2007: 1). De par cette situation, elles sont plus vulnérables (Dulube, 2011). Bien que la chaîne présente une concentration de chacun de ces trois types d'acteurs, ce sont les quelques distributeurs qui assument la position d'administrateur dans le réseau alimentaire. Ils se retrouvent en position de force. Cette position avantageuse provient de leur situation par rapport au client final : ils sont près du consommateur et ils sont à l'affût de ses besoins et demandes. De plus, comme les distributeurs ne sont pas nombreux, ils possèdent une part considérable du marché. En raison de leur pouvoir d'achat, ils sont le client principal des transformateurs. C'est ainsi que les distributeurs peuvent influencer leurs fournisseurs (Dulube, 2011). Il est important de préciser que la concentration diffère de l'intégration verticale abordée précédemment. Ainsi, l'acquisition pour motif de concentration n'a pas pour premier objectif d'acquérir une bannière parce qu'elle détient des activités particulières ou complémentaires, mais simplement parce qu'elle est concurrente (Bouvier-Patron, 1998).

Le rapport de la Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois (2008) abonde dans le même sens en révélant aussi que les transformateurs s'estiment mal positionnés. Ils se disent coincés entre les agences de mise en marché, qui sont en fait des monopoles de vente, et les grands distributeurs fortement concentrés, ce qui confère aux transformateurs un pouvoir de négociation moins élevé. Au Québec, selon un informateur rencontré en entretien, trois grandes entreprises (Loblaw [Provigo, Loblaws, Maxi, Maxi et cie], Sobey's [IGA, IGA Extra, Sobey's, Tradition, Bonichoix, Rachele-Béry] et Metro [Metro, Super C, Loeb, A&P]) contrôlent 75 % de la distribution alimentaire.

L'organisation en chaîne et ses impacts en termes de concentration du pouvoir ne sont pas uniques au Canada. Par exemple, l'industrie agroalimentaire en France se caractérise elle aussi par la constitution de filières productives pilotées par de grands groupes d'enseignes de la grande distribution. Travailler avec la grande distribution est un incontournable : ampleur des débouchés, occasions de développement accéléré, écoulement de la production. La construction automobile a été

un pionnier dans le domaine en constituant une filière automobile, à la fin des années 1980, marquée par la certification qualité, la livraison et la production en juste à temps. Ce modèle s'est ensuite mis en place également dans l'agroalimentaire. Ce contexte entraîne des impacts sur les conditions de travail dans les usines des fournisseurs (Ardenti et al., 2010). Les fournisseurs produisent dans de courts délais, sans stock, en juste à temps, à des coûts de plus en plus bas et dans une qualité hygiénique irréprochable. Le taylorisme est demeuré présent (Ardenti et al., 2010; Seignour et Palpacuer, 2005), mais il soumet les travailleurs à de nouvelles exigences (juste à temps, qualité, emplois transformés, conditions dégradées) (Ardenti et al., 2010). Le concept de filière fournit un cadre de représentation des relations méso économiques en matière de relations verticales entre acteurs (Temple et al., 2011).

#### **4.2. L'industrie de la transformation alimentaire : un maillon compressé aux prises avec des difficultés d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre**

En se basant sur la valeur de sa production, l'industrie de la transformation des aliments et des boissons est la deuxième plus importante industrie manufacturière au Canada, avec des expéditions qui totalisaient 105,5 milliards de dollars en 2014. Elle fournit environ 75 % de tous les produits alimentaires transformés offerts au Canada et elle est l'acheteuse la plus importante de produits agricoles. Toujours pour 2014, les exportations de produits alimentaires transformés totalisaient 27,8 milliards de dollars. Ces produits sont exportés vers 190 pays, bien que 89 % des exportations canadiennes soient dirigées vers les États-Unis (71 %), la Chine (7 %), le Japon (6 %), le Mexique (2,1 %), la Russie (1,6 %) et la Corée du Sud (1,3 %) (Agriculture et Agroalimentaire Canada, 2016).

L'industrie de la transformation alimentaire canadienne comprend sept principaux secteurs qui sont viandes et volailles, produits laitiers, boulangerie et pâtisserie, jus et boissons, aliments pour animaux, fruits et légumes et enfin, les autres produits (Agriculture et Agroalimentaire Canada, 2010; Mehdi, 2009). Celui de la viande et volaille est le plus important, puisqu'en 2014, il représentait 25 % des expéditions et qu'il générerait des ventes de 26,3 milliards de dollars. Ce sont l'Ontario et le Québec qui occupent la plus grande part de la production (65 % des ventes) (Agriculture et Agroalimentaire Canada, 2016). Cette industrie procure des emplois à 296 000 Canadiens (Agriculture et

Agroalimentaire Canada, 2010) qui travaillent dans l'un des 6 500 établissements de transformation des aliments et des boissons (Agriculture et Agroalimentaire Canada, 2016).

Au Québec, les ventes de l'industrie de la transformation alimentaire s'élevaient à 24 milliards de dollars en 2014 (Ministère de l'Agriculture des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec, 2016). Au cours de cette même année, elle a fourni 61 928 emplois (Ministère de l'Agriculture des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec, 2015), répartis entre 2 045 établissements (Comité sectoriel de main-d'oeuvre en transformation alimentaire, 2010) appartenant à quelque 1 600 entreprises (Lacharité, 2013), dont près de 90 % comptent moins de 100 employés. Ces emplois se concentrent surtout dans la région de Montréal (Montréal, Laval, Lanaudière et Montérégie) (69%) et quelque peu dans celle de la Capitale-Nationale et de Chaudière-Appalaches (14 %). Le taux de syndicalisation dans l'industrie de la transformation alimentaire québécoise est de 48,5 %. Le secteur du jus et des boissons et celui de viandes et volailles sont les plus fortement syndiqués (Comité sectoriel de main-d'oeuvre en transformation alimentaire, 2010, 2015c).

Cette industrie se préoccupe depuis un certain moment des problèmes d'accès à la main-d'oeuvre et des difficultés de rétention (Agriculture et Agroalimentaire Canada, 2010; Comité sectoriel de main-d'oeuvre en transformation alimentaire, 2005; Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois, 2008), surtout dans un contexte où les départs à la retraite et les exportations sont à la hausse.

Les trois principaux enjeux de développement de la main-d'oeuvre dans l'industrie de la transformation alimentaire canadienne sont le recrutement de la main-d'oeuvre, sa rétention, mais aussi sa formation. Il y a tout d'abord une difficulté à recruter de la main-d'oeuvre qualifiée et une rareté de la main-d'oeuvre non spécialisée. Les entreprises embauchent souvent des personnes sans expérience et essaient de compenser par la formation interne. La pénurie de main-d'oeuvre touche tous les niveaux de la chaîne agroalimentaire (production comme transformation) ainsi que toutes les catégories socioprofessionnelles, de l'ouvrier au professionnel, en passant par le technicien. Le contexte de vieillissement de la main-d'oeuvre est hautement pointé du doigt (Comité sectoriel de main-d'oeuvre en transformation alimentaire, 2010; Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire

québécois, 2008). Par ailleurs, l'urbanisation contribue à l'éloignement des lieux où s'effectuent la production et une bonne partie de la transformation alimentaire.

Ensuite, une fois que les travailleurs sont entrés dans l'entreprise, il est difficile de les retenir. Ils éprouvent de l'insatisfaction concernant leurs conditions de travail et d'emploi comme leur environnement physique de travail, leur rémunération et le manque de confiance, de respect et de rétroaction de la part de l'employeur (Comité sectoriel de main-d'oeuvre en transformation alimentaire, 2010). Les travailleurs quittent le plus souvent leur emploi en raison de la charge physique que comporte leur travail (Comité sectoriel de main-d'oeuvre en transformation alimentaire, 2009). De plus, ils ont le sentiment que leur employeur ne se préoccupe pas assez de leur santé et de leur sécurité. Puis, il y a un manque sur le plan de la formation en début et en cours d'emploi (Comité sectoriel de main-d'oeuvre en transformation alimentaire, 2009, 2010).

Le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ) et le CSMOTA sont deux exemples de grands acteurs de cette industrie, cette fois au niveau québécois. Le MAPAQ assume un rôle social de première importance dans le développement local et régional. Il se doit d'être un chef de file et un partenaire pour l'industrie bioalimentaire. Il applique des lois comme celles sur les produits agricoles, les produits laitiers, la qualité de l'environnement et les appellations réservées. Il est aussi responsable des différents organismes qui interviennent auprès des producteurs comme la Société de financement agricole et la Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec (Bourgault, 2007).

Le CSMOTA, quant à lui, est un organisme de concertation sans but lucratif. Il est l'un des 29 comités sectoriels de main-d'œuvre formellement reconnus par la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT), en vertu de la Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre. Il fut fondé en 2001, à la suite de la réalisation d'un *Diagnostic sectoriel de la main-d'œuvre dans l'industrie de la transformation et la distribution alimentaire au Québec*, pour le compte d'Emploi-Québec, en collaboration avec le MAPAQ et le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS) (Comité sectoriel de main-d'oeuvre en transformation alimentaire, 2015b). Le CSMOTA définit et met en œuvre des stratégies répondant aux besoins de l'industrie de la

transformation alimentaire en matière de promotion, de formation et de gestion des ressources humaines (Comité sectoriel de main-d'oeuvre en transformation alimentaire, 2015a).

Le conseil d'administration du CSMOTA regroupe des représentants d'entreprises provenant des principaux secteurs de l'industrie, des syndicats impliqués dans les divers établissements de transformation alimentaire ainsi que des membres observateurs de la CPMT, du MAPAQ et du milieu de l'éducation (Comité sectoriel de main-d'oeuvre en transformation alimentaire, 2015b).

#### **4.3. Le secteur de la viande et volaille : un secteur fortement syndiqué et un secteur peu attirant**

Le secteur de la viande et volaille se situe dans la grande industrie de la transformation alimentaire ou de la fabrication des aliments (SCIAN 311), dans la fabrication de produits de viande (SCIAN 3116) et plus précisément dans l'industrie de l'abattage et de la transformation d'animaux (SCIAN 31161). Il comprend les établissements dont l'activité principale est l'abattage et la transformation d'animaux (SCIAN 311611), y compris la volaille (311615) ; la préparation de viandes transformées et des sous-produits de viande ; la fonte des graisses animales, des os et des déchets de viande (SCIAN 311614). Le secteur de la viande se décompose principalement en trois types de production : le bœuf, le porc et la volaille. Les structures de marché pour ces trois types de production sont différentes, de même que la variation de la demande, ce qui justifie l'étude d'un seul type de production à la fois. Par exemple, le Québec et l'Ontario sont les plus grands transformateurs de porcs. L'Ouest canadien transforme le bouvillon d'abattage. L'Ontario produit également la plus grande part de volaille vendue au Canada (Couture, 2007). En ce qui a trait à la demande, pour des raisons de santé, les consommateurs préfèrent maintenant les viandes blanches. Dans l'industrie porcine, la consommation est demeurée relativement stable, mais le marché de l'exportation a accru la production. La consommation de bœuf a diminué, puis s'est stabilisée (Couture, 2007).

La fabrication de produits de viande, avec celle des produits laitiers, sont les secteurs les plus importants au Québec dans l'industrie de la fabrication des aliments. La fabrication de produits de viande génère 5,5 milliards de revenus, soit 24 % de tous les revenus de l'industrie (en 2014). Il existe 165 établissements de fabrication de produits de viande au Québec (en 2016). En 2015, près du tiers

des travailleurs de l'industrie de la fabrication des aliments, soit 16 394, travaillaient dans la fabrication de produits de viande et de volaille. On y retrouve des emplois de surveillant, d'opérateur de machines et procédés industriels, de boucher industriel, dépeceur-découpeur de viande et préparateur de volaille, d'échantillonneur et trieur, de manœuvre, ainsi que des travailleurs spécialisés tels que des directeurs de la fabrication, des mécaniciens industriels et des électromécaniciens (Comité sectoriel de main-d'oeuvre en transformation alimentaire, 2009, 2016a).

Dans ce secteur, 58 % des travailleurs sont couverts par l'une des 57 conventions collectives (plus souvent avec la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ) et un peu moins souvent avec la Confédération des syndicats nationaux (CSN)) présentes dans ces établissements. Ce secteur est d'ailleurs le deuxième plus syndiqué des sept secteurs de la transformation alimentaire. À lui seul, il détient environ 23,9 % de toutes les conventions collectives de cette industrie (Comité sectoriel de main-d'oeuvre en transformation alimentaire, 2005, 2016b).

Avec une main-d'œuvre vieillissante (Comité sectoriel de main-d'oeuvre en transformation alimentaire, 2009) et des difficultés de recrutement et de rétention (Comité sectoriel de main-d'oeuvre en transformation alimentaire, 2010), notamment en raison du salaire et des conditions de travail, il semble que des entreprises de la transformation des viandes et de la volaille aient de plus en plus recours aux travailleurs étrangers, en vertu du Programme des travailleurs étrangers temporaires (PTET) et plus précisément pour le programme des professions exigeant un niveau réduit de formation<sup>27</sup> (Comité sectoriel de main-d'oeuvre en transformation alimentaire, 2009). Précisons cependant que ce programme n'est pas utilisé dans les usines d'abattage et de transformation de la volaille ciblées par cette recherche. Par contre, quelques informateurs ont mentionné que d'ici quelques années, ils n'auront peut-être pas le choix de se tourner vers ces programmes afin de combler leurs besoins de main-d'œuvre. Cependant, le processus d'embauche peut prendre de six à 24 mois et les coûts peuvent atteindre 8 000 \$ par travailleur, incluant le billet d'avion (Comité sectoriel de main-d'oeuvre en transformation alimentaire, 2009).

---

<sup>27</sup> Le *Projet pilote relatif aux professions exigeant un niveau réduit de formation*, créé en 2002 (Noiseux, 2012).

#### **4.4. La filière de la volaille : une filière fortement contrôlée autant par le gouvernement que par les clients**

Au Canada, la production de poulet et de dindon est régie par le Conseil des produits agricoles du Canada. Tout d'abord, un système d'allocation de contingents permet aux Producteurs de poulet du Canada (PPC) d'allouer des contingents à chaque province, ce qui détermine la quantité qu'une province peut produire pour approvisionner son marché. Ainsi, tous les deux mois, la province évalue ses besoins après avoir consulté les transformateurs et en tenant compte du marché (Ministère de l'Agriculture des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec, 2011). Ce système de gestion de l'offre a été mis en place au Canada au début des années 1970 dans le secteur du lait, des œufs et de la volaille (dindon, poulet), en réponse au problème de la surabondance de produits agricoles qui provoquait une baisse des prix payés au producteur. C'est le gouvernement fédéral qui rachetait les surplus, ce qui était coûteux. Par le système de la gestion de l'offre, on adapte la production aux besoins du marché. Il stabilise ainsi les revenus agricoles et les prix.

En outre, le volume du contingent de poulets qu'on laisse entrer au Canada de l'étranger est de 7,5 %. Au-delà de ce seuil, d'importants tarifs douaniers s'appliquent. Par exemple, pour le poulet entier abattu, les tarifs sont de 238 %, ce qui rend difficile l'importation de ce produit (Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois, 2008; Mehdi, 2009). En entretien, on nous a également expliqué qu'une certaine quantité de poulets congelés est également exportée. Les abattoirs ne vendent pas nécessairement directement à l'étranger, mais ils peuvent approvisionner des transformateurs qui eux, vendent à l'étranger. Et pour pouvoir exporter, l'usine doit être sous contrôle fédéral et répondre à des normes sévères permettant l'exportation vers les États-Unis, par exemple.

Au Québec, le marché de la volaille, et plus précisément du poulet, est entre autres régi par la Convention de mise en marché du poulet. Celle-ci concerne les Éleveurs de volailles du Québec (EVQ), l'Association des abattoirs avicoles du Québec inc. (AAAQ) et l'Association des acheteurs de volailles du Québec (AAVQ). L'AAAQ regroupe les plus importants transformateurs de poulet du Québec alors que l'AAVQ réunit des entreprises de plus petite taille qui font de l'abattage, de la transformation ou le commerce de la volaille (Ministère de l'Agriculture des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec, 2011). La convention prévoit notamment « les dispositions entourant la

détermination des besoins des acheteurs et la répartition de l'allocation provinciale, de même que celles liées au processus d'approvisionnement des acheteurs et à la fixation des prix des poulets vivants » (Ministère de l'Agriculture des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec, 2011: 17).

En 1970, les quotas étaient distribués gratuitement aux producteurs agricoles. Puis, ils se sont échangés entre producteurs pour enfin être vendus. Ils ont pris de la valeur. Au Québec, en 1981, cette valeur était d'environ 1,15 milliard de dollars. En 2005, elle était de 9,15 milliards de dollars (Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois, 2008). Selon un informateur du milieu académique rencontré, le prix du quota a été gelé à 800 \$ ou 900 \$ le mètre carré, après une flambée des prix qui l'avait fait monter à 1 200 \$ le mètre carré. Sur une surface d'un mètre carré, il est possible de produire une douzaine de poulets.

En 2015, on dénombrait 746 éleveurs de poulets au Québec<sup>28</sup>. Pour l'année 2016, ils ont produit 310 millions de kilogrammes de poulet éviscéré. La production de poulet se concentre en Montérégie et dans Lanaudière. La Montérégie occupe 33,8 % de la production et Lanaudière, 23,3 % (Ministère de l'Agriculture des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec, 2011). C'est également dans Lanaudière et en Montérégie que l'on abat le plus de poulets. Près de 70 % du volume de poulet produit au Québec y est abattu (Ministère de l'Agriculture des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec, 2011). En 2010, un peu plus de cinquante entreprises au Québec effectuaient l'abattage de volailles. Les deux entreprises dominantes abattent 90 % des poulets du Québec et contrôlent respectivement 45 % et 42 % du marché de la volaille. Tout comme il y a eu concentration des entreprises en amont et en aval de la chaîne, les maillons de la transformation se sont aussi consolidés, car les plus gros joueurs ont acheté des usines d'abattage et de transformation.

Habituellement, les usines d'abattage effectuent également une première transformation de la volaille, c'est-à-dire qu'en plus d'abattre, elles éviscèrent, coupent, parfois désossent et attachent le poulet entier. La filière de la volaille comprend également des activités de surtransformation, aussi appelées de seconde transformation. Certains experts du secteur divisent les activités de surtransformation en deux groupes plutôt qu'un, en y distinguant les activités de seconde transformation, des activités de

---

<sup>28</sup> L'accent de la présente recherche est davantage mis sur les usines d'abattage et de transformation de la volaille. C'est donc dire que les activités d'élevage de volaille ne sont pas étudiées. Il était tout de même nécessaire de les présenter rapidement, puisqu'ils sont des acteurs de la filière de la volaille, bien qu'ils ne fassent pas partie des maillons étudiés dans cette recherche.



troisième transformation. Mais pour les besoins de cette recherche, la distinction entre la première et la seconde transformation est amplement suffisante. On dénombre au Québec 140 établissements effectuant de la surtransformation de volaille. Ils préparent, par exemple, des croquettes, des bâtonnets, des pépites, des charcuteries, des aliments surgelés à base de morceaux de volailles (Ministère de l'Agriculture des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec, 2011).

Dans un contexte marqué entre autres par la domination des grands clients, par des difficultés sur le plan du recrutement et de la rétention de leur personnel, les entreprises de la filière de la volaille doivent en plus se conformer à un certain nombre de règles, toutes aussi sévères les unes que les autres.

Tout d'abord, sur le plan de la sécurité alimentaire, les usines sous juridiction fédérale sont inspectées en profondeur par l'Agence canadienne d'inspection des aliments (ACIA). Celle-ci applique également des protocoles relatifs à la biosécurité et à l'innocuité des aliments afin de s'assurer que les produits qui sortent de l'usine sont en parfaite condition (Agence canadienne d'inspection des aliments, 2015). En entretien, il nous a été expliqué que c'est le MAPAQ qui est responsable des usines sous juridiction provinciale et qu'à la différence des premières, ces usines ne peuvent exporter à l'étranger. Cependant, un seul travailleur d'une usine familiale sous juridiction provinciale a été rencontré lors de cette recherche. D'ailleurs, la réalité est tellement différente dans ce genre d'entreprise que les propos recueillis n'ont pu être que sporadiquement utilisés. Les informateurs rencontrés provenaient d'usines sous juridiction fédérale.

Ensuite, le Programme d'amélioration de la salubrité des aliments (PASA) (Agence canadienne d'inspection des aliments, 2014) et les normes Hazard Analysis Critical Points (HACCP) (Agence canadienne d'inspection des aliments, 2012) reposent sur l'analyse des dangers et la maîtrise des points critiques dans les établissements. Ce programme est devenu obligatoire le 29 novembre 2005. La conformité à ce programme permet de se prévaloir et de conserver de nombreux privilèges d'exportation qui donnent accès aux marchés mondiaux. Il s'agit d'un système de salubrité des aliments conçu afin de prévenir, réduire ou éliminer les dangers biologiques, chimiques et physiques pour la salubrité des aliments.

De plus, la certification Safe Quality Foods (SQF) (SQF Institute, 2015) est une certification reconnue internationalement par le Global Food Safety Initiative (GFSI). La norme SQF est un programme certifié de sécurité alimentaire et de qualité basé sur les principes HACCP (analyse des dangers et maîtrise des points critiques). Cette certification comprend de nombreuses exigences et étapes permettant de passer en revue tous les aspects des activités d'un établissement, dont la sécurité des sites, les sources d'eau, la gestion des déchets ou les bonnes pratiques du personnel. Elle comprend aussi de la formation et des audits.

En outre, le système de traçabilité permet de retrouver l'historique, l'utilisation ou la localisation de chacun des produits. Dans la production en filière, la traçabilité permet également de remonter dans toute la chaîne et de garantir l'origine d'un produit. Ce système est fort pratique lorsque l'entreprise doit retirer rapidement et efficacement des produits du marché et des réseaux de distribution. Ce programme est obligatoire. La traçabilité fait partie du Programme PASA/HACCP (Agence canadienne d'inspection des aliments, 2012, 2014).

Ensuite, sur le plan du bien-être animal, les inspecteurs et vétérinaires de l'ACIA surveillent et inspectent de façon continue les pratiques relatives au traitement des animaux. Les pratiques sont fortement encadrées (Transport canadien d'animaux d'élevage, 2011). Par exemple, pour ce qui est de la filière volaille, les oiseaux ne doivent pas être soulevés par la tête, le cou ou les ailes. De plus, la présence de ventilateurs en nombre suffisant, l'utilisation de brumisateurs en période de chaleur, un éclairage tamisé et un abri offrant une capacité adéquate figurent parmi les conditions requises pour la réception des volailles dans les établissements d'abattage. En outre, le temps d'attente dans le stationnement de l'abattoir doit être le plus court possible. Par ailleurs, une fois entrées dans l'usine, les volailles sont insensibilisées, avant la saignée mécanique, par l'application d'un courant électrique sur la tête alors qu'elles se trouvent dans un bassin d'eau saline. Cette méthode entraîne une perte de conscience immédiate et sans souffrance.

Ainsi, le contexte dans lequel baigne la filière de la volaille se caractérise par des groupes d'acteurs, en amont et en aval, qui sont en mesure d'exercer une pression sur les maillons intermédiaires de la chaîne de production, par une difficulté sur le plan du recrutement et de la rétention du personnel, notamment en raison des conditions de travail et d'emploi désavantageuses, même si elles sont

couramment régies par une convention collective, ainsi que par un niveau de contrôle important, que ce soit sur le plan de la sécurité alimentaire ou de celui du bien-être animal. Et tous ces éléments de contexte sont susceptibles d'influencer à leur tour les conditions de travail et d'emploi dont l'analyse constituera le cœur de cette thèse.

4.4.1. Les principaux acteurs<sup>29</sup> de l'abattage et de la transformation de la volaille au Québec et leurs relations

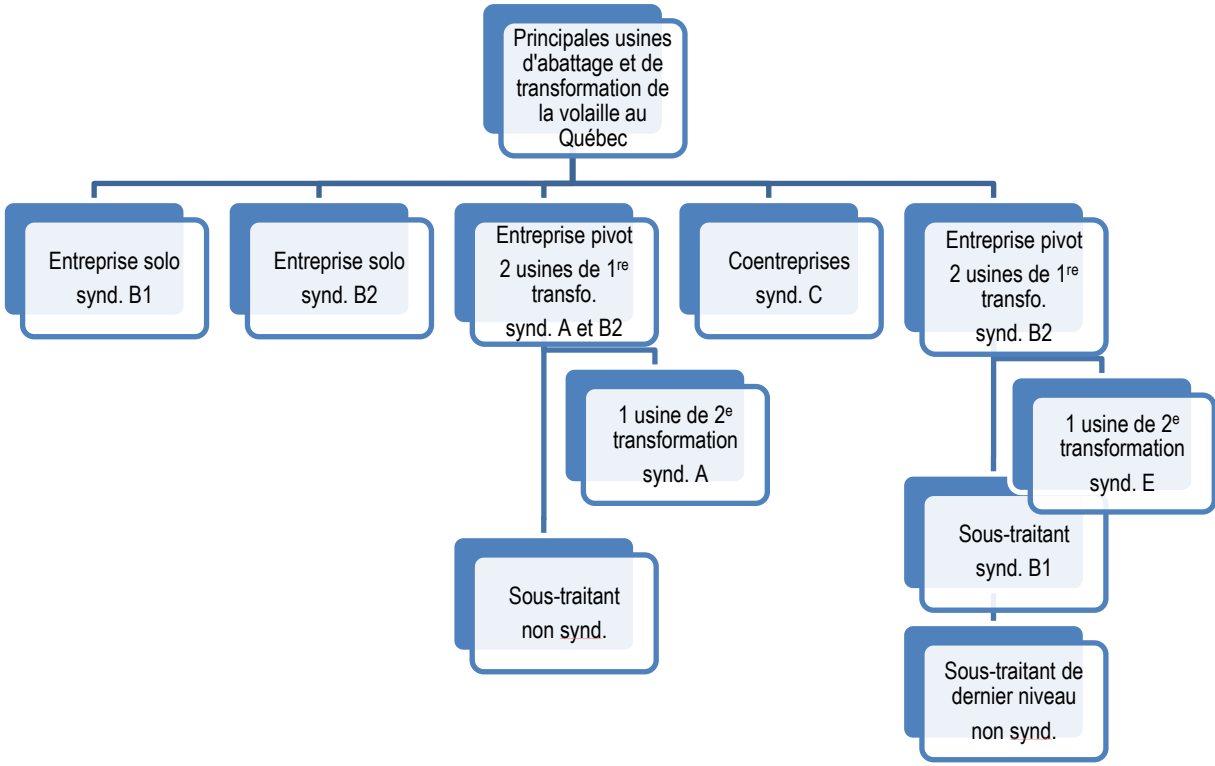


Figure 4.2. Morphologie générale des usines d'abattage et de transformation de la filière de la volaille au Québec et présence syndicale

<sup>29</sup> Conformément à l'engagement de confidentialité pris avec le CÉRUL, afin de préserver la confidentialité et même lorsque les données sont publiques, les noms d'entreprises (même ceux contenus dans une référence) ainsi que certaines informations permettant de les identifier ont été supprimés, même si cette action se fait au détriment d'un contenu plus étoffé. L'objectif ici est plutôt de dresser une morphologie générale afin de mieux situer les différents acteurs, leurs rôles ainsi que leurs relations. Ce portrait global sert d'assise aux analyses contenues dans les chapitres suivants.

D'abord, mentionnons qu'il n'existe pas, dans la littérature, une schématisation des différentes entreprises et établissements ainsi que de leurs interrelations dans la filière de la volaille. La figure 4.2. a été construite tout au long de la collecte des données selon les informations qu'il était possible d'obtenir de diverses sources. Dans les faits, il existe deux entreprises pivots qui possèdent chacune trois établissements où le poulet est abattu et transformé, avec lesquels elles entretiennent des relations de propriété. Pour ces deux entreprises, le modèle semble être le même : l'abattage de poulet est effectué dans deux de leurs usines, alors que les diverses opérations de transformation sont réalisées dans une autre de leurs usines (Ministère de l'Agriculture des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec, 2011). Elles effectuent l'abattage et la transformation de viande de volaille. Elles emploient des milliers de travailleurs (H.L., 2016; Ministère de l'Agriculture des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec, 2011) et leur chiffre d'affaires combiné dépasse les 3 milliards de dollars (Bérubé, 2014; Genois Gagnon, 2016; Leduc, 2016; Proulx, 2016). Elles abattent ensemble 4 millions et demi de poulets par semaine (Leduc, 2016; Ministère de l'Agriculture des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec, 2011) qu'elles refroidissent à l'air ou à l'eau et qui sont destinés au détail, au service alimentaire ou à la surtransformation.

Outre ces deux entreprises pivots, la filière de la volaille compte également une coentreprise de poulet<sup>30</sup> (Bérubé, 2014) ainsi que quelques autres usines d'abattage et de transformation du poulet de plus petite taille. Certaines effectuent aussi de l'abattage à forfait. Elles engagent habituellement pas plus d'une centaine d'employés pour une production se situant en deçà de 200 000 poulets par semaine (Champagne, 2010; Société de développement économique [...], 2016).

Presque toutes ces entreprises, grandes ou petites, tissent des liens commerciaux avec au moins une entreprise sous-traitante à qui elles confient une ou plusieurs tâches spécialisées telles que le transport, la sanitation, le nettoyage des sarraus, l'aiguillage des couteaux, l'entretien ménager des bureaux ou des espaces communs ou la gestion des absences. De plus, quelques-unes concluent des contrats commerciaux, parfois sous forme de partenariat, avec des agences de placement de personnel, surtout pour le recrutement de main-d'œuvre et parfois pour de la location de personnel (du placement temporaire). Mais seules les entreprises pivots développent des liens commerciaux avec des sous-traitants pour des activités de production même, surtout pour la transformation, la

---

<sup>30</sup> Par souci de confidentialité, les informations recueillies au sujet de cette coentreprise ne seront pas présentées distinctement.

surtransformation et l'emballage de produits de volaille. Et il arrive que les entreprises sous-traitantes doivent confier en sous-traitance une partie de cette production qui leur est confiée. Mais aucun sous-traitant, qu'il soit de premier ou de second niveau, n'effectue l'abattage des oiseaux. Une entreprise pivot présentant des difficultés sur le plan de l'abattage liées à sa capacité, par exemple, se tournera plutôt vers l'autre entreprise pivot pour solliciter un coup de main. Ces entreprises sont certes en concurrence, mais elles s'entraident également.

Puis, comme le démontre la figure 4.2., l'accréditation syndicale s'effectue par établissement et non par entreprise. C'est ainsi que des entreprises possédant plusieurs établissements peuvent être appelées à négocier avec plus d'un syndicat et à devoir respecter plus d'une convention collective. Les usines ciblées par cette recherche sont généralement syndiquées, à l'exception des sous-traitants qui ont tendance à moins l'être.

Enfin, les travailleurs occupent divers statuts, qu'ils soient réguliers, occasionnels, étudiants, sur l'équipe volante ou générale ou surnuméraires. Ces différents statuts offrent généralement aux travailleurs une protection, pleine ou partielle, découlant de la convention collective. Ces travailleurs et leur employeur, l'établissement ou l'entreprise, entretiennent une relation d'emploi bipartite. Par contre, les travailleurs d'agences ou de sous-traitants, soit des travailleurs externes à l'entreprise, ne sont pas couverts par la convention collective de cette usine, puisqu'ils sont impliqués dans une relation d'emploi multipartite, impliquant l'agence ou le sous-traitant, le travailleur et l'entreprise cliente. Il arrive parfois qu'un travailleur bénéficie des avantages d'une convention collective si son employeur, l'entreprise sous-traitante, en possède une. Aussi, tous les informateurs employeurs qui étaient clients d'agences de placement de personnel étaient convaincus que l'agence était l'employeur de ces travailleurs.

En France, il existe un autre type de travailleurs non permanents nommés les tâcherons. Ils réalisent les tâches sur les postes pénibles que les entreprises ont du mal à combler, tels le désossage ou l'accrochage de bêtes vivantes. À raison de 6 000 poulets à l'heure, il faut les saisir par les pattes, les renverser la tête en bas et les fixer à la chaîne automatique. Ils sont des salariés d'une entreprise prestataire de services qui ne joue en réalité que le rôle d'intermédiaire. Ils travaillent dans l'entreprise d'accueil avec leur propre équipement et sont payés à la tâche. Leur revenu peut être notablement supérieur à celui des permanents (Caroli et al., 2009; Célérier, 2011). Comme leur rémunération

dépend de leur rendement, ils poussent souvent leurs capacités physiques à leur plus haute limite. En France, les obligations concernant la santé et sécurité du travail ne s'appliquent pas aux tâcherons. C'est le droit des affaires qui encadre cette entente contractuelle. L'entreprise achète une production finale, qu'elle soit réalisée dans ses ateliers ou non. Elle n'en assumera jamais le risque (Célérier, 2011). Selon les informations recueillies sur le terrain, il semble qu'une forme québécoise de travailleurs, se rapprochant de ces tâcherons, mais ne portant pas de nom particulier, soit également présente dans la filière de la volaille, bien qu'en faible proportion et dans un nombre réduit d'entreprises.

## **Conclusion du chapitre 4**

La filière de la volaille s'insère dans le secteur de la viande et volaille, au sein de l'industrie agroalimentaire. Dans cette organisation en chaîne, les transformateurs se situent entre les producteurs et les distributeurs et se sentent coincés entre les deux pôles. En plus de cette situation, il est difficile de recruter et de retenir la main-d'œuvre dans cette industrie. En outre, les entreprises de la filière de la volaille doivent se conformer à plusieurs normes très sévères, que ce soit sur le plan de la sécurité alimentaire ou sur celui du bien-être animal. Tous ces éléments de contexte sont susceptibles d'influencer les conditions de travail et d'emploi.

Dans la filière de la volaille étudiée, deux entreprises pivots possèdent chacune trois établissements qui réalisent des opérations d'abattage, de première et de seconde transformation. L'abattage et la première transformation occupe deux de leurs usines et l'autre se consacre à la seconde transformation. Il existe aussi une coentreprise de poulets ainsi que quelques autres usines d'abattage et de transformation de plus petite taille et qui ne leur appartiennent pas. Presque toutes ces entreprises, sans égard à leur taille ou à leur position, tissent des liens commerciaux avec au moins une entreprise sous-traitante et avec une ou des agences de placement.

De plus, la présence syndicale est relativement forte au sein de la filière de la volaille. Par contre, l'accréditation syndicale s'effectue sur la base de l'établissement et non de l'entreprise. Conséquemment, des usines appartenant à la même entreprise n'offrent pas du tout les mêmes conditions de travail et d'emploi.

# **Chapitre 5 : La description et la comparaison des conditions de travail**

## **Introduction du chapitre 5**

Ce chapitre, ainsi que le suivant, sont consacrés à la présentation, concept par concept, dimension par dimension, des résultats descriptifs et comparatifs obtenus lors de l'analyse du contenu des entretiens, des conventions collectives et des offres d'emploi. Ce chapitre s'attarde aux conditions de travail, alors que le suivant aborde plutôt les conditions d'emploi. Tous les deux débutent avec une section qui décrit de manière générale les conditions de travail ou d'emploi qui prévalent au sein des usines de la filière de la volaille. Ils sont suivis par une seconde section qui compare et approfondit les variations de conditions de travail ou d'emploi selon deux niveaux d'analyse qui sont le niveau micro et le niveau méso. Plus précisément, des variations de conditions de travail et d'emploi s'observent à l'intérieur d'une même entreprise selon l'activité de l'établissement (micro). D'autres variations sont enregistrées selon la position de l'organisation dans la chaîne productive, c'est-à-dire selon qu'elle se situe au niveau des entreprises pivots ou des sous-traitants (méso). Enfin, des variations sont relevées selon les configurations de l'externalisation présentes dans ce segment de la filière, soit la sous-traitance et le travail en agences (méso). Finalement, au chapitre 7, l'analyse de la relation d'emploi permettra d'atteindre le niveau d'analyse macro. C'est donc dire que les analyses de cette thèse de doctorat sont réalisées sur les trois niveaux possibles.

Mais pour commencer, nous effectuons une plongée dans l'univers de travail en usine d'abattage et de première transformation de la volaille, avant d'y aborder les différentes analyses ayant trait aux conditions de travail (chapitre 5) et d'emploi (chapitre 6).

### **5.1. L'organisation de la production dans les différents départements d'une usine d'abattage et de transformation de la volaille**

À l'été 2016, il nous a été permis de visiter une usine d'abattage et de transformation de poulets, appartenant à une entreprise pivot. Les diverses étapes de la chaîne d'abattage et de transformation

nous ont alors été expliquées. Afin d'éviter les risques de contamination, la visite a été réalisée en sens inverse de l'ordre habituel de la chaîne de production, c'est-à-dire qu'elle a débuté par le département de l'emballage et qu'elle s'est terminée par celui de l'accrochage des poulets vivants. Mais pour faciliter la compréhension des différentes étapes du processus de production, nous les présentons dans l'ordre habituel. De plus, lors des entretiens, les différentes étapes de production ainsi que les différents postes et tâches faisaient partie de la liste des thèmes à aborder. La combinaison de ces deux sources d'informations a permis de dresser le portrait qui suit.

#### 5.1.1. Le département de la réception et de l'abattage

Le département de la réception et de l'abattage comprend plusieurs tâches. Tout d'abord, un camion d'une entreprise sous-traitante se stationne devant un grand comptoir mobile qui s'élève à la hauteur du camion. Des travailleurs de l'usine déposent les cageots (boîtes en plastique aérées qui s'ouvrent sur le dessus grâce à deux panneaux) renfermant une dizaine de poulets sur le convoyeur. La cage pèse environ 10 livres. Si on ajoute les 10 à 12 poulets pesant de quatre à cinq livres chacun, ces travailleurs doivent soulever de manière répétitive une charge d'environ 60 à 65 livres. Le déchargement des camions est avant tout exigeant physiquement. Ensuite, une machine ouvre la porte de la cage et une douzaine de travailleurs, que l'on nomme des pendeurs, saisissent un poulet à la fois, en respectant les règles de bien-être animal, et les accrochent par les pattes, la tête en bas, à une chaîne située au-dessus de leurs bras. Les oiseaux bougent, battent des ailes, certains griffent, alors que d'autres lâchent leurs excréments. Les poulets sont d'ailleurs de plus en plus gros, donc de plus en plus lourds. Les travailleurs répètent ces gestes toute la journée. L'accrochage des poulets est exigeant physiquement, en plus d'être répétitif. Il s'agit d'ailleurs du poste d'entrée dans l'usine pour les hommes. Celui pour les femmes est à l'éviscération, un département à prédominance féminine. Le roulement de main-d'œuvre est important au département de l'abattage, en raison des conditions de travail difficiles. Afin de calmer l'oiseau, les lumières sont tamisées. Le travailleur passe sa journée dans un environnement sombre. Il fait également chaud. C'est humide. Il y a de la poussière, des plumes provenant des oiseaux et ça sent mauvais. Puisque la chaîne de l'usine que nous avons visitée forme un « U », l'odeur des oiseaux et de leurs excréments se mélange à celui du bassin de sang de la saigneuse qui se trouve juste derrière. Les cageots sont nettoyés, puis rechargés vides dans le camion.



Une fois que l'oiseau est pendu, la chaîne l'entraîne à l'insensibilisation. Il est alors plongé dans un bassin d'eau puis, électrocuté. Cette opération s'effectue à l'intérieur d'une machine, donc, il ne nous est pas possible de voir concrètement ce qui s'y passe. Nous constatons cependant que l'oiseau y entre vivant, en bougeant, et qu'il y ressort immobile. À la suite de l'électrocution, le poulet poursuit sa route vers une machine qui lui casse le cou à l'aide de roues. C'est à ce moment que l'oiseau est réellement mort. Ensuite, une autre machine munie de lames fait deux incisions dans le cou de l'animal pour le saigner. Le sang coule dans un grand bassin situé en dessous des oiseaux accrochés. À cette station, un travailleur occupe le poste de saigneur et s'assure que cette étape est correctement réalisée par la machinerie. Tel que mentionné précédemment, puisque cette section de la chaîne d'abattage forme un « U », les saigneurs se trouvent en quelque sorte dos aux pendeurs.

Poursuivant toujours sa route, le poulet est ensuite ébouillanté puis, plumé, toujours à l'aide d'une machine. Encore une fois, il ne nous est pas possible de voir exactement ce qui se passe à l'intérieur de cette machine, mais le poulet en ressort peau nue. Advenant le cas où un poulet aurait été mal insensibilisé aux étapes précédentes, il sortira de la plumeuse plus rouge que rose. À ce moment, un inspecteur de l'ACIA le verra assurément, le comptabilisera et avisera le contremaître, puisque l'usine n'a droit qu'à quatre erreurs de ce genre, assimilées à de la cruauté animale. Une fois dégarni de ses plumes, le poulet voyage vers le coupe-pattes, c'est-à-dire une machine qui lui enlève les pattes. Enfin, le poulet est transféré par deux travailleurs de la chaîne d'abattage à celle de l'éviscération.

#### 5.1.2. Le département de l'éviscération

Au département de l'éviscération, des machines pénètrent le poulet pour le vider et pour en extraire les viscères. Le poulet est maintenu par des supports sur la chaîne de production et les viscères sont placés devant le poulet auquel ils appartiennent. À ce département, travaillent des détecteurs. Ils occupent un rôle majeur. Les premiers détecteurs sur la chaîne d'éviscération, au nombre de quatre environ, sont responsables de détecter les maladies à l'aide des viscères accrochés devant le poulet. La chaîne d'éviscération passe à la hauteur de leurs yeux à une vitesse dépassant la dizaine de milliers de poulets à l'heure, la cadence ne cessant d'augmenter avec les années. En cas de présence de maladie, le détecteur décroche une patte du poulet. Il est alors paré manuellement par deux travailleurs. Ses viscères sont également décrochés et déposés sur une autre chaîne.

Le poste de détecteur demande une grande attention. Pour ce poste, il est question d'un minimum de six semaines de formation, dont une formation de 45 heures sur les maladies, pour que le travailleur soit accrédité. De plus, il est contrôlé régulièrement (au moins tous les ans) pour maintenir son accréditation. Le droit d'opérer de l'usine dépend de ces accréditations délivrées par l'ACIA.

Les seconds détecteurs, au nombre de quatre environ, doivent ouvrir la cavité du poulet et détecter les maladies qui pourraient s'y trouver. Un inspecteur de l'ACIA est présent en permanence et effectue des vérifications sur cette chaîne. Dans ce département, il fait chaud et il y a beaucoup d'eau au sol.

### 5.1.3. Le département de la découpe

Après tout ce voyage et avoir été transféré sur la chaîne de la découpe, le poulet doit rapidement être refroidi. Il existe deux procédés pour y arriver : soit le refroidissement à l'eau ou le refroidissement à l'air (à sec). Dans le premier cas, les poulets sont décrochés de leur support puis plongés dans une grande cuve allongée contenant de l'eau. Les poulets y tourbillonnent en avançant jusqu'à la sortie. Ils sont alors refroidis et prêts à être raccrochés sur la chaîne pour se diriger vers le département de la découpe. Dans le deuxième cas, les poulets sont toujours accrochés à la chaîne et sont dirigés dans une salle où il fait très froid. Les poulets y zigzaguent jusqu'à ce qu'ils en ressortent complètement refroidis. À partir de ce moment, que le poulet ait été refroidi à l'eau ou à l'air, il doit être maintenu à une température maximale de 4° C. Il fait frais dans ce département. Le manteau est nécessaire, mais l'environnement de travail est plus propre.

Dans le cas du poulet entier de catégorie A, sans défaut apparent, refroidi à l'air, pour les rôtisseries par exemple, il est ficelé grâce à une machine. De huit à 12 attacheurs y déposent le poulet, appuient sur une pédale pour l'attacher une première fois. Ensuite, ils le retournent, appuient de nouveau sur la pédale pour l'attacher une seconde fois. Le poulet est ainsi prêt pour l'expédition. Du poulet entier est envoyé chez le distributeur. D'autres sont transférés vers une usine de surtransformation possédée soit par l'entreprise pivot, soit par un sous-traitant. D'autres sont découpés à l'usine d'abattage. Lorsque le poulet est expédié, de grands contenants de plastique blanc de quatre pieds cubes sont utilisés.

Pour le poulet qui est plutôt découpé à l'usine même, encore là, ce sont des machines munies de scies qui coupent le poulet en cuisses, en poitrines ou en ailes. Entre deux et quatre vérificateurs travaillent sur la chaîne de découpe. Une fois découpées, les pièces de poulet tombent dans des grands contenants déposés sur une balance électronique. Lorsque le contenant atteint le bon poids, un employé le pousse sur le convoyeur qui l'amène au département de l'expédition.

Il existe également une machine qui effectue le désossage de hauts de cuisses. Elle pousse doucement sur l'os central pour le faire sortir à l'autre extrémité. Le désossage est une des seules tâches qui nécessitent l'usage d'un couteau. Mais sur la chaîne de la découpe, dans l'ensemble, il y a peu de manipulation manuelle et une faible utilisation de couteaux ou de ciseaux.

#### 5.1.4. Le département de l'expédition

Au département de l'expédition, un autre département où il fait frais, les contenants de plastique réutilisables ou de carton remplis de morceaux de poulet sont palettisés grâce à un robot. Les caisses ainsi empilées sont prêtes à être chargées dans un camion pour la livraison. Il est à noter que cette usine ne fournit pas ses produits emballés en petites barquettes de styromousse prêtes à être déposées sur les étagères des supermarchés. C'est une autre usine ou un sous-traitant qui effectue cette opération.

Peu d'études similaires se sont intéressées à l'organisation de la production dans les usines d'abattage et de transformation de la volaille au Québec. Conséquemment, sur la seule base de ce qui est disponible dans la littérature, il devient difficile d'en saisir l'évolution. En fait, il semble, selon une étude menée par Patry et al. (1993), que le travail soit demeuré similaire à ce qu'il était il y a une vingtaine d'années. Voici en rafale quelques éléments de comparaison qui permettent de supporter cette hypothèse. Précisons qu'afin de compléter ce qui suit, les travailleurs d'expérience rencontrés en entretien ont plutôt été interrogés sur ce qui a changé dans leur travail au fil des ans.

Ainsi, en 1993, un système de rotation des postes existait déjà. Par exemple, toutes les heures, il y avait des rotations dans le département de la réception et de l'abattage et à toutes les deux heures, pour le département de l'éviscération, de la coupe et de l'emballage frais. Pour les employés travaillant

dans les locaux réfrigérés, les rotations s'effectuaient tous les jours. Également, cinq pauses étaient prévues : 15 minutes le matin et l'après-midi, 45 minutes pour le dîner et une pause plus courte de 7 minutes le matin et l'après-midi pour aller à la salle de bain. Les heures supplémentaires étaient attribuées sur une base volontaire et par ordre d'ancienneté (Patry et al., 1993).

Toujours selon Patry et al. (1993), les responsables de la production disposaient d'une faible marge de manœuvre compte tenu de leur peu de contrôle sur les approvisionnements et compte tenu du fait que les produits devaient être livrés frais. « Satisfaire une demande qui fluctue de façon plus ou moins prévisible, exige beaucoup de versatilité et de fiabilité dans les opérations » (Patry et al., 1993: 18). Sans oublier la forte compétitivité. Ces passages s'appliquent également au cas de la filière d'aujourd'hui.

L'abattoir étudié par Patry et al. (1993) avait une capacité d'abattage d'un peu plus de 8 000 poulets par heure à cette époque. Aujourd'hui, les cadences sont plus élevées. Cependant, l'abattoir étudié en 1993 et ceux d'aujourd'hui comportent également généralement quatre départements principaux. À celui de la réception et de l'abattage, les tâches consistaient à décharger les cageots, à accrocher les poulets sur la ligne d'abattage, à laver et à recharger les cageots vides. Les postes occupés étaient ceux de pendeurs. Au département d'éviscération, deux lignes automatisées assuraient l'ensemble des opérations (plumage, éviscération, inspection, parage). Les tâches parcellisées consistaient à récupérer le travail fait par les machines. On y rencontrait des postes de présentateurs (ils retournaient les viscères qui pendaient des poulets), d'aides-inspecteurs, de pompeurs (ils pompaient les poumons et les reins à l'intérieur du poulet à l'aide d'un outil d'aspiration) et de préleveurs d'ailles, poitrines et cuisses. À l'emballage frais et à la coupe, les tâches étaient moins automatisées. Il s'agissait de tâches d'accrochage, de coupe, d'attachage, de sélection de produits, de mise en boîte. Le travail se faisait sur un produit froid, donc, dans une ambiance froide. Au département de l'emballage frais, on retrouvait des postes de pendeurs affectés au triage de la section CO<sub>2</sub> (ils triaient les poulets qui circulaient sur un convoyeur à tapis et les pendaient aux crochets d'un convoyeur aérien), de pendeurs à la section poulet attaché (ils prenaient des poulets dans des bassins de manutention, écrasaient les cuisses du poulet sur une table et les accrochaient à un convoyeur aérien), d'attacheurs (ils repliaient les ailes et les cuisses, les installaient sur une machine qui les ficelait et les déposaient sur un convoyeur à tapis), d'étiqueteur (ils apposaient, à l'aide d'un outil manuel, une étiquette sur les poulets à un emplacement

déterminé et mettaient les poulets étiquetés en caisses) et de plieurs de caisses (ils pliaient des cartons préformés pour en faire des caisses et apposaient des étiquettes sur des sacs qu'ils déposaient dans les caisses). Enfin, au département de la coupe, nous retrouvions les postes de pendeurs au deuxième décrocheur (ils pendaient les poulets aux crochets d'un convoyeur aérien et rabattaient les ailes de poulet) et de pendeurs au transfert-robot (ils transféraient les poulets des crochets d'un convoyeur aérien au convoyeur d'une ligne de coupe automatisée) (Patry et al., 1993).

Toujours en 1993, le niveau de bruit a été qualifié de très élevé dans l'abattoir, particulièrement à l'éviscération. C'est toujours le cas aujourd'hui. Les bouchons d'oreilles sont de mise dans l'usine, mais le niveau de bruit ne semblait pas plus élevé à l'éviscération. Par contre, les poussières provenant des poulets, allergènes, peuvent encore provoquer de l'asthme et des problèmes respiratoires et pulmonaires. De plus, l'étude de 1993 démontre que du monoxyde de carbone se retrouvait à la réception, alors que du dioxyde de carbone était présent à l'emballage frais et à la coupe. Ces deux gaz pouvaient être présents dans l'air en quantité importante en cas de bris mécanique ou de fuite. Dans le cas de notre étude, la présence de ces deux gaz n'a pas été mesurée. Il semble de plus que la température des usines se soit abaissée, mais que l'humidité y soit toujours omniprésente. La température serait passée de 10°C à 4°C et le taux d'humidité serait sensiblement demeuré le même (89 % à la chaîne de parage) (Ardenti et al., 2010; Patry et al., 1993). Somme toute, l'organisation générale du travail en départements, les tâches qui y sont réalisées ainsi que l'environnement de travail ne semblent pas avoir changé de manière significative en deux décennies, selon la littérature disponible, mise à part la cadence de travail qui s'est accélérée. Cependant, les usines ont poursuivi leur mécanisation. Par exemple, des postes qui étaient autrefois des emplois manuels, comme ceux de préleveurs d'ailes, de poitrines et de cuisses, sont désormais entièrement automatisés. Des robots ont été introduits à l'expédition. Cette mécanisation plus poussée, notamment conjuguée à des éléments de contexte exerçant une pression sur la productivité, a entraîné une augmentation des cadences de travail.

## **5.2. La description des conditions de travail dans la filière de la volaille**

Une fois les processus de production établis, les différents départements situés, les diverses tâches distinguées, il est désormais temps de guider le lecteur vers une analyse plus approfondie et

systematique des conditions de travail dans un premier temps et des conditions d'emploi, dans un second (chapitre 6).

Reprenant les définitions de Maruani et Reynaud (2001) et de Fouquet (1998), D'Amours (2015a) cherche à distinguer les notions de travail et d'emploi. En fait, le travail est l'activité qui permet la production de biens et de services. Le concept de travail comprend également l'ensemble des conditions d'exercice de cette activité. Il renvoie à l'organisation du travail, à l'autonomie, à la charge de travail, aux horaires, au lieu, à l'environnement de travail ainsi qu'aux qualifications et compétences requises. L'emploi, quant à lui, est l'inscription du travail dans un statut, un contrat, une organisation. L'emploi unit une personne à une organisation. Le concept d'emploi se rapporte aux conditions contractuelles dans lesquelles s'exerce le travail comme la stabilité du contrat de travail, la rémunération, les congés et les avantages sociaux.

L'analyse du concept de conditions de travail, pour les besoins de cette thèse, s'appuie sur les dimensions de l'organisation du travail, des horaires, des qualifications, de la formation et des mobilités possibles, de la charge de travail, de l'environnement de travail et de la santé et de la sécurité du travail.

### 5.2.1. L'organisation du travail

Bien qu'il existe encore de petits abattoirs où le travail manuel demeure fortement présent, dans l'ensemble, les usines appartenant à l'un des grands groupes d'entreprises pivots sont assez mécanisées. Les machines sont contrôlées par ordinateur. Il reste de la manipulation de poulet à l'accrochage, lorsque celui-ci est vivant, mais une fois que cette opération est réalisée, il y a peu de travail manuel et une faible utilisation de couteaux ou de ciseaux.

Tout d'abord, ce sont soit des convoyeurs ou des chaînes qui amènent le poulet aux différents départements de production et aux divers postes de travail à l'intérieur du département. De plus, ce sont, par exemple, des machines munies de scies qui coupent le poulet en cuisses, en poitrines ou en ailes. Une fois découpé, le poulet tombe dans de grands contenants déposés sur des balances électroniques et lorsqu'elle indique le bon poids, un employé pousse le contenant sur un convoyeur

qui l'amène au département de l'expédition. Puis, au département de l'expédition, les contenants de plastique réutilisables ou de carton remplis de morceaux de poulet sont palettisés grâce à un robot. Le travailleur n'a plus à manipuler les caisses, à moins qu'un problème se présente. Il agit plutôt au niveau du contrôle du robot. Enfin, s'il s'agit de poulet entier, pour les rôtisseries par exemple, l'employé place le poulet sur une machine en le tenant fermement afin qu'il forme une belle boule, mais c'est une machine qui l'attache. Dans les usines d'abattage appartenant à une entreprise pivot, l'utilisation d'un couteau se restreint essentiellement à la coupe de certaines parties d'un poulet qui auraient été identifiées comme étant non conformes ou malades. Pour les autres usines moins mécanisées, le couteau est utilisé pour le désossage, le parage et la découpe.

Ensuite, le travail dans les usines d'abattage et de transformation de la volaille s'effectue à la chaîne et à cadence imposée ; les chaînes sont réglées à une cadence fixe. Le travailleur dispose d'une faible autonomie dans la réalisation de son travail, un travail prescrit et encadré ; il sera sous haute surveillance. Ce qui demeure marquant est l'évolution des cadences de travail, celles-ci ne cessant d'augmenter avec les années. À la réception de la volaille vivante, un travailleur doit réussir à accrocher 18 poulets à la minute. La production totale se compte en centaines de poulets à la minute, en dizaines de milliers de poulets à l'heure, en centaines de milliers de poulets par jour et en millions de poulets par semaine. L'ensemble des informateurs rencontrés a parlé de cadences extrêmement rapides. Les travailleurs qui doivent détecter les maladies des poulets ont à peine 3 secondes pour inspecter chaque poulet. Certains informateurs possédant une grande ancienneté dans le secteur ont vu tripler les cadences de travail en une trentaine d'années. « Je me souviens, juste un moment donné, j'avais fait venir un ergonome pour analyser un poste et elle m'avait dit : ouin, bien là, au-dessus de 8 mouvements à la minute, c'est trop rapide là. [...] On avait été voir sur le plancher et on était à 20 et quelques mouvements à la minute là » (Informateur des ressources humaines).

Puis, outre les surnuméraires, les équipes volantes ou générales qui sont engagées pour aller remplacer dans tous les départements pour lesquels ils ont été formés, les employeurs demandent tout de même une certaine polyvalence aux travailleurs détenant un poste. Cette polyvalence permet d'effectuer des rotations de postes et de pouvoir remplacer des collègues absents. Lorsqu'un nouvel employé est engagé, il travaille dans plusieurs départements et est affecté à celui de l'abattage pour

au moins trois semaines. Il s'agit en fait d'un passage obligé. Cette polyvalence offre davantage de flexibilité à l'employeur.

Admettons qu'ils rentrent dans la transformation, ils découpent des poulets, des affaires de même, mais là, il faut que durant leurs 700 heures, qu'on les ait envoyés à l'abattage parce que c'est les plus jeunes. Et ça se peut qu'ils soient obligés d'y aller. Il ne faudrait pas arriver puis que là ils y vont et que ça ne fait pas du tout. Ils ne sont pas capables de soutenir la cadence puis ils ne sont pas capables d'aller à la réception. (Informateur employeur)

Et la polyvalence permet les rotations de postes. Au département de l'abattage, les rotations permettent de se reposer physiquement, tandis que celles au département de l'éviscération permettent de rester concentré, de briser la monotonie, de changer de cadence, ce qui assure une plus grande efficacité.

Par contre, alors que pratiquement tous les employés réguliers doivent passer par le département de l'abattage, certaines agences de placement de personnel interdisent aux usines d'affecter leurs travailleurs à ce département. Il arrive également que des étudiants et des occasionnels soient moins polyvalents, car ils sont formés sur un plus petit nombre de postes. Parfois l'employeur doit demander à un employé plus ancien d'aller travailler sur un poste autre que le sien, même si des étudiants ou des occasionnels sont à sa disposition. Cette situation engendre un sentiment d'injustice chez les travailleurs réguliers de l'usine. Mais investir en temps dans la formation d'une ressource temporaire n'est pas très rentable pour l'employeur.

### 5.2.2. Les horaires de travail

Comme en témoignent les conventions collectives dans la filière de la volaille, dans toutes les usines syndiquées et dans la plupart des offres d'emploi analysées, la semaine normale de travail est de 40 heures. Par contre, les emplois de moins de 32 heures par semaine sont plus souvent offerts par une agence (dans 63,2 % des cas), tandis que ceux entre 32 et 40 heures le sont plus souvent par les entreprises (66,7 %). Plus précisément, comme l'illustre le tableau 5.1., les emplois offerts par une agence comportent dans 37,5 % des cas un horaire de moins de 32 heures par semaine (contre 13,2 % pour les emplois offerts directement par une entreprise).



**Tableau 5.1. Nombre d'heures de travail par semaine selon que l'emploi est offert ou non par une agence de placement de personnel**

Nombre d'heures de travail par semaine	Emplois offerts par une agence		%	N
	Non	Oui		
Moins de 32 heures	(→)36,8	63,2	100	19
	(↓)13,2	37,5		
Entre 32 et 40 heures	66,7	33,3	100	60
	75,5	62,5		
Plus de 40 heures	100,0	0	100	6
	11,3	0		
Total emplois offerts par une agence %	100	100		85
Total des offres d'emploi				111

p= 0.009

Source : Analyse des offres d'emploi

Lecture horizontale → ; prendre le premier % de la cellule. Ex. : Les emplois de moins de 32 heures de travail par semaine sont dans 36,8 % des cas non offerts par une agence et dans 63,2 % des cas offerts par une agence.

Lecture verticale ↓ ; prendre le deuxième % de la cellule. Ex. : Les emplois qui ne sont pas offerts par une agence sont dans 13,2 % des cas de moins de 32 heures de travail par semaine et ceux qui sont offerts par une agence sont dans 37,5 % des cas de moins de 32 heures de travail par semaine.

Habituellement, les usines débutent l'accrochage et l'abattage à six ou à sept heures le matin, à la suite de l'inspection pré opérationnelle qui s'effectue une heure avant. L'usine doit attendre les vétérinaires et les inspecteurs de l'ACIA avant de pouvoir abattre et ceux-ci ne débutent pas avant 6 heures, à moins d'avoir demandé et obtenu une dérogation. Puisqu'il s'agit d'un travail à la chaîne, l'heure d'entrée au travail dépend du département dans lequel le travailleur se trouve, puisque les départements commencent leurs opérations à des heures décalées. Par exemple, à six heures, les travailleurs de l'abattage sont les premiers à entrer. Ils quittent à 15 heures. Ensuite, douze minutes plus tard, c'est au tour de ceux du département de l'éviscération et ainsi de suite, ce qui fait que le département de l'emballage débute après neuf heures. Certains établissements fonctionnent également sur deux quarts de travail.

Mais il est fréquent de voir dans les offres d'emploi des précisions du genre : « être disponible après 17 heures pour compléter les commandes », « la fin peut varier », « possibilité de faire plusieurs heures supplémentaires », « horaire de sortie variable ». Ces spécifications se retrouvent autant pour des emplois de désosseur, d'emballeur que d'aide à la production. En entrevue également, on nous a

mentionné à quelques reprises que les travailleurs savent à quelle heure ils entrent au travail, mais qu'ils ne savent pas à quelle heure ils en sortent.

Effectivement, le premier moyen qui est utilisé afin de répondre à un surplus de travail est généralement de se tourner vers les heures supplémentaires, offertes par ordre d'ancienneté. Elles sont la plupart du temps effectuées sur une base volontaire. Les employés acceptent régulièrement d'en accomplir, en raison des bonifications intéressantes des taux versés et des diverses primes qui peuvent s'ajouter. Dans une situation de surplus de travail, la journée s'allonge et parfois, le travail se poursuit le samedi. Toutes les usines peuvent être touchées par des fluctuations de travail. Par exemple, dans une journée, si un établissement manque d'oiseaux ou si un grand nombre de ceux-ci sont malades, alors les chaînes d'abattage ralentissent. L'usine doit abattre un certain nombre d'oiseaux par jour. Tant que ce nombre n'est pas atteint, il faut continuer à travailler en temps supplémentaire. À ce moment, celui-ci n'est plus nécessairement effectué sur une base volontaire. En raison des normes de bien-être animal, l'usine a l'obligation d'abattre ce qui est planifié. Cette exigence a par conséquent un impact sur l'ensemble des activités de l'usine, car une fois abattu, le poulet doit être éviscéré et refroidi.

Évidemment, les travailleurs occasionnels et surnuméraires peuvent également être mobilisés en renfort. En théorie, ceux-ci sont supposés travailler sur appel, selon les besoins. Mais en réalité, puisque les besoins sont tellement grands dans la plupart des usines, ils travaillent déjà à temps plein. « Nous autres, pour nous autres c'est des... y s'appellent occasionnels, mais c'est des faux occasionnels parce qu'ils travaillent 40 heures » (Informateur travailleur<sup>31</sup>).

Surtout les usines sous-traitantes se situant dans les maillons inférieurs de la chaîne de valeur doivent absorber une plus grande variabilité dans leur volume de travail, puisqu'après une période de surplus de travail, elles peuvent se retrouver avec des périodes plus creuses, ce qui affecte directement le nombre d'heures de travail et donc la rémunération des travailleurs. La variation peut aller de trois heures de travail certaines journées, à 16 heures pour d'autres. « Ils ont de l'ouvrage, ils te font travailler. Ils n'en ont pas, tu t'en vas chez vous » (Informateur syndical). « On fait des commandes.

---

<sup>31</sup> Veuillez noter que certains travailleurs sont également impliqués sur le plan syndical, notamment en tant que délégués. Afin de préserver leur confidentialité, dans de pareilles situations, seul le statut de travailleur est identifié.

C'est trop variable. On n'a pas d'inventaire de produits. On n'a pas de produits à nous. Alors, ça peut arriver qu'il y ait des périodes creuses où est-ce que les employés... bien, si c'est fini à deux heures, bien ils s'en vont à deux heures. On n'a pas le choix. C'est ça qui arrive » (Informateur des ressources humaines).

D'ailleurs, la variabilité des heures de travail fait partie intégrante du travail d'une catégorie à part, les désosseurs payés au rendement. « Bien les horaires, ils rentraient tous les jours à la même heure, ils savaient jamais à quelle heure ils allaient finir dépendamment le nombre de barils de viande qu'ils avaient à désosser. Des fois, ils finissaient à midi, des fois ils finissaient à 8 h 30 le soir » (Informateur des ressources humaines).

Effectivement, les horaires de travail sont quelque peu variables dans la filière de la volaille, puisque 18,9 % des offres d'emploi sont sur appel ou à horaire variable et que 24,3 % exigent une disponibilité autant de semaine que de fin de semaine. D'un côté, nous invitons à la grande prudence avec ces données en raison du nombre très élevé de données manquantes. De l'autre, les offres d'emploi n'ayant pas apporté de précision au sujet des horaires (les données manquantes) concernent probablement un horaire régulier du lundi au vendredi. Habituellement, ce sont les tâches reliées à l'entretien des machines, à l'expédition et au transport qui s'effectuent de semaine et de fin de semaine. Malgré tout, 45,9 % des emplois offerts sont du lundi au vendredi et cette proportion augmente 63,6 % pour les emplois sur la chaîne de production.

Et bien que 51,8 % des emplois offerts soient de jour, ils sont suivis par ceux qui sollicitent des travailleurs disponibles sur les trois quarts (17,4 %). D'autres exigent de travailler de soir uniquement, de nuit uniquement ou sur deux quarts de travail différents. Le transport requiert dans 77,8 % des cas de travailler sur les trois quarts. Ce sont les emplois offerts directement par une entreprise qui exigent une plus grande disponibilité. Bref, comme le démontre le tableau 5.2., ce sont 35,7 % des offres d'emploi qui demandent une disponibilité sur deux ou trois quarts de travail différents.

**Tableau 5.2. Nombre de quarts où le travailleur doit être disponible**

<b>Nombre de quarts de travail</b>	<b>%</b>	<b>N</b>
Disponible sur un seul quart	64,2	70
Disponible sur deux quarts	18,3	20
Disponible sur trois quarts	17,4	19
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>109</b>

Source : Analyse des offres d'emploi

Le travail de jour concerne davantage les activités de production (80,7 %), il s'effectue dans 68,4 % des cas du lundi au vendredi et à temps plein (92,7 %). La sanitation quotidienne s'effectue le plus souvent de nuit ou de soir, du moins, après que la production soit terminée. Lorsqu'elle n'est pas confiée en sous-traitance, la sanitation constitue un poste d'entrée puisque cette tâche est réalisée sur le quart de nuit et que ce sont les travailleurs les moins anciens qui doivent assurer le travail sur ce quart. Mais dès qu'un poste s'ouvre sur un autre quart de travail, le département de la sanitation perd son employé au profit d'un autre capable de lui offrir un quart de travail plus intéressant. Ces mouvements en chaîne entraînent un roulement de personnel. Lorsque la sanitation est confiée en sous-traitance, c'est plutôt le département de l'abattage qui constitue la porte d'entrée. « Moi je pense que c'est le test là. Puis si tu réussis là, tu réussis n'importe où ailleurs » (Informateur travailleur).

Enfin, le système d'attribution des postes selon l'ancienneté a un effet pervers. Certains occasionnels, afin d'éviter de devoir travailler de soir ou de nuit, désirent maintenir ce statut, car il leur permet d'accéder à des remplacements sur le quart de jour, même s'ils possèdent peu d'ancienneté.

### 5.2.3. Les qualifications, la formation et les mobilités possibles

La plupart des emplois dans la filière de la volaille ne requièrent pas une grande expérience de travail. Comme l'indique le tableau 5.3., dans 73,8 % des offres d'emploi, on recherche des candidats qui en possèdent 6 mois et moins, avec la plus grande proportion (49,5 %) qui n'en demande aucune. Seulement 14,4 % des offres d'emploi exigent au moins un an d'expérience. C'est ainsi que la moyenne de l'expérience minimum recherchée se situe à six mois, avec une médiane s'établissant, quant à elle, à un mois. Lorsque les mêmes analyses sont réalisées, mais uniquement sur les emplois de production, la moyenne chute à deux mois. Dans leur cas, ce sont 82,2 % des possibilités d'emploi

qui visent des travailleurs possédant six mois et moins d'expérience, dont 46,6 % qui n'en demandent aucune.

**Tableau 5.3. Expérience minimum exigée dans les offres d'emploi**

Expérience minimum	Ensemble des offres		Pour emplois de production uniquement	
	%	N	%	N
Aucune	49,5	55	46,6	34
1 à 6 mois	24,3	27	35,6	26
7 mois	11,7	13	15,1	11
1 an	4,5	5		
2 ans	2,7	3	2,7	2
3 ans	6,3	7		
10 ans	,9	1		
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>111</b>	<b>100</b>	<b>73</b>

Source : Analyse des offres d'emploi

Le degré d'expérience minimal exigé varie selon le type de travail. Par exemple, tous les emplois à l'expédition ne demandent aucune expérience. Et une analyse plus pointue montre que les emplois offerts par une agence font également diminuer les standards en termes d'expérience : 92,3 % des emplois qu'elles offrent nécessitent moins d'un an d'expérience, comparativement à 81,9 % pour les emplois offerts directement par une entreprise.

En réalité, un grand nombre d'informateurs rencontrés ont utilisé l'expression « deux bras, deux jambes » lorsqu'ils parlaient des critères de sélection dans les usines d'abattage et de transformation de la volaille. Et certains prenaient également la peine de préciser qu'il serait souhaitable que le nouvel employé comprenne minimalement le français.

Pour ce qui est de la formation, premièrement, plusieurs conventions collectives prévoient de courtes échelles d'apprentissage. Par exemple, à l'embauche, le travailleur reçoit le salaire de base moins 0,40 \$ l'heure. Après 13 semaines, son salaire est réduit de 0,30 \$ et ainsi de suite jusqu'à 39 semaines où là, il touche le plein salaire de base. La plupart des autres conventions collectives fonctionnent en pourcentage. C'est ainsi qu'à l'embauche, le salarié gagne 70 % du salaire de base. Après un an, il touche 80 % de celui-ci et ainsi de suite, jusqu'à 3 ans, au moment où il perçoit son plein salaire.

Deuxièmement, outre une petite formation d'accueil d'environ une heure sur l'hygiène, le bien-être animal ou sur les risques reliés au travail en usine, tout nouvel employé bénéficie d'une formation de base qualifiée de « sur le tas » ou « à la tâche » par les informateurs. Elle est dispensée par un salarié régulier qui devient son mentor et qui parfois, profite d'une prime de formateur. Mais souvent, ce salarié régulier doit former le nouvel employé, tout en poursuivant son travail. Par ailleurs, la durée de la formation n'a rien à voir avec celle de la période de probation, qui est habituellement de 700 heures, puisque dès que le nouvel employé est apte à intégrer la chaîne, la formation donnée par les pairs se termine.

Selon des répondants appartenant à la catégorie des travailleurs, ce sont environ 75 % des emplois dans les usines d'abattage et de transformation de la volaille qui demandent cinq jours et moins de formation. Les occasionnels, par exemple, sont envoyés en priorité sur ces postes qui n'en demandent presque pas. Ainsi, ils attachent et emballent le poulet, trient les bons morceaux des mauvais ou raccrochent les poulets lors des transferts de chaîne.

Par contre, à l'éviscération, il faut se rappeler qu'il existe des tâches qui exigent plus de formation. Il s'agit des postes de détection des maladies, que celle-ci s'effectue à l'aide des viscères ou en inspectant l'intérieur de la cavité du poulet. Pour ces postes, il est question d'un minimum de six semaines de formation, dont 45 heures sur la détection des différentes maladies. Cette formation est dispensée à l'interne, sur les lieux de travail, par un formateur qui est en fait un technicien en contrôle de la qualité et qui a reçu une formation de l'ACIA. À la suite de sa formation, l'employé est évalué. Le formateur vérifie, pendant 15 minutes, s'il a détecté toutes les maladies qu'il devait relever. Un certain pourcentage d'erreurs est accepté. Le travailleur est par la suite accrédité par l'ACIA et est soumis à un contrôle régulier pour maintenir son accréditation. Le droit d'opérer de l'usine repose entre autres sur cette accréditation.

Par ailleurs, un certain nombre de critiques concernant le contenu, l'encadrement ou la rigueur dans les formations dispensées ont été formulées : « La formation donnée par des pairs, c'est pas toujours bon à mon avis, parce que les gens ne sont pas neutres. C'est facile de ne pas montrer comme il faut une tâche à quelqu'un pour qu'il perde son emploi. Fait que moi je trouve que c'est pas les meilleures personnes. Ça devrait être montré par les superviseurs ». « Oui, bien on levait des charges quand

même assez lourdes, tu sais quand tu lèves les 25 kilos de... c'était pesant. Ils ne nous ont pas montré comment soulever des charges. Fait qu'il y avait beaucoup de blessures, beaucoup de tendinites »  
« Quand tu sentais que ça coupait moins là, bien là tu aiguisais. On n'a pas eu vraiment de formation avec les « steel » » (Informateur travailleur).

Enfin, puisque la plupart des usines de volaille sont syndiquées, la mobilité est fonction de l'ancienneté. En effet, lorsqu'un poste est affiché, c'est le travailleur le plus ancien, parmi ceux qui ont postulé, qui l'obtient. Et il semble qu'un nouvel employé doive attendre environ deux ans avant de pouvoir détenir un poste.

#### 5.2.4. La charge de travail

La plupart des informateurs rencontrés ont utilisé des vocables tels que : « dur », « exigeant », « très physique », « pas facile », « pas évident », pour décrire soit leurs tâches ou plus généralement, le travail dans une usine d'abattage et de transformation de la volaille. Les paragraphes qui suivent précisent ce qu'ils veulent dire exactement par ces qualificatifs.

Tout d'abord, la grande majorité des employés dans les usines d'abattage et de transformation de la volaille travaillent debout. Ceux qui ont plus souvent la chance de s'asseoir se retrouvent au département de l'éviscération ou conduisent des charriots élévateurs. Mais même au département de l'éviscération, le travail n'est pas facile pour les employés qui ont pour tâche de détecter les maladies des poulets. Il n'est pas tant exigeant physiquement, que mentalement. Ce travail demande une grande attention et une forte concentration, à un point tel que les collègues ne se parlent pas lorsqu'ils travaillent, parce qu'en quelques secondes, leurs yeux entraînés doivent détecter les anomalies d'un poulet. « L'éviscération c'est plus de la tête. Tu sais, c'est observation, ... Tu peux pas arriver une journée où t'as mal à la tête là. Aller travailler à l'éviscération, c'est pas une bonne journée. Parce que c'est visuel, y faut que tu regardes tes viscères, faut pas que tu te trompes. T'as l'inspecteur qui te « check » » (Informateur travailleur). « C'est sûr que si je retombais mettons à 25 ans, peut-être que j'irais voir ailleurs. Oui, j'irais voir d'autre chose. [...] Oui c'est dur, puis même depuis quelques années mentalement... [...] C'est quelque chose. Oui. Ça s'en vient de plus en plus dur » (Informateur travailleur).

Ensuite, tel que vu au début du chapitre, les cadences de travail sont rapides. Les machines roulent, il faut les suivre. Et même ceux qui découpent le poulet manuellement au couteau ou qui doivent utiliser des ciseaux pour le parer, doivent s'exécuter rapidement. Somme toute, les plus impressionnants sont, sans contredit, les désosseurs payés au rendement.

Ce que je voyais qui était fait par les immigrants là-bas c'était totalement irréal. Dans le sens qu'il n'y a aucun Québécois qui est en mesure de fournir le même nombre de pièces de viande travaillée avec un couteau à l'heure. C'est tellement rapide, je n'ai jamais vu ça. Puis aussi, quelqu'un qui va faire ça ici, un Québécois normal, je vous dis, en un an ou deux, il n'a plus de poignets. C'est impossible. Physiquement, tu ne peux pas « tougher » ça pendant plusieurs années. (Informateur des ressources humaines)

Mais la cadence est rapide pour toute la chaîne, incluant le département de l'éviscération. « À l'éviscération, [...] il faut regarder à l'intérieur du poulet pour voir s'il n'y a pas de contamination. Ça va tellement vite que si... Nos employés au début on ne pouvait pas les mettre à temps plein à ce poste-là parce qu'ils viennent étourdis [...]. Ça fait que c'est extrêmement rapide » (Informateur des ressources humaines).

La charge physique, éprouvée par les travailleurs des usines d'abattage et de transformation de la volaille, provient soit du fait de passer de grandes journées debout, d'exécuter rapidement des tâches répétitives, parfois manuellement, ou de poids à soulever, tirer ou pousser et souvent, d'une combinaison de ces facteurs. Elle est davantage présente dans certains départements. Celui de l'abattage, mais surtout les tâches à la réception et au pendage des oiseaux vivants, combinent tous ces facteurs de charge physique. Il est assurément l'un des départements les plus exigeants physiquement. Ce n'est pas pour rien qu'une prime est souvent offerte à ces travailleurs.

La charge mentale, quant à elle, se fait surtout sentir au département de l'éviscération. Ce département comporte des postes exigeant une grande attention et une grande concentration. En quelques secondes, les détecteurs doivent inspecter et déterminer si un poulet est atteint d'une maladie ou non. Ces travailleurs sont sous la surveillance de l'ACIA et le droit d'opérer de l'usine dépend largement de la qualité de leur travail.



### 5.2.5. L'environnement de travail

L'environnement de travail concerne aussi bien l'environnement physique que social. Débutons avec sa première dimension.

À la réception des oiseaux, les lumières sont tamisées. L'environnement de travail est sombre. En juin 2016, lors de la visite d'une usine, il faisait également chaud et l'air était humide. Mais il semblerait qu'en hiver, il fait froid, car tout l'air de l'extérieur entre à l'intérieur à chaque fois que les portes sont ouvertes pour le déchargement. D'ailleurs, l'air est également chargé de poussière, de plumes et sent mauvais. Ce n'est définitivement pas l'endroit pour ceux qui ont une phobie du sang. Un peu plus loin, au département de l'éviscération, il fait chaud, il y a de l'eau au sol, c'est glissant et l'environnement est très humide, suffisamment pour facilement embuer les lunettes.

Ensuite, il faut rapidement refroidir le poulet. Quelques usines utilisent encore le procédé à l'eau, alors que la plupart utilisent le procédé à sec, donc, à l'air. À partir de ce moment, que le poulet ait été refroidi à l'eau ou à l'air, il doit être maintenu à une température maximale de 4° C. Il fait frais dans le département de la découpe et de l'expédition. Le manteau et les gants sont nécessaires, mais l'environnement de travail est plus propre.

De plus, l'environnement physique de travail est bruyant et dans certaines usines, les employés sont très près les uns des autres sur les chaînes de production, à un point tel qu'une usine a dû demander une dérogation à la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST) parce qu'elle ne peut prévoir de passages piétonniers dans certaines zones. Dans une autre usine, les travailleurs doivent passer en dessous des convoyeurs en marche. « On respecte pas les normes. Les gens passent chez nous à la journée longue en dessous des convoyeurs en marche. [...] C'est complètement défendu. [...] Y ont pas créé de place pour passer » (Informateur travailleur).

Malgré tout, les travailleurs se plaignent essentiellement du froid et de l'humidité.

Ils ont des manteaux, mais il fait froid pareil là, je vous le dis, moi, je montais une heure dans l'usine là puis j'en avais pour une heure à m'en remettre puis je ne travaillais pas là, là. Je travaillais en... tu sais, juste une inspection admettons, santé-sécurité là, ils ont des petits, petits gants, mais... tu sais, des gants de plastique là, ils peuvent pas mettre des gants chauds... parce que... c'est pas... c'est ça. Fait qu'ils ont les mains gelées, de un. (Informateur des ressources humaines)

En second lieu, l'environnement de travail implique également les relations avec les collègues et les supérieurs. À ce sujet, les opinions divergent quelque peu. Les informateurs qui sont de la catégorie des employeurs ont tendance à voir leur environnement de travail comme comportant de bonnes relations, alors que ceux de la catégorie des travailleurs (travailleurs et syndicats) ont davantage tendance à le voir de manière plus négative. Bon nombre de témoignages ont été recueillis à l'effet que les relations sont difficiles entre les travailleurs et leurs supérieurs. On parle quelquefois d'irrespect et de violence. Il semble de plus que l'environnement de travail soit teinté d'une prévalence élevée de détresse psychologique et dans certains cas, de toxicomanie.

Les tensions semblent entre autres alimentées par des différences sur le plan des caractéristiques sociodémographiques, ethniques ou culturelles. Les relations apparaissent plus délicates lorsque le milieu de travail accueille un grand nombre d'immigrants : certains connaissent peu ou pas du tout le français, des conflits peuvent éclater lorsque deux nationalités qui ne s'apprécient guère sont forcées de travailler sous un même toit, les pratiques religieuses sont différentes, certains sont méfiants envers le syndicat ou remettent même en question les principes syndicaux. C'est notamment le cas pour celui de l'ancienneté. Présentement, selon les conventions collectives, si un poste s'affiche, c'est le travailleur le plus ancien à postuler qui l'obtient. Selon des répondant du côté syndical, les immigrants ont tendance à considérer qu'après leur période de probation, ils sont tous des travailleurs de l'entreprise et ils se demandent pourquoi tous les travailleurs ne feraient de la rotation sur tous les postes. Ainsi, chacun aurait l'occasion de travailler sur des postes de meilleure qualité.

Soulignons par contre l'initiative d'usines qui, à travers diverses activités sociales, tentent de renforcer les liens interculturels en faisant découvrir les différentes coutumes. Certaines organisent une journée

internationale où tous les gens de nationalités différentes préparent un met typique de leur pays et le font découvrir aux gens qui se réunissent à la cafétéria durant la période de repas.

#### 5.2.6. La santé et la sécurité du travail

Les dimensions du concept de conditions de travail abordées précédemment sont toutes, de près ou loin, susceptibles d'influencer les conditions de santé et sécurité du travail. Tout d'abord, il faut savoir que toutes les usines d'abattage et de transformation de la volaille possédant une convention collective ont le devoir de mettre en place un comité mixte de santé et de sécurité. Il est qualifié de mixte, car il se compose de représentants de la gestion et des travailleurs qui se rencontrent de façon régulière pour discuter de questions relatives à la santé et à la sécurité. Ils analysent l'état de situation de l'établissement en matière de santé et de sécurité, proposent des actions en vue de l'amélioration de la situation, établissent le programme de formation en santé et sécurité et font des recommandations.

En plus des clauses liées à ce comité, la plupart des conventions collectives en possèdent d'autres, particulièrement en ce qui concerne :

- La sécurité des lieux
- Le maintien d'une température ambiante acceptable
- Une période pour qu'un travailleur exposé au froid puisse se réchauffer
- La sécurité et la salubrité des lieux
- L'interdiction de travailler seul dans l'usine
- La formation sur les techniques de base afin de prévenir les accidents du travail
- La formation des secouristes
- Les tâches non obligatoires pour les femmes comme le déchargement des camions, l'empilage et le chargement de cages vides ou de boîtes à l'emballage
- Les remplacements pour permettre à un employé d'aller aux toilettes
- La rotation des postes
- La formation préalable
- La variation des tâches en rotation (travail avec et sans couteau)

Ensuite, lors d'une visite d'une usine d'abattage et de transformation de la volaille, il nous a été permis de découvrir l'équipement que doivent porter les travailleurs. Ainsi, ce n'est qu'après avoir enfilé des bottes de travail, un manteau protégeant du froid, un sarrau, des bouchons pour les oreilles, un filet pour retenir les cheveux ainsi qu'un casque de sécurité, que nous avons pu entrer dans l'usine. Il s'agissait de l'équipement de base, obligatoire pour pouvoir visiter l'usine. Lorsqu'il s'agit d'y travailler, des lunettes de protection, des gants ou un gant en cotte de mailles afin de prévenir les coupures sont souvent ajoutés. Par contre, il semble que le port du casque de sécurité ne soit pas obligatoire dans tous les départements.

Cependant, lorsqu'il s'agit de travailleurs non syndiqués, notamment les travailleurs d'agences de placement, l'analyse des offres d'emploi révèle qu'on leur demande souvent de posséder leurs propres bottes de travail, alors qu'elles sont habituellement payées par l'employeur à ses employés. Il est clairement précisé que celles-ci ne sont fournies ni par l'agence, ni par l'entreprise. Cette pratique est d'ailleurs confirmée par les entretiens.

Et même lorsqu'il s'agit de travailleurs réguliers, l'employeur est parfois réticent à fournir du matériel de qualité, bien adapté et à investir pour un travailleur qui ne restera probablement que quelques semaines dans son usine, compte tenu du taux de roulement élevé.

Souvent c'est eux [les travailleurs] qui doivent s'acheter leurs bottes. [...] Peut-être qu'il y a des lunettes qui vont être fournies, mais les gants, s'ils veulent avoir des gants... Ou ils [les employeurs] vont lui donner des gants qui ne conviennent pas, par exemple. [...] Il [le travailleur] va dire : je vais m'en acheter parce que... oui. [...] J'ai vu des travailleurs qui, qui faisaient leur... comment ça s'appelle... où ça tourne le poulet, l'éplumeuse. Avec de l'eau chaude et tout. [...] L'échaudeuse. Qui devaient prendre le poulet chaud. Oui. Mais l'employeur fournissait des gants qui n'étaient pas des gants de latex. « C'est à eux d'acheter » il [l'employeur] me disait. J'ai parlé une fois au propriétaire, j'ai dit : c'est à vous de fournir ça. Non, non, non, lui, il va travailler une semaine, là il part avec les gants, je ne fournis pas ça. C'est lui à acheter. (Informateur d'un organisme)

Aux étudiants, les employeurs fournissent les bottes, mais d'une qualité inférieure à celle des travailleurs réguliers. « Bien. Étudiant, c'est sûr qu'on paye la paire de bottes la moins chère, parce qu'on sait qu'il va rester trois mois » (Informateur employeur).

Puis, semblablement, dans les offres d'emploi, une entreprise qui désire embaucher directement des désosseurs, sans passer par un intermédiaire, leur demande de fournir leurs propres couteaux et affuteurs, un peu comme un travailleur autonome doit habituellement fournir ses outils de travail.

Concernant les règles de santé et de sécurité, compte tenu du nombre important d'immigrants dans ces usines, qui ne comprennent pas toujours suffisamment le français, certains informateurs ont dit leur avoir expliqué les règles de santé et de sécurité, mais douter de leur réelle compréhension. Cette situation place ces travailleurs dans une position à haut risque de blessure. « Exemple, une pièce en mouvement, sécurité machine, pour quelqu'un qui vient de [nom d'un pays d'Amérique latine], c'est beaucoup trop incompréhensible. Nous on leur donnait la formation, mais des fois on en surprenait qui faisaient des choses très dangereuses » (Informateur des ressources humaines). « Dites-vous, t'as de la misère à expliquer à la personne comment laver, ça fait qu' imaginez-vous un cours de cadenassage<sup>32</sup> et puis quand est-ce qu'ils cadenassent et qu'ils ne cadenassent pas » (Informateur des ressources humaines).

Ensuite, ce qui ressort le plus de l'analyse de la santé et de la sécurité dans les usines d'abattage et de transformation de la volaille est le nombre impressionnant et la variété des maladies professionnelles associées à des gestes répétitifs que l'on peut y retrouver. Ces maladies portent souvent un nom qui se termine en « ite » : tendinite, bursite, épicondylite, par exemple, mais il y a aussi des tunnels carpiens ou des « tringer fingers ». Ces maladies sont essentiellement associées à une douleur et celle-ci s'installe progressivement.

C'est des sujets à blessures beaucoup chez nous. Parce que les gestes répétitifs. Si vous faites... Comme moi, j'ai été blessé dernièrement. Juste pour vous dire. Je travaillais sur le parage 7,5 heures par jour. [...] Je donnais dans la journée, on l'a calculé, jusqu'à 20-25 000 coups de ciseau. Moi ça faisait quoi deux ans que j'étais là-dessus régulier pas d'autre chose-là. Un moment donné, je me suis ramassé que j'étais même plus capable de lever un bras. (Informateur travailleur)

---

<sup>32</sup> Il s'agit d'une méthode de contrôle des énergies. C'est un moyen de s'assurer que toutes les sources d'énergie sont maîtrisées avant de procéder à un travail sur une machine. Un cadenas est installé pour la maintenir inactive.

« On en a beaucoup, je pourrais vous dire que sans charrier la donnée là, on doit avoir tout près d'une vingtaine d'accidents de travail qui sont dus aux mouvements répétitifs ou mécanismes répétitifs chez nos employés » (Informateur syndical).

Les gestes répétitifs sont certes en cause, mais également le port de gants et le climat froid et humide. « Mais tu vois des madames qui ont travaillé au froid toute leur vie, 40 ans, puis elles ont de la misère, elles ont du rhumatisme ou des affaires de même. Parce qu'elles ont travaillé au froid » (Informateur employeur).

Un rapport du CSMOTA révèle que dans le secteur de l'abattage, tous types de production confondus, 63 % des travailleurs interrogés avaient au moins eu un accident du travail ou une maladie professionnelle chez leur employeur actuel (Comité sectoriel de main-d'oeuvre en transformation alimentaire, 2016a).

L'une des activités de prévention à réaliser dans un environnement de travail comportant des gestes répétitifs pouvant mener soit à un accident du travail ou à une maladie professionnelle, est d'effectuer des rotations de postes. Cependant, lorsque les tâches s'effectuent sur une chaîne de production qui ne varie pas beaucoup, la rotation produit bien peu de résultats. « Ils sont sur des gestes répétitifs et il y a des rotations de travail, mais qui impliquent la même sollicitation des mêmes membres et de la même manière. [...] Fait que les entreprises se défendent en disant : on fait des rotations, mais la rotation... c'est de la rotation pour faire faire les mêmes affaires là, ça donne rien là » (Informateur syndical).

Et dans une usine de surtransformation appartenant au groupe d'établissements d'une entreprise pivot, la rotation de postes n'existe tout simplement pas. Des travailleurs découpent le poulet en poitrines, en cuisses, en pilons, en ailes à l'aide d'un couteau toute la journée.

À première vue, l'autre solution pour contrer les gestes répétitifs est de se tourner vers la mécanisation. Mais encore là, il semble que ce choix ne soit pas si efficace, car avec elle, vient aussi une augmentation des cadences de travail, ce qui engendre les mêmes maladies professionnelles. La mécanisation est efficace pour diminuer le nombre d'accidents du travail en lien avec des coupures,

par exemple, mais n'est pas d'une grande utilité dans le cas des maladies professionnelles découlant de gestes répétitifs, mais également de cadences de plus en plus élevées. « Il y en a plus. Pourquoi ? Parce que oui c'est vrai qu'on travaille moins avec les poignets tout ça, mais c'est tellement vite, faut tellement être... que les gens se scraquent les poignets, se scraquent le dos, se scraquent les épaules, parce que c'est trop répétitif, c'est trop vite » (Informateur travailleur). « Ils ont acheté une machine qui s'appelle la désosseuse où ce que c'est vraiment mécanisé, mais ça n'a pas réglé le problème parce que pour faire fonctionner ces machines-là, il n'en demeure pas moins que c'est toujours, toujours les mêmes mouvements qui sont répétitifs » (Informateur syndical).

Au département de l'abattage, outre les tâches exigeantes physiquement et répétitives, la salmonelle guette les travailleurs. Elle présente les symptômes d'une intoxication alimentaire et peut clouer le travailleur au lit pour une semaine. Elle s'attaque surtout aux anticorps du nouveau personnel. D'ailleurs, plusieurs agences interdisent à l'entreprise utilisatrice, par clause contractuelle, de faire travailler un de leurs travailleurs dans ce département en raison de la maladie et des risques d'accidents.

Puis aussi les différentes agences qui, vu que c'est leurs employés, sur leur « payroll », ils ne veulent pas que l'employé aille à l'abattage parce qu'à l'abattage, bien, avec les conditions que je vous ai nommées tantôt, poussière, excréments, tout ça. Bien, ils attrapent la salmonelle... puis ils deviennent malades, fait que là ils tombent sur la CSST, fait que là les agences, pour un contrat de quelques jours, une semaine, elles veulent pas avoir quelqu'un qui va être malade. (Informateur des ressources humaines)

Quant à eux, les accidents de travail sont moins nombreux que les maladies professionnelles. Les informateurs rencontrés se souviennent tous d'un cas d'accident qui les a marqués, plus souvent la perte d'un doigt qui est demeuré coincé dans une machine, mais ce n'est pas fréquent. Habituellement, si l'accident concerne un travailleur d'une agence, c'est l'agence qui en assume la responsabilité. « Moi je mettais toujours ça entre les mains de l'agence. [...] Par contre, au niveau du dossier de cet employé-là, moi je ne m'en occupais pas. C'était vraiment l'agence qui s'occupait de ça. C'était son travailleur, donc c'est elle qui reprenait ça en main là. Moi je ne faisais rien. Ça fait que tu sais, le dossier a-tu été accepté, refusé, il a-tu vraiment fait une demande à la CSST, ça j'ai aucune idée » (Informateur des ressources humaines).

Et dans cette situation, l'agence envoie un autre travailleur pour remplacer celui qui a subi un accident et qui doit s'absenter. « Là je disais : un tel s'est blessé, puis on l'a envoyé admettons à l'hôpital. Là ils disaient [les gens de l'agence] : Ok. Ouin. Je vais m'en occuper. Si le travailleur en question n'était pas capable de rentrer le lendemain, il y en avait un nouveau puis c'est tout là » (Informateur des ressources humaines).

Cependant, les choses se corsent lorsque le travailleur provient d'une agence et qu'il est en plus un travailleur immigrant. Il y a de fortes chances qu'il ne fasse pas de déclaration d'accident à la CNESST, soit parce qu'il ne veut pas nuire à ses chances d'emploi, soit parce qu'il n'a pas de permis de travail, soit qu'il ne veut pas compromettre l'obtention d'un statut de citoyenneté, soit qu'il ne maîtrise pas bien la langue ou soit qu'il n'est tout simplement pas au courant des services offerts par cet organisme. De plus l'employeur de fait prétextera qu'il ne s'agit pas de l'un de ses travailleurs et l'agence, l'employeur légal, avancera parfois que ce travailleur n'est pas couvert parce qu'il s'agit d'un travailleur sans permis de travail. Il arrive que ce soit le travailleur qui doive assumer la totale responsabilité de cet accident. Par ailleurs, même si le travailleur possède un permis de travail, souvent il ne connaît pas la loi et ne sait même pas qu'une protection en cas d'accident du travail est mise à sa disposition. « Des fois, ils croient que c'est à cause d'eux, ils font pas bien le travail. Que c'est... C'est de sa faute. Par exemple, on va dire, c'est de ta faute, tu t'es coupé parce que je t'avais bien expliqué » (Informateur d'un organisme).

Deuxièmement, la vulnérabilité des travailleurs immigrants joue également en leur défaveur et leur fait accepter des tâches qui sont jugées trop dangereuses par les travailleurs québécois. « Puis probablement comme ce qu'on parlait tantôt, des Adecco, des Randstad, ont plus... c'était plus une main-d'œuvre québécoise que j'avais. Puis eux auraient dit : bien non. Je ne fais pas ça. T'es pas bien. Tant qu'à ça, je vais m'en aller chez nous là. Versus l'immigrant qui lui veut absolument travailler. Donc c'est ça, la distinction » (Informateur des ressources humaines).

Enfin, à la sanitation, les tâches impliquent un certain risque et celles-ci doivent être effectuées de soir ou de nuit, ce qui complique le recrutement de travailleurs. Voilà deux raisons qui expliquent pourquoi cette opération est fréquemment donnée en sous-traitance.



Les gens, ils travaillent avec une « hose » à pression, avec des produits chimiques. Il y a des risques de blessure beaucoup plus élevés. Donc pour nous, ce qui est plus avantageux, c'est qu'on « *deale* » avec une seule personne chez le sous-traitant, on l'audite périodiquement, on fait des suivis avec, mais on n'a pas à gérer le recrutement, le roulement de personnel, les accidents de travail, la gestion comme telle. Ça, c'est un gros « plus », pour avoir connu les deux là, c'est un gros « plus ». (Informateur des ressources humaines)

### **5.3. La comparaison des conditions de travail du personnel de production dans la filière de la volaille**

Cette prochaine section est l'occasion d'approfondir les différences de conditions de travail qui ont été relevées lors de l'analyse. Afin de comparer des éléments semblables, seuls les emplois se rapprochant du travail de manœuvre, salarié, sur une chaîne de production et rémunéré sur une base horaire sont retenus. De plus, seules les distinctions sont mises de l'avant. Ainsi, si une dimension du travail, parmi celles étudiées pour cette recherche, n'est pas abordée, c'est tout simplement qu'elle n'enregistre pas de variation entre les groupes de travailleurs ou que cette variation n'est pas suffisamment marquée.

Ces comparaisons nécessitent d'ajuster l'angle d'analyse en cours de route, puisque des variations sont notées tant au niveau de la filière, que de l'établissement. Des précisions à ce sujet guident le lecteur.

Quant aux différences entre groupes de travailleurs, dans le contexte des usines d'abattage et de transformation de la volaille, elles découlent de l'accès ou non aux dispositions d'une convention collective. Ainsi, comme nous le verrons, bien qu'il y ait des variations dans la qualité des conventions collectives d'un établissement à l'autre en fonction de la position de l'établissement dans la chaîne de valeur (firme pivot, sous-traitante de premier niveau, sous-traitante de dernier niveau) et en fonction de son activité (abattage, première transformation, seconde transformation), au niveau des travailleurs d'une même organisation, les salariés réguliers ont, de manière générale, les meilleures conditions de travail et d'emploi, puisqu'ils sont pleinement couverts par une convention collective. Le personnel occasionnel et étudiant, par contre, est partiellement couvert par celle-ci. Leurs conditions de travail et d'emploi sont en conséquence quelque peu diminuées. Ces catégories de travailleurs sont exclues

notamment des assurances collectives. Les travailleurs d'une entreprise sous-traitante bénéficient de la convention de leur employeur, lorsqu'il y en a une, et enfin, les travailleurs d'agences, une autre catégorie de main-d'œuvre externe, ne sont jamais protégés par une convention collective. Ce sont les travailleurs les plus vulnérables de la section de la filière de la volaille ici étudiée. Ces nuances concernant le niveau de protection collective selon les statuts d'emploi ne seront pas davantage approfondies, car le niveau d'analyse plus étroit qu'elles impliquent sort quelque peu du cadre de cette recherche. Seront donc plutôt présentés les résultats d'analyses menées à l'échelle de l'organisation (selon l'activité de l'établissement), de la filière (selon la position de l'entreprise dans la chaîne productive) et selon le type de configuration de l'externalisation adopté (sous-traitance ou travail en agences).

### 5.3.1. Selon l'activité de l'établissement

Tout d'abord, ce qu'il est intéressant d'observer, concernant l'activité des établissements des entreprises pivots, est la hiérarchisation qu'elles semblent établir entre leurs usines. Ainsi, le modèle typique, pour une entreprise pivot, est de posséder deux usines d'abattage et de première transformation et une usine de deuxième transformation. Et entre leurs usines d'abattage et de première transformation et leur usine de deuxième transformation, les conditions de travail et d'emploi (ces dernières seront abordées au prochain chapitre) ne sont pas les mêmes. Plus précisément, les conditions de travail et d'emploi à l'étude sont généralement moins avantageuses dans leur usine de seconde transformation que dans leurs usines d'abattage et de première transformation.

Le niveau d'analyse adopté met l'accent ici sur l'organisation, afin de bien saisir ce phénomène d'hiérarchisation intra-entreprise. Effectivement, les entreprises pivots auraient pu décider de sous-traiter à une entreprise externe toutes leurs activités de deuxième transformation, mais elles ont fait le choix de posséder une usine de ce type. Par contre, même si les entreprises pivots offrent des conditions de travail et d'emploi généralement de moins grande qualité dans leur usine de seconde transformation que dans leurs usines d'abattage et de première transformation, ce niveau de conditions de travail et d'emploi est tout de même légèrement supérieur à celui de leurs sous-traitants.

Ajustons maintenant nos lunettes afin d'observer les différences de conditions de travail qu'il est possible de retrouver au sein d'une entreprise, entre ses divers établissements. Dans ce cas, les analyses ne portent que sur les établissements d'entreprises pivots, les seules à en posséder plusieurs. Une fois de plus, l'accent est mis sur les variations les plus prononcées. Des modifications de conditions de travail sont notées en fonction de l'activité de l'établissement.

#### *5.3.1.1. La variation des conditions de travail*

À priori, la polyvalence qui est exigée des travailleurs est plus marquée dans les usines de seconde transformation. La polyvalence est également demandée aux manœuvres d'usines d'abattage et de première transformation, mais dans une moindre mesure, en raison des divers statuts d'emploi créés à cette fin. Par ailleurs, ces travailleurs à l'abattage et à la première transformation sont qualifiés de polyvalents, mais ils le sont sur des postes similaires. Il est plutôt rare que l'employeur demande à un travailleur d'une usine d'abattage et de première transformation d'aller travailler dans un autre département que le sien. À titre d'exemple, un travailleur du département de la découpe ne pourrait pas nécessairement aller travailler dans celui de l'abattage. Ils sont surtout polyvalents à l'intérieur de leur département. Par contraste, un travailleur d'une usine de seconde transformation parle de son travail qui va de la cuisson du poulet, à magasinier, en passant par le lavage :

En gros moi je suis attaché au secteur cuit, fait que tout ce que [nom de l'autre interviewé] peut faire sauf la sauce qui est un poste clef, l'emballage, l'entrée des fours, ça fait partie de mes... de mon travail. Quand y a pas d'ouvrage à mon poste puis... je suis préposé chambre à lavage aussi. Tout ce qui passe qui est sali dans la journée passe par chez nous. On le lave, on le remet en production. Magasinier quand y ont besoin de moi puis c'est pas mal ça là. Mélangeur c'est sûr qu'on mélange beaucoup de viande, ça... c'est beaucoup de choses. (Informateur travailleur)

Dans les usines de seconde transformation, la porte d'entrée ou le passage obligé, mis à part pour les étudiants, est souvent le désossage. Dans ce type d'usines, tout nouvel employé doit travailler deux semaines au désossage de la volaille. Les étudiants sont exclus de cette clause en raison du temps de formation plus long qui est nécessaire afin de bien accomplir cette tâche. Dans les usines d'abattage et de première transformation, on se souvient que ce passage obligé était davantage du côté de l'abattage.

Puis, pour les établissements de deuxième transformation, le secteur du poulet cuit, d'un côté, est une production qui est davantage mécanisée que dans le secteur du poulet cru. Les travailleurs deviennent plutôt des vérificateurs des machines et s'assurent qu'elles ont bien rempli leurs fonctions.

La partie qui était plus mécanisée c'est dans le secteur cuit. Parce que dans le secteur cuit on a... on avait un [...] y avait un genre de spirale où est-ce que circulaient les pilons de poulet par exemple ou les ailes de poulet, ceux qu'on achète dans les boîtes de [marque d'une entreprise] là. Fait que ça, ça passe dans une spirale, après ça y a de la sauce qui est posée dessus, y a un jet de sauce, fait que là y avait quelqu'un qui vérifiait juste si la sauce était là, ou tu pouvais avoir aussi des poitrines de poulet qui pouvaient passer dans un autre secteur avec du saupoudrage un peu de chapelure. Pour les faire paner. Fait que là, il fallait s'assurer qu'il manque pas de chapelure, il fallait en mettre. (Informateur travailleur)

D'ailleurs, toute cette mécanisation permet d'augmenter la production. Dans le cas des ailes de poulet, celle-ci se compte en milliers de kilos à l'heure. La demande pour la production d'ailes de poulet a enregistré une hausse ces dernières années. Et évidemment, la demande atteint des sommets lors des périodes d'événements sportifs de grande ampleur.

En outre, les travailleurs sont nombreux à désirer travailler dans le secteur de poulet cuit. Et ceci se comprend puisque la température est plus clémente, l'ambiance et le rythme de travail sont plus agréables.

Surtout dans le secteur cuit. C'était... les gens l'enviaient parce qu'on plaçait des boîtes sur des palettes, on plaçait les... on prenait les sacs de... de par exemple d'ailes de poulet puis on les passait au scellage, on mettait ça dans des boîtes, des petites boîtes puis on plaçait ça dans des grosses boîtes, on « tapait » les boîtes. Fait que les gens aimaient ça faire ça. C'était intéressant. On n'était pas mouillé, on n'avait pas froid, il faisait moins froid. Dans le département du cuit, la température était beaucoup plus tempérée. Ce qu'on faisait, c'était que bon les ailes sortaient congelées, parce qu'il avait la sauce tout ça, c'était chaud, mais après ça, ça devait être congelé avant d'être pesé. Puis peser les ailes, les gens aimaient ça. [...] On les pesait puis on mettait ça dans des boîtes. C'était vraiment le fun, les gens avaient la chance de jaser, puis t'avais, tu pouvais aller à ton rythme. (Informateur travailleur)

Ces avantages en termes de température, d'ambiance et de rythme n'enlèvent par contre rien au fait que la tâche y demeure répétitive et rapide. Mais de bénéficier de ces conditions de travail semble apprécié et recherché.

Regarde, je suis rien qu'à l'emballage, puis c'est des boîtes. Tabarouette aille. Envoye, deux sacs de 2 kilos, pousse la boîte, ouvre, pogne la boîte, ouvre la boîte, met deux sacs, passe la boîte. Tu sais, c'est comme... des fois, c'est à la journée longue de même. Les petites boîtes là de 600 grammes que vous achetez à l'épicerie, c'est 52 boîtes à minute, tu sais, ils peuvent aller jusqu'à 60 même des fois. Bien c'est une à la seconde. (Informateur travailleur)

De l'autre côté, pour ce qui est du poulet cru, une ligne manuelle de désossage peut regrouper une vingtaine de désosseurs et une usine peut avoir deux lignes de ce type. Sur ces chaînes, la cadence est rapide et elle doit être respectée. « Tandis que quand tu étais sur la chaîne, par exemple avec les cônes, les cônes vont à une vitesse... si t'attrapes pas tous les poulets, on était deux par exemple qui faisaient les cisailles, fait qu'un sur deux faut que tu le fasses, puis là, tu vois les poulets ça t'étourdit puis faut toujours que tu restes rythmé » (Informateur travailleur).

À ce désossage manuel s'ajoute parfois une ligne de désossage automatisée. Dans ce cas, le nombre de travailleurs diminue, mais la machine est apte à désosser entre 60 et 70 poulets à la minute. Le travail manuel demeure à l'accrochage du poulet et tout le reste est automatiquement désossé.

Comparativement aux usines sous-traitantes, qui seront abordées dans la section suivante, mentionnons au passage que celles de seconde transformation, mais appartenant à des entreprises pivots, sont davantage mécanisées et que cette distinction se fait d'autant plus sentir dans le secteur du poulet cuit où il est possible de retrouver une mécanisation spécialisée. Ainsi, toujours en comparaison avec des usines sous-traitantes, il semble que le fait d'appartenir à une entreprise pivot joue en faveur de leurs établissements de seconde transformation, notamment sur le plan de la mécanisation.

Ensuite, au sein des usines de seconde transformation des entreprises pivots, tout comme dans leurs usines d'abattage et de première transformation de la volaille, tous les employés travaillent 40 heures par semaine, même les occasionnels qui sont en attente d'un poste. Cette situation contraste avec

celle des sous-traitants qui parfois doivent jongler avec des périodes où ils sont en surplus de travail et d'autres où ils sont en manque de travail. « Les occasionnels qu'on a travaillent tous 40 heures semaine. La convention... je respecte ma convention, on l'applique, mais personnellement ça me cause un problème. Si tu as besoin de mon gars 40 heures donne s'y donc ses full avantages. Puis ça, c'est un problème que j'ai. Parce qu'il y en a pas qui font 20 heures par semaine, ils font tous 40 heures » (Informateur travailleur).

Cette stabilité dans leur nombre d'heures de travail par semaine vient du fait que les usines de première et de seconde transformation qui appartiennent à l'entreprise pivot roulent toujours à pleine capacité, sans enregistrer de diminution quant au volume de travail. « Notre usine... on a présentement... on a une surcapacité de contrats. On a beaucoup de travail. On ne fournit pas [...] à faire ce qu'on a à faire. Fait que notre production est tout le temps pleine. Fait qu'on n'a pas de cas de diminution. Des fois on déplace des productions là pour réussir à satisfaire les clients [...] » (Informateur travailleur).

Cependant, cette situation pousse parfois les usines à exiger de leurs travailleurs, surtout les moins anciens (habituellement étudiants ou occasionnels) ou aux travailleurs d'agences, qu'ils prolongent leur journée de travail, allant parfois jusqu'à faire un double quart.

Parce que c'était vraiment pénible, c'était de l'intimidation comme je dis, c'était pas des bonnes conditions de travail; quand tu rentres, ça fait deux fois qu'on fait du lavage de nuit puis tu travailles avec les bottes mouillées pendant 8 heures après là, puis tu es brûlé parce que tu as fait 16 heures soir nuit, c'est difficile. Puis qu'on te refait rentrer là, rendu le vendredi tu as juste envie de rester chez vous. [...] Y a une fois un vendredi y a la moitié... y a presque la moitié du monde qui était pas là. [...] C'était forcé, oui. Parce qu'on était les derniers rentrés évidemment. Y ont besoin de quelqu'un, faut que la machine soit lavée. Fait qu'il fallait que je lave. (Informateur travailleur)

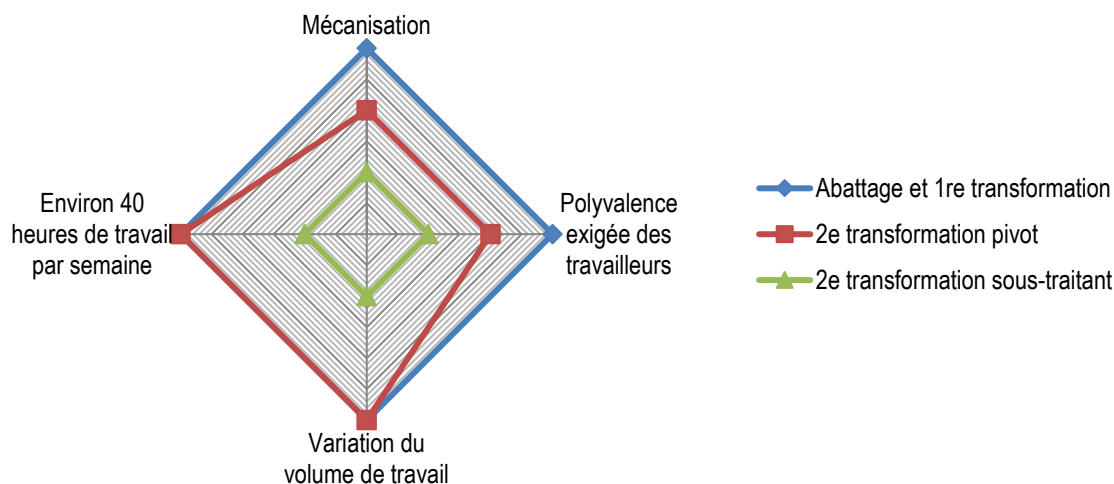
« On leur met énormément de pression due au taux d'absentéisme qui est élevé, dû au... fait qu'il y a des gens qui n'entrent pas. On a une tâche qui va nous demander un petit peu... comme par rapport aux shifts, il faut qu'ils soient 10, ils sont 8, ils sont 7, ils sont 6 pour le faire. Donc, ces gens-là viennent crevés à la fin de la journée et c'est là que les bobos sortent, c'est là que les bebittes sortent » (Informateur syndical).

**Tableau 5.4. Synthèse des variations observées dans les conditions de travail entre les établissements d'abattage et de 1<sup>re</sup> transformation et les établissements de 2<sup>e</sup> transformation et comparaison avec les sous-traitants**

Conditions de travail	Activité de l'entreprise pivot		Sous-traitant
	Abattage et 1 <sup>re</sup> transformation	2 <sup>e</sup> transformation	2 <sup>e</sup> transformation
Mécanisation	3	2	1
Polyvalence exigée des travailleurs	3	2	1
Variation du volume de travail	3	3	1
Environ 40 heures de travail par semaine	3	3	1
<b>Nombre de dimensions favorables aux travailleurs</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>0</b>

Source : Analyse des conventions collectives, des offres d'emploi et entretiens

Échelle d'évaluation :  
 0 = Absence de dimension  
 1 = Moins favorable  
 2 = Moyennement favorable  
 3 = Plus favorable



**Figure 5.1. Comparaison des conditions de travail entre les usines d'abattage et de 1<sup>re</sup> transformation, les usines de 2<sup>e</sup> transformation des entreprises pivots et les usines de 2<sup>e</sup> transformation des entreprises sous-traitantes**

### 5.3.2. Selon la position de l'entreprise dans la chaîne de valeur

Portant désormais des lunettes d'analyse un peu plus grandes, afin de bien saisir l'ensemble de cette portion de la filière, les différences en termes de conditions de travail qu'il est possible d'observer sont relevées dans cette section. Encore une fois, l'accent est mis sur les variations les plus marquées. Des modifications de conditions de travail sont notées en fonction de la position de l'entreprise dans la chaîne de valeur.

Au sein de la section de la chaîne de valeur de la volaille étudiée dans cette thèse, soit la portion qui se situe à partir de l'abattage et qui comprend la surtransformation, les entreprises peuvent soit se situer au niveau supérieur, soit celui de l'entreprise pivot, soit se situer au niveau inférieur suivant dans la chaîne et être un sous-traitant de premier niveau, soit se situer au niveau le plus bas de la chaîne et être un sous-traitant de dernier niveau. Et entre le sous-traitant de premier niveau et le sous-traitant de dernier niveau, il pourrait en théorie y avoir plusieurs autres positions, ce qui n'est par contre pas le cas dans la filière de la volaille. Mais puisque le premier objectif est de comparer les conditions de travail et d'emploi qui sont offertes aux travailleurs occupant des emplois qui peuvent être qualifiés de manœuvres, salariés, à taux horaire, la plupart des comparaisons au niveau de la filière s'effectuent entre les entreprises pivots et les entreprises sous-traitantes de premier niveau, laissant tomber les sous-traitants de derniers niveaux qui parfois regroupent des travailleurs dont le profil diffère trop des précédents et qui ne permettent pas d'effectuer des comparaisons valides. Toutefois, il n'est pas exclu que certaines informations concernant les sous-traitants de dernier niveau soient tout de même relevées lorsque pertinentes. De plus, à l'échelle de la filière, les analyses comparatives s'effectuent à priori entre les entreprises et non les établissements, comme ce fut le cas dans la section précédente qui portait sur les comparaisons au sein de l'organisation. Enfin, précisons d'emblée que l'activité (abattage, première transformation, seconde transformation) est fortement corrélée avec la position de l'organisation dans la chaîne de valeur. Ainsi, seules les entreprises pivots effectuent l'abattage et la première transformation et les sous-traitants arrivent tous plus loin dans la chaîne, soit à la seconde transformation. Aucun sous-traitant n'effectue l'abattage. Les différences observées découlent de la position de l'entreprise dans l'organisation productive et cette position est fortement corrélée à son activité.



### 5.3.2.1. La variation des conditions de travail

Premièrement, sur le plan des conditions de travail, le degré de mécanisation varie selon la position de l'entreprise dans la chaîne de valeur. Ainsi, les entreprises pivots, et surtout leurs usines d'abattage et de première transformation de la volaille, sont les plus mécanisées. Les entreprises sous-traitantes de premier niveau sont un peu moins mécanisées et mentionnons tout de même que les sous-traitants de dernier niveau ne sont pas mécanisés. « Les travailleurs de [sous-traitant de dernier niveau], ils font toujours la même affaire. Y a pas de machine [...]. C'est tout manuel. [...] C'est de l'artisanat l'autre bord, mais c'est industriel. C'est vrai. C'est de l'artisanat. On ne peut pas les comparer ; ils ne sont pas comparables » (Informateur des ressources humaines).

Deuxièmement, bien que la polyvalence et la flexibilité interne qu'elle procure à l'employeur soit une qualité recherchée et imposée aux travailleurs, elle n'est pas assurée par les mêmes mécanismes, selon que l'on est une entreprise pivot ou une entreprise sous-traitante. Par exemple, les entreprises pivots misent surtout sur divers statuts d'emploi à l'interne qui leur assurent cette flexibilité. Ainsi, elles peuvent compter sur des équipes générales ou des équipes volantes. Ces travailleurs réguliers sont spécialement engagés à des fins de mobilité. Ces entreprises semblent miser davantage sur la flexibilité interne.

Cependant, les entreprises sous-traitantes ne disposent pas de ces divers statuts d'emploi en interne. Par contre, elles assurent leur flexibilité en n'octroyant qu'un seul titre à leurs travailleurs, soit celui de manœuvre. Et être manœuvre dans une entreprise sous-traitante signifie qu'ils peuvent être affectés là où l'employeur l'indique. Aucun des travailleurs ne détient de poste particulier comme dans les entreprises pivots. C'est donc dire que tous les travailleurs des entreprises sous-traitantes doivent être polyvalents. Dans les entreprises pivots, outre les équipes volantes et générales, certes les détenteurs de poste doivent être minimalement mobiles pour effectuer de la rotation ou pour remplacer quelquefois des collègues, mais les chances de se voir déplacer dans un autre département, par exemple, sont diminuées, en comparaison aux travailleurs d'un sous-traitant. Elles sont diminuées en raison des divers statuts d'emploi qui peuvent être mobilisés avant d'en arriver aux détenteurs de postes.

Puis chez [sous-traitant], et bien c'est simple, on est tous manœuvres. Ça veut dire qu'ils peuvent nous placer où ils veulent. C'est à leur discrétion à eux autres. Ça veut dire qu'on

peut aussi bien travailler sur des machines, opérateurs de machines, comme on peut faire du parage, on peut faire du désossage, on peut faire... du montage de boîtes. [...] du montage de boîtes, transporter la viande ou n'importe quoi. Tout le monde est formé pour faire plusieurs tâches. (Informateur travailleur)

Troisièmement, puisque les entreprises sous-traitantes, compte tenu de leur position dans la chaîne, sont dépendantes des commandes des clients, dans leur cas les entreprises pivots, elles doivent jongler avec une grande variabilité dans le volume de travail, ce qui a un impact sur le nombre d'heures de travail et sur les horaires qui deviennent plus fluctuants et imprévisibles, ce qui est plus rarement le cas des entreprises pivots. « On fait des commandes. C'est trop variable. On n'a pas d'inventaire de produits. On n'a pas de produits à nous. Alors, ça peut arriver qu'il y ait des périodes creuses où est-ce que les employés... bien, si c'est fini à deux heures, bien ils s'en vont à deux heures. On n'a pas le choix. C'est ça qui arrive » (Informateur employeur).

Les entreprises pivots connaissent suffisamment à l'avance les quantités de volailles qu'elles ont à abattre et tout est planifié avec les producteurs dans le cadre du système de la gestion de l'offre et de l'attribution des quotas, qui fournissent notamment un volume d'approvisionnement garanti. « On sait exactement ce que l'on va produire dans l'année qui vient. Puis on a une obligation d'y parvenir et de prendre les moyens pour y parvenir » (Informateur du milieu académique).

D'ailleurs, il semble qu'il soit difficile, dans les entreprises sous-traitantes, de travailler 40 heures par semaine, comme il en est coutume dans les entreprises pivots. « Y a pas personne qui fait 40 heures par semaine » (Informateur travailleur).

Il est d'autant plus difficile de travailler 40 heures par semaine lorsque le manœuvre est affecté au quart de soir. Un plus grand nombre d'heures de travail est attribué aux travailleurs plus anciens de jour et les travailleurs de soir en effectuent moins. « Juste pour vous donner un exemple, à partir de janvier à venir jusqu'au mois d'avril, l'équipe de soir faisait des 24-25 heures par semaine. [...] Là on a perdu beaucoup de monde qui se sont en allés. [...] Pas assez payant. Ils ne sont pas tous à 13,10 \$. Y en a à 11 dollars et quelque chose. 24 heures par semaine quand t'es père de famille, ça n'arrive pas » (Informateur travailleur).

Un autre aspect important qui peut exercer une pression à la baisse sur le volume de travail des entreprises sous-traitantes est que l'entreprise pivot fournit toujours du travail à ses usines avant d'en donner en sous-traitance. Avec ses trois usines, elle est en mesure de répondre aux divers besoins des clients. Elle s'assure que ses usines roulent à pleine capacité avant de recourir à la sous-traitance. Autrement dit, c'est plus souvent le surplus de travail qui est offert en sous-traitance. « Ils ont ouvert [une usine de seconde transformation]. Elle fonctionne. Elle fait la même marchandise que nous autres [une usine sous-traitante] sauf certains produits qu'ils font à l'eau eux autres que nous autres on fait à l'air. Mais par contre, on sait qu'ils en donnent à [leur usine de seconde transformation] avant nous autres » (Informateur travailleur). « Le défi qu'on a c'est que [l'entreprise pivot] va donner de l'ouvrage à ses [nombre] usines avant la nôtre. Ça veut dire que quand il y a une demande qui est moins forte, des contrats, il va la faire chez eux, avant de l'envoyer chez nous [une usine sous-traitante]. [...] La priorité va être à ses employés » (Informateur travailleur). « Comme la semaine passée, y avait un seul produit de [l'entreprise pivot] qui était sur les pamphlets. Eux autres ont eu de l'ouvrage, mais nous autres [une usine sous-traitante] on n'a pas eu d'ouvrage » (Informateur travailleur).

Inversement, en cas de surplus de travail, les entreprises pivots offrent les heures supplémentaires sur une base volontaire et par ordre d'ancienneté à leurs travailleurs. Au sein d'une entreprise sous-traitante également, les heures supplémentaires sont tout d'abord offertes sur une base volontaire. Mais il arrive parfois qu'elles deviennent obligatoires. On demande une plus grande disponibilité aux travailleurs des sous-traitants, dont une possibilité de travail le samedi. « Bien faut que vous soyez disponibles potentiellement à travailler les samedis, on sait pas quand puis c'est obligatoire, tu sais. [...] Bien là écoutez on peut pas demander aux gens d'être disponibles en tout temps là, faire moins de 40 heures à 11 piastres de l'heure là » (Informateur des ressources humaines).

Quatrièmement, en ce qui a trait à la charge physique, on pourrait penser que puisque les sous-traitants n'ont pas de département d'abattage, la charge physique y est moins élevée. En effet, ce département a été identifié comme étant le plus difficile physiquement dans la section de la chaîne de valeur de la volaille étudiée. Mais en réalité, la charge physique des entreprises sous-traitantes est tout simplement différente et découle du fait que les usines sont moins mécanisées. Certes il n'y a pas le travail le plus exigeant, soit la réception et l'accrochage du poulet vivant, mais ce sont les travailleurs

qui doivent manipuler les caisses et non un robot, tout comme ce sont les travailleurs qui transportent la viande aux différentes machines.

Cinquièmement, le fait que la volaille arrive à l'usine sous-traitante déjà abattue, saignée, sans plumes et sans viscères a un impact positif sur la propreté de l'environnement de travail. Par contre, tous les travailleurs doivent supporter un environnement froid, maintenu en dessous de quatre degrés Celsius. Ils n'ont aucune possibilité de transférer dans un autre département où la température est plus chaude ; il n'en existe pas.

Sixièmement, les rotations de postes sont moins présentes, efficaces et encadrées chez les entreprises sous-traitantes que chez les entreprises pivots. « Mais la question de sécurité pour les employés. Moi j'y ai parlé. La rotation ça fait longtemps que j'en parle. Ça fait cinq ans que je me bats pour avoir de la rotation » (Informateur travailleur). Intervieweuse : « Mais y a pas de rotation sur les postes ? ». Informateur : « Bien. Changer une paire de ciseaux pour un couteau » (Informateur travailleur). « [Entreprise pivot] est syndiquée avec [un syndicat]. Eux autres y ont un programme d'ergonomie là-bas. Puis ils font de la rotation à toutes les heures sur cette machine-là [...] » (Informateur travailleur).

Et généralement, les problèmes de santé et de sécurité du travail sont plus criants chez les entreprises sous-traitantes que chez les entreprises pivots et la direction semble moins disposée à les prévenir et à les régler.

Partout ça passe en dessous des convoyeurs dans l'usine. Partout, partout, dans tous les départements, ça passe en dessous des convoyeurs [...]. Moi là, je m'en vais à la CSST avec ma liste, je la donne puis je porte plainte. Là ils vont arriver chez nous. C'est sûr qu'il [l'employeur] va me tomber dans la face parce qu'il va savoir que c'est moi. Moi j'ai plus le choix là. Ça fait depuis le mois de février. Je vois des blessés partout. Je vois des choses qui arrivent. Il faut que je fasse un « move ». C'est bien de valeur, [...]. Il faut que je protège le monde. Ça arrête pas. Puis on leur demande, puis on leur demande, puis on leur demande. (Informateur travailleur)

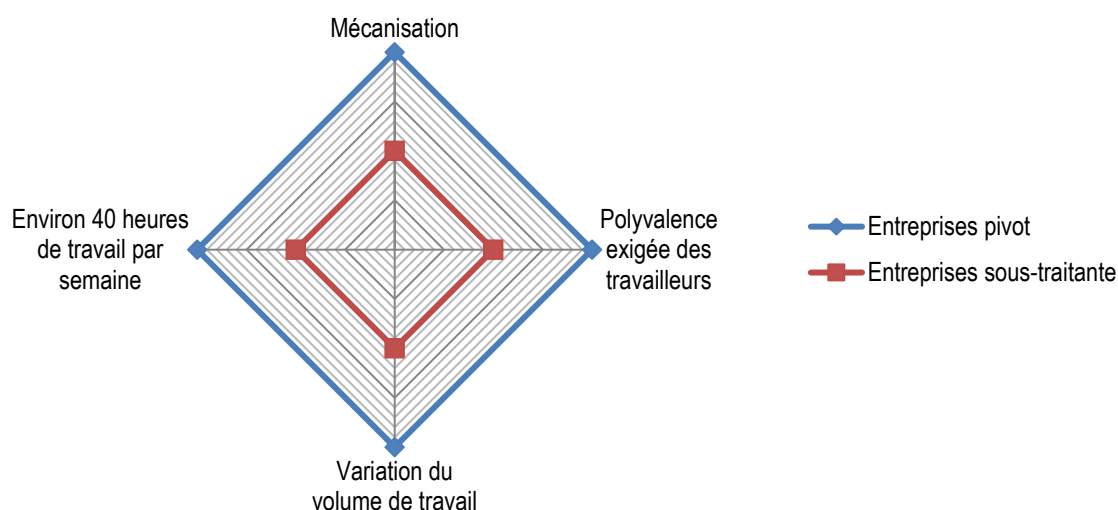
Moi j'en ai... j'en ai peut-être...40-45 items dans le moment prêts à leur donner [à la CNESST] qui sont d'enjeux sécuritaires pour des gens qui travaillent. Ils l'ont tout ça [les employeurs], parce que je fais mes inspections, je leur donne. Y ont tout ça, ils savent tout ça. [...] Ça fait qu'ils font rien [...]. On est rendu à la limite pour protéger les employés. Moi c'est bien de valeur, je m'en vais là [...]. (Informateur travailleur)

**Tableau 5.5. Synthèse des variations observées dans les conditions de travail entre les entreprises pivots et les entreprises sous-traitantes**

Conditions de travail	Type d'entreprise	
	Pivot	Sous-traitante
Mécanisation	2	1
Polyvalence exigée des travailleurs	2	1
Variation du volume de travail	2	1
Environ 40 heures de travail par semaine	2	1
<b>Nombre de dimensions favorables aux travailleurs</b>	<b>4</b>	<b>0</b>

Source : Analyse des conventions collectives, des offres d'emploi et entretiens

Échelle d'évaluation :  
 1 = Moins favorable  
 2 = Plus favorable



**Figure 5.2. Comparaison des conditions de travail entre les entreprises pivots et les entreprises sous-traitantes**

### 5.3.3. Selon la configuration de l'externalisation

Enfin, à titre de dernière grande catégorie de comparaisons, toujours sur le plan méso, il est digne d'intérêt de prêter attention aux distinctions sur le plan des conditions de travail et d'emploi pouvant exister selon la configuration de l'externalisation qui a été choisie par l'entreprise ou l'établissement. Brièvement, bien que présentant diverses variantes, deux grands types de configurations de l'externalisation prévalent dans la section de la filière de la volaille sous étude : la sous-traitance sous

ses multiples formes et le travail en agences de placement de personnel, qu'il soit permanent ou temporaire. Les analyses des conditions de travail et d'emploi qui suivent sont basées sur leur comparaison selon qu'elles découlent de la sous-traitance ou du recours au travail en agences. Et toujours dans l'objectif de comparer des populations semblables, seules les informations concernant les manœuvres, travaillant sur la chaîne de production et rémunérés sur une base horaire sont mentionnées.

#### *5.3.3.1. La variation des conditions de travail*

En ce qui a trait aux conditions de travail, les variations observées entre les travailleurs provenant d'une agence et ceux provenant d'une entreprise sous-traitante portent sur le nombre d'heures de travail par semaine et sur leur protection en cas d'accident du travail<sup>33</sup>.

Premièrement, les travailleurs d'agences, une fois qu'ils sont en affectation dans une entreprise cliente, ne se plaignent pas du faible nombre d'heures de travail qu'on leur attribue, mais plutôt du nombre d'heures qu'on leur demande d'ajouter à ce qui était prévu au départ. Les journées et les semaines sont généralement bien remplies et il n'est pas rare d'effectuer des heures supplémentaires. Les travailleurs d'usines sous-traitantes, quant à eux, critiquent la grande variabilité dans le volume de travail qui engendre parfois des petites semaines de 15-20 heures et d'autres fois, des semaines de 40 heures et parfois même plus.

Et deuxièmement, s'il advenait un accident du travail, dans l'établissement de l'entreprise utilisatrice, les travailleurs d'agences doutent qu'ils seraient pleinement protégés. Intervieweuse : « Ok. Puis s'il arrive un accident du travail... qu'est-ce qui arrive à ce moment-là quand on est un travailleur d'agences ? Interviewé : Non t'as pas les mêmes protections c'est sûr » (Informateur travailleur).

---

<sup>33</sup> Une représentation de ces deux résultats sous forme de tableau et graphique n'a pas été jugée pertinente.

Plus d'un informateur a clairement indiqué que dans le cas des travailleurs d'agences, ils sont couverts, en théorie, par leur agence. Cependant, ces informateurs ne sont pas en mesure de vérifier si c'est bien le cas, car lorsqu'il se produit un accident de travail qui implique un travailleur d'agences, l'entreprise utilisatrice le réfère tout simplement à celle-ci et n'effectue aucun autre suivi. L'entreprise cliente n'a rien d'autre à faire que de retourner le travailleur blessé auprès de son agence. Et dans cette situation, l'agence envoie un autre travailleur à l'entreprise cliente afin de remplacer celui qui est désormais absent. Aucun participant n'a pu nous informer à savoir si une déclaration était alors transmise à la CNESST ; ils ne sont vraiment pas au courant de la suite des démarches. Par contre, il semble que l'accident ne soit pas comptabilisé par l'entreprise cliente, car il ne s'agit pas de l'un de ses travailleurs. Cette dernière observation mérite toutefois d'être vérifiée et approfondie.

## **Conclusion du chapitre 5**

De manière générale, les usines de la filière de la volaille sont assez bien mécanisées. Le travail s'effectue par conséquent à la chaîne et à cadence imposée. Le travail prescrit et encadré réduit cependant l'autonomie dans la réalisation du travail. Malgré ceci, les employeurs demandent tout de même une certaine polyvalence aux travailleurs, du moins pour être en mesure d'effectuer des rotations de postes et de pouvoir remplacer des collègues absents.

Ce travail d'usine comporte le plus souvent une semaine normale de travail de 40 heures, bien que certaines offres d'emploi exigent d'être disponibles après 17 heures afin de compléter les commandes. C'est surtout le cas pour les usines se situant dans les maillons inférieurs de la chaîne de valeur et qui doivent absorber une plus grande variabilité dans leur volume de travail.

La plupart des emplois dans la filière de la volaille n'exigent aucun niveau de scolarité et ne requièrent pas une grande expérience de travail. Une formation à la tâche est dispensée par un salarié régulier et la période de probation est d'environ 700 heures.

Ce qui ressort comme un des éléments les plus importants des conditions de travail est la charge physique éprouvée par les travailleurs des usines d'abattage et de transformation de la volaille. La plupart des manœuvres passent de grandes journées debout à exécuter rapidement des tâches

répétitives, parfois manuellement. Certains travailleurs doivent de plus soulever, tirer ou pousser des objets lourds.

Pour ce qui est de l'environnement de travail, il varie selon les départements, mais n'est jamais optimal. Soit il fait chaud et humide, soit il fait froid et humide. Et les machines entraînent un niveau de bruit assez élevé pour qu'il soit requis de porter des bouchons d'oreilles.

Les relations sont plutôt qualifiées de difficiles entre les travailleurs et leurs supérieurs, car teintées d'irrespect. Les tensions parfois violentes entre les travailleurs semblent entre autres alimentées par des différences sur le plan des caractéristiques sociodémographiques, ethniques ou culturelles.

La santé et la sécurité du travail est une préoccupation autant pour les employeurs que pour les travailleurs. Des efforts sont consentis afin de protéger les travailleurs, mais l'environnement ainsi que l'organisation du travail ont des impacts surtout sur la santé des travailleurs. On retrouve dans ces usines un nombre impressionnant et une grande variété de maladies professionnelles associées à des gestes répétitifs, au port de gants et au climat froid et humide.

De ce portrait général, il est possible d'observer des variations dans les conditions de travail selon l'activité de l'établissement, la position de l'entreprise dans la chaîne de valeur et selon les configurations de l'externalisation adoptées. Ainsi, dès qu'une usine effectue l'abattage de la volaille, elle présente une plus grande mécanisation, elle exige moins de polyvalence à ses travailleurs, elle enregistre une plus grande stabilité dans le volume de travail et elle offre le plus souvent des emplois qui sont à temps plein. Corollairement, les entreprises pivots sont davantage mécanisées, exigent moins de polyvalence des travailleurs, elles présentent une plus grande stabilité dans le volume de travail et leurs emplois sont généralement à temps plein. Il s'agit exactement des mêmes avantages qui ont été enregistrés lors de l'analyse des variations de conditions de travail selon l'activité de l'usine.

Ce résultat est tout à fait cohérent, car les usines qui effectuent l'abattage ont tendance à être également des entreprises pivots et les entreprises pivots effectuent au moins l'abattage. Ces deux facteurs (activité et position) sont intimement liés. Enfin, la configuration de l'externalisation (agences ou sous-traitant) adoptée par les établissements affecte également les conditions de travail. C'est ainsi



que les travailleurs d'agences ont tendance à effectuer un plus grand nombre d'heures de travail par semaine que les salariés de sous-traitants. Ils enregistrent moins de périodes creuses. Par contre, les travailleurs d'agences sont, d'une part, moins au fait de leur protection en cas d'accident du travail ou de maladie professionnelle et, d'autre part, ils sont convaincus qu'ils ne sont pas aussi bien protégés que les autres travailleurs.

# **Chapitre 6 : La description et la comparaison des conditions d'emploi**

## **Introduction du chapitre 6**

Tel qu'annoncé au chapitre 5, ce chapitre adopte la même structure, les mêmes types et niveaux d'analyse ainsi que les mêmes populations comparées que le chapitre précédent. Cependant, il a comme particularité de se consacrer à l'analyse descriptive et comparative des conditions d'emploi, plutôt que des conditions de travail. Il débute par une section qui décrit de manière générale les conditions d'emploi qui prévalent au sein des usines de la filière de la volaille. Ce chapitre fournit aussi des tableaux et graphiques synthétisant les variations de conditions d'emploi qu'il est possible de relever, toujours selon l'activité de l'établissement, la position de l'organisation dans la chaîne de valeur et selon la configuration de l'externalisation adoptée par l'établissement.

### **6.1. La description des conditions d'emploi dans la filière de la volaille**

Pour les besoins de cette thèse, les conditions d'emploi reposent sur des dimensions ayant trait aux statuts d'emploi et à la stabilité des contrats, à la rémunération et aux protections contre les risques économiques et sociaux.

#### **6.1.1. La stabilité du contrat et les statuts d'emploi**

Précisons d'emblée que la lecture des diverses conventions collectives afin d'identifier les divers statuts d'emploi syndiqués présents dans les usines d'abattage et de transformation de la volaille est ardue. Il devient difficile de s'y retrouver puisque les différences entre l'un et l'autre sont parfois ténues et qu'elles varient selon les usines. Un tel portrait n'aurait pas été possible sans les divers informateurs qui ont accepté de nous rencontrer et de démêler les multiples statuts d'emploi. Afin d'en faciliter la compréhension, la présente section est séparée en deux grands blocs. Le premier regroupe les divers statuts d'emploi possibles des travailleurs internes et le deuxième présente ceux des travailleurs externes. Le travailleur interne fait partie de la main-d'œuvre maison. Il est embauché directement par

l'entreprise qui l'utilise. On l'appelle parfois « insider ». Cependant, lorsque les entreprises connaissent des poussées de croissance, qu'elles ont déjà mobilisé l'ensemble des travailleurs du marché interne ou qu'elles ont besoin d'aide dans leur recrutement, elles peuvent faire appel à des travailleurs externes, aussi appelés parfois les « outsiders » (Everaere, 2012). Dans le cas qui nous intéresse, les « outsiders » sont les travailleurs d'agences et les travailleurs d'entreprises sous-traitantes.

#### 6.1.1.1. Les travailleurs internes

La filière de la volaille cherche avant tout une main-d'œuvre régulière sur qui elle pourra compter, idéalement plusieurs années. Avec toutes les normes de salubrité à respecter, par exemple, elle désire des employés qui sont là, tous les jours, qui ont été formés, entraînés pour effectuer un travail de qualité. En effet, dans 90,4 % des cas, les offres d'emploi recensées visent à pourvoir des postes menant à la permanence. Comme le montre le tableau 6.1., les emplois permanents sont beaucoup plus souvent offerts directement par les entreprises (70,6 %) que par les agences (29,4 %). Lorsque le travail sur la chaîne de production est analysé isolément, le constat est que ces emplois non permanents sont toujours offerts par une agence, alors que les emplois offerts directement par une entreprise sont toujours permanents et à temps plein.

**Tableau 6.1. Statuts d'emploi présents dans les offres d'emploi selon qu'elles sont gérées par des agences de placement de personnel ou non**

	Emplois offerts par une agence		%	N
	<i>Non</i>	<i>Oui</i>		
Permanent	70,6	29,4	100	85
Autre que permanent	--	66,7	100	9

p= 0.024

Source : Analyse des offres d'emploi  
 -- : Effectif <5

Mais selon les conventions collectives et les entretiens réalisés, avant de devenir un travailleur régulier de l'entreprise, détenant un poste et l'occupant tous les jours, il existe une catégorie de travailleurs en période de probation. Celle-ci dure habituellement entre 600 et 700 heures, mais peut parfois être calculée en mois (durant trois mois). Une fois la période de probation complétée, le travailleur régulier

est couvert par l'ensemble des dispositions de la convention collective, y compris le droit de contester un congédiement par voie de grief.

D'autres travailleurs ont un statut de surnuméraires. Ces gens occupent un rôle de remplaçants. Ils sont normalement plus souvent sur appel, mobiles dans l'usine et placés selon les besoins, pour les surcroûts de travail ou les remplacements ponctuels, tout en demeurant dans la limite des postes sur lesquels ils sont formés. Le matin, ils ne savent pas à quel poste ils seront affectés. Certaines usines essaient d'en réduire le nombre, au profit des travailleurs d'agences qui offrent une plus grande flexibilité. « Maintenant, on gère beaucoup plus serré, donc, on a diminué ce nombre de surnuméraires là, mais on va... quand il y a des fluctuations, bien on va vers des agences externes » (Informateur des ressources humaines).

Certaines usines ont également à leur emploi des travailleurs occasionnels. Ceux-ci sont par exemple d'anciens détenteurs de postes, habituellement un peu plus vieux en ancienneté, l'ayant perdu en raison d'un licenciement ou lors d'un processus de supplantation et qui n'ont pas réussi à s'en retrouver un autre. Même s'ils étaient réguliers depuis quelques années, ils peuvent se retrouver occasionnels. Si cela se produit, ils conservent leurs avantages sociaux pour une durée d'un an. Mais ils doivent demeurer à l'affût d'une ouverture de poste. Ils travaillent à différentes tâches et sur différents quarts, selon les semaines. Ils effectuent tout de même 40 heures par semaine, même si le titre de leur statut laisse entendre qu'ils ne sont qu'occasionnellement dans l'usine.

Puis, il y a l'équipe générale ou l'équipe volante, selon les terminologies utilisées par les différentes usines. Ces équipes regroupent une autre catégorie de travailleurs internes, mais encore plus polyvalents. Cette banque de travailleurs sert à combler les absences et les vacances des détenteurs de poste. Les travailleurs de l'équipe générale ou volante ont débuté en tant qu'occasionnels, ont obtenu un poste sur l'équipe générale ou volante et ont été formés à plusieurs tâches. Ce sont des travailleurs réguliers, mais qui ont un poste de général ou de volant, ce qui fait d'eux des travailleurs polyvalents.

Enfin, le personnel étudiant vient remplacer les vacances. On ne demande par contre pas aux étudiants de travailler à la réception des oiseaux vivants. Ils sont surtout affectés à d'autres tâches simples

comme accrocher les poulets sur la ligne de production ou les attacher. Un étudiant ne cumule pas d'ancienneté.

#### 6.1.1.2. Les travailleurs externes

En plus de ce qui précède, des travailleurs externes sont souvent appelés à venir se joindre à la main-d'œuvre interne. Ces divers statuts d'emploi externes ont la principale caractéristique d'affecter la stabilité du contrat. Ainsi, certaines usines d'abattage et de transformation de la volaille engagent à la journée des travailleurs temporaires d'agences de placement de personnel. « Ça c'est courant. Ils les ramassent dans les centres d'achat, neuf fois sur 10... [...] Un point de rencontre, ils les pognent là, les amènent puis ils sont travailleurs à la journée » (Informateur syndical). « C'est les agences. Ils arrivent et eux autres ils vont travailler une journée, deux jours et s'en vont et on ne les revoit plus » (Informateur syndical).

D'autres travailleurs temporaires d'agences sont engagés pour de plus longues périodes. Ils se retrouvent plus fréquemment dans les usines de surtransformation. Ces travailleurs sont utilisés au gré des fluctuations des commandes. « C'est leurs employés à eux [aux agences], c'est pas nos employés parce qu'ils peuvent être chez nous une semaine puis on n'en a plus besoin pour le restant du mois ou... tu sais, ça dépend des fluctuations, des commandes » (Informateur des ressources humaines).

Mais de manière générale, si le travailleur d'agences ne fait pas ou plus l'affaire de l'entreprise utilisatrice, celle-ci réclamera un remplaçant, peu importe la raison.

C'est sûr qu'en ressources humaines, quand c'était de la location de main-d'œuvre [...] c'était très simple. Je vais être bien franc avec vous madame là, moi quand j'entendais parler deux fois d'un travailleur d'agence qui était problématique, ça ne passait pas. Une fois, j'appelais l'agence et je disais : un tel, on a des problèmes avec. Il faut que tu me règles ça. Si ce n'est pas réglé, moi je ne voudrai plus le voir. C'est comme ça que ça se passait là. [...] C'était très rapide là comme intervention au niveau des employés de l'agence. Dans le sens : change-moi-le, lui il ne fait pas l'affaire. Je n'avais pas à m'expliquer à cette personne-là, rien. [...] Puis moi je ne le sais pas si la firme après le congédiait ou lui donnait un avis. Ça je ne le sais pas par exemple. À mon avis non. Ils le plaçaient juste ailleurs. (Informateur des ressources humaines)

Tenant compte de la variété des statuts d'emploi disponibles à l'interne qu'il est possible de mobiliser, en théorie, les travailleurs d'agences devraient être les derniers à être appelés en cas de besoin. Pourtant, il semble que ces travailleurs soient régulièrement dans les usines. « L'agence a rentre quasiment tous les jours eux autres aussi là. [...] Depuis le mois de décembre, il en rentre pratiquement tous les jours. [...] Ça fait un an que ça entre tous les jours » (Informateur travailleur).

Cependant, en tant que travailleurs d'agences, ils ne sont pas couverts par la convention collective et n'ont droit à aucun des différents avantages consentis sur les lieux du travail. Les seules normes qui s'appliquent à eux sont celles de la *Loi sur les normes du travail* (LNT) pour ce travailleur.

Par contre, il arrive que les travailleurs d'agences passent plusieurs années dans une entreprise cliente, sans jamais être engagés par celle-ci. « Non, il n'a pas le droit. [...] Il est venu avec une agence. Souvent, ils ont signé des contrats. Qui dit que l'employé ne peut pas travailler directement » (Informateur d'un organisme). « Ça, on le fait très peu [racheter un contrat] parce que là c'est toute la question de... reconnaissance de l'ancienneté, la personne n'était pas un de nos employés puis... » (Informateur des ressources humaines). « Puis y en a qui me racontent ça là qu'ils ont déjà été 7-8 ans à travers une agence avant d'être engagé par l'usine là » (Ancien travailleur d'agence devenu régulier).

Dans les rares cas où l'entreprise rachète le contrat, à fort coût, il y a quelquefois davantage de déception que de satisfaction quant aux capacités et au rendement de ce travailleur sur un horaire continu à temps plein de cinq jours par semaine.

Ça arrivait [racheter un contrat], mais ce n'était pas très souvent. Souvent on se rendait compte que ces gens-là, oui ils venaient, étaient performants un ou deux jours, mais quand on les mettait à 40 heures, c'était une autre chose là. Ils avaient de la difficulté avec ça là. Ça fait que c'est pour ça que oui ça arrivait qu'on rachète des contrats, mais ce n'était pas le deal du siècle qu'on s'est vite rendu compte. (Informateur des ressources humaines)

Il arrive aussi fréquemment que les entreprises recourent à une agence de placement, mais dans une optique de recrutement à long terme. Ces entreprises ont besoin d'aide dans leur recrutement de personnel qui deviendra permanent. Dans ce cas, il s'agit d'un recrutement, mais par l'intermédiaire

d'une agence. Le travailleur est tout d'abord engagé et payé par l'agence, bien qu'il travaille dans l'usine de l'entreprise cliente. C'est l'entreprise qui paie l'agence et c'est l'agence qui paie le travailleur, un peu comme dans la location de personnel ou le placement temporaire. Mais une fois les heures de probation effectuées chez l'entreprise cliente, si le travailleur répond aux exigences, il peut accepter de devenir un salarié de l'entreprise utilisatrice, soit un travailleur interne.

Mais en pratique, il arrive que cette vision à long terme se transforme en un objectif de plus courte durée et qu'un placement qui semblait mener à la permanence se transforme en un placement temporaire. Ainsi, durant la période de probation, l'entreprise peut décider de retourner le travailleur à son agence, sans justification. Et si le travailleur est sur le point de compléter ses heures de probation et que finalement, l'usine ne souhaite plus s'engager auprès de ce travailleur, il suffit de mettre fin à son contrat avant qu'il ait terminé sa période de probation. « Les gens viennent travailler, mais quand c'est le temps de faire leurs 600 heures de probation pour être employés, on ne les voit plus, sont jamais syndiqués ; ils ne veulent pas les garder, ça leur coûte plus cher » (Informateur syndical).

Ils sont bons, ils font la job, mais un moment donné, ils ne viennent plus. Ils ne les envoient plus, ils les envoient ailleurs, etc. Quand ils reviennent là, parce qu'ils reviennent bien souvent. Admettons qu'ils ont travaillé, on va donner un exemple, mettons qu'ils ont travaillé 4 mois, pas tout à fait... en tout cas 3 mois. Ils vont attendre trois autres mois pour être sûrs qu'au niveau de la convention, les délais de mise à pied, qu'il perde toute son ancienneté qu'il avait accumulée depuis sa première embauche. Et là il recommence toujours. [...] Alors il a tout le temps le salaire de base, il paye tout le temps sa commission à l'agence, il donne un pourcentage, c'est 10 % de son salaire. (Informateur syndical)

Un seul informateur rencontré faisait partie des travailleurs qui sont entrés chez une entreprise par une agence, y ont effectué le nombre d'heures de probation requis et y ont été embauchés de manière permanente. « C'est ça. Je me suis trouvé à être engagé parce que j'avais fait le nombre d'heures qu'il fallait, donc j'ai été engagé » (Ancien travailleur d'agences devenu régulier).

### 6.1.2. La rémunération

Tout d'abord, le mode de rémunération prédominant dans les usines d'abattage et de transformation de la volaille est la rémunération sur une base horaire. C'est ce type de rémunération qui est utilisé dans les conventions collectives et seulement quatre offres d'emploi recensées prévoient une

rémunération au volume, au rendement ou à la pièce. Il s'agit essentiellement d'offres d'emploi pour des désosseurs dans deux entreprises sous-traitantes. Ces emplois comportent des risques élevés de blessure, mais ils peuvent être très rémunérateurs. « Au rendement. Pour désossage, je ne sais pas qu'est-ce... par kilo ou comment ça marche, mais ils sont devenus des experts au désossage et ils ont fait beaucoup d'argent à cause de ça. Mais il y a aussi des blessures à leurs poignets » (Informateur d'un organisme).

Parce qu'eux sont payés, pas à la viande. Sont payés aux kilos d'os. [...] Oui, qu'ils enlèvent... T'as des chaudières puis là... [...] Puis ils ont un prix entre tant pis tant du baril. Fait que j'en ai qui faisaient pratiquement trois barils par jour. Trois barils, c'est des poubelles jaunes grosses de même. [...] d'os par jour. [...] Oui, puis ça pouvait être payé entre 80 et 130 dollars le baril, dépendamment de la qualité de la viande de la personne. C'est un prix qui était déterminé par personne là. Mais tu sais, j'en ai un, puis tu sais, c'était une machine là. Il y en a pas d'autres qui faisaient ça, trois par jour là. Trois fois 130 \$ par jour... (Informateur des ressources humaines)

Et pour déterminer le prix que le désosseur reçoit pour chaque baril d'os qu'il remplit, le superviseur procède par évaluation. Tout d'abord, les premiers mois, souvent les trois premiers, le travailleur est rémunéré à l'heure, le temps qu'il apprenne les techniques et développe ses habiletés. Ensuite, son superviseur, accompagné du comptable, évaluent notamment son rendement moyen, la qualité de sa viande (l'absence d'os) et la vitesse à laquelle il désosse.

Un dernier mode de rémunération présent dans les usines d'abattage et de transformation de la volaille est celui de payer en argent comptant les travailleurs journaliers engagés par certaines agences de travail temporaire. Une enveloppe contenant de l'argent est remise au travailleur, sans bulletin de paie, sans détails quant au calcul du salaire versé. La rémunération est parfois en dessous du salaire minimum, sous prétexte que le transport leur a été fourni ou parce que les frais exigés par l'agence ont été pris à même le salaire du travailleur. Dans ces relations de travail informelles, le travailleur n'a aucun droit, aucune protection.

Par ailleurs, occuper le statut de travailleur d'agences s'accompagne parfois de responsabilités plus grandes en cas de bris de matériel, par exemple. Si un travailleur d'agences brise une machine chez une entreprise cliente, l'agence en assumera probablement la responsabilité auprès de l'entreprise en la dédommageant pour la réparation. Mais dans les faits, il arrive que la facture soit tout simplement



imputée au salarié lui-même, ce que l'entreprise cliente ignore peut-être. « C'est lui qui doit payer la réparation de la machine. [...] C'est lui qui est responsable ». Intervieweuse : « Et non l'agence ? ». « Non, non, l'agence... lui a passé la facture à lui... l'agence lui a dit : c'est toi le responsable et il faut payer comme 1 000 \$ que coûte la réparation de la machine » (Informateur d'un organisme).

On nous a également précisé maintes fois que l'agence demande un montant beaucoup plus élevé à l'entreprise cliente que ce qu'elle remet à ses travailleurs. Il a même été permis d'obtenir un ordre de grandeur, pour une première fois, du pourcentage que prennent les agences. « C'est l'agence qui va les payer, à moindre coût, bien sûr. L'agence va avoir peut-être 18 dollars de l'heure. Oui. Et eux, ils vont être payés 11 \$-10,50 \$, 11 \$, 12 \$ des fois. [...] » (Informateur d'un organisme).

En fait, la facturation s'effectue en fonction soit du taux le plus bas dans l'usine ou en fonction du taux que le travailleur d'agences recevrait s'il était engagé directement par l'entreprise. Mais c'est en ajoutant les frais d'administration que le coût augmente pour l'entreprise cliente. De plus, elle n'a aucune idée du montant qui est réellement versé au travailleur ou si ce sont toutes les heures réellement travaillées qui sont rémunérées et au bon taux, lorsqu'il s'agit d'heures supplémentaires. « En fait, nous on prenait notre taux le plus bas et c'est comme ça qu'ils [l'agence] me facturaient. Puis j'avais aussi des frais d'administration qui étaient mis sur mes factures là. Donc, en papier, moi ce que je voyais, oui les gens avaient ce salaire-là, mais moi je ne peux pas vous dire est-ce que l'agence elle versait vraiment les montants et tout ça. Ça, je n'en ai aucune idée » (Informateur des ressources humaines).

« Bien, on les paye le même salaire qui est prévu à la convention... [...] Bien en fait, nous on paie...l'agence. On paie pas l'employé. [...] Plus les frais... Exemple, si le salaire est de... à l'entrée, il est à 16 \$ de l'heure à usine [nom de l'usine], bien on va payer 16 \$ de l'heure plus X pourcent » (Informateur des ressources humaines). « Ils [les travailleurs d'agences] rentraient aux mêmes conditions que nous autres sauf qu'un moment donné on s'est aperçu que les agences, y abusaient d'eux autres un peu, parce qu'ils les faisaient entrer en « over » [temps supplémentaire], mais là ils ne les payaient pas en « over ». [...] L'employeur payait comme si... comme nous autres là. [...] Mais l'agence mettait l'argent dans ses poches » (Informateur travailleur).

Selon un informateur des ressources humaines qui a également travaillé dans le domaine du placement de personnel, la norme dans le milieu des agences de placement de personnel temporaire est d'exiger 55 % du salaire horaire à verser au travailleur. Ainsi, si l'usine estime que le travailleur devrait recevoir 11 \$ de l'heure, elle devra verser 17,05 \$ à l'agence pour couvrir le salaire et les frais exigés par l'agence. Pour les placements permanents, il s'agit également d'un pourcentage (14 % à 16 %), mais de son salaire annuel. Évidemment, plus le travailleur gagne un salaire élevé, plus le profit de l'agence l'est également. Intervieweuse : « Ça veut dire que pour un employé que vous payez, admettons, je sais pas... 11 piastres de l'heure... vous donnez combien à l'agence ? »

55 % de ça, c'est standard là. Ok. Pour avoir travaillé chez (nom d'une agence) avant là. [...] Oui, en moyenne c'est 55 %. Fait que la moitié de son salaire va en agence. [...] Puis ça, c'est pour les employés temporaires. Mais pour les... Oui. Mais les postes que... les postes permanents, exemple un mécanicien. Celui-là je le prenais pas en temporaire, je le prenais en permanent. Ça, c'est un pourcentage de son salaire annuel, qui est pas mal tout le temps entre 14 % et 16 %. Dans mon cas, c'était 16 % de son salaire annuel qu'il fallait donner à l'agence pour l'avoir pour l'année. (Informateur des ressources humaines)

Ensuite, en analysant les taux de salaire figurant dans les conventions collectives présentes dans les usines d'abattage et de transformation de la volaille, des variations selon les postes sont observées. Toujours en ne considérant que les postes se rapprochant du travail de manœuvre sur la chaîne de production, le salaire le plus bas observé est de 10,75 \$ de l'heure et il est offert aux manœuvres<sup>34</sup> d'une usine n'appartenant pas à une entreprise pivot. Mais en moyenne, les manœuvres d'usines d'abattage et de transformation de la volaille gagnent au minimum 13,48 \$ l'heure et au maximum, 17,70 \$. Les travailleurs au département de l'expédition ont en moyenne un salaire plus bas au départ (12,08 \$ de l'heure), mais ils atteignent en moyenne un maximum de 18,19 \$. Ce sont les gens à la sanitation, lorsque cette activité est conservée à l'interne, qui gagnent les salaires les moins élevés, car leur moyenne minimale est à 13,26 \$ l'heure et leur moyenne maximale n'est qu'à 15,21 \$ l'heure. « Dépendamment des fonctions qu'ils occupent, bien il y a différentes rémunérations. Exemple, les gens de l'expédition sont payés davantage, ceux qui conduisent les chariots élévateurs, ils sont payés davantage que quelqu'un qui va simplement faire de la découpe de poulet là » (Informateur des ressources humaines).

---

<sup>34</sup> Le salaire horaire le plus élevé (25,52 \$) est offert aux mécaniciens, mais ce corps de métier n'a pas été ciblé dans cette recherche.

En comparaison avec les salaires observés dans les offres d'emploi publiées autant par des agences de placement de personnel que des entreprises, autant en milieu syndiqué que non syndiqué et pour des catégories d'emplois semblables, le salaire d'entrée minimum offert est de 10,90 \$ l'heure pour un poste de journalier. Le salaire maximum offert est de 17,61 \$ l'heure et il est offert par un sous-traitant en sanitation. C'est donc dire que ce sous-traitant offre un salaire supérieur à ce qui est offert en moyenne par les usines, lorsque cette activité est conservée à l'interne (15,21 \$).

De plus, pour les offres d'emploi, la pratique semble être d'afficher des taux horaires contenant déjà les différentes primes associées au poste, alors que les conventions collectives distinguent les salaires horaires des primes. Cette observation découle du constat que les primes concernant les horaires de travail de soir ou de nuit influencent le salaire publié dans les offres d'emploi. Bien que ces informations soient à utiliser avec prudence en raison du petit effectif, il appert tout de même que les offres pour des emplois de jour uniquement, rémunèrent dans 36,6 % des cas entre 10,99 \$ et 11,99 \$, que celles pour des emplois de jour et de soir offrent dans 66,7 % des cas un salaire se situant entre 12 \$ et 12,99 \$ et que celles demandant une disponibilité sur les trois quarts de travail affichent dans 46,2 % des cas un taux horaire entre 15 \$ et 16,99 \$.

Le fait que les primes soient incluses dans les taux horaires affichés dans les offres d'emploi complique les comparaisons entre les salaires des conventions collectives et ceux des offres d'emploi, d'autant plus que pour les conventions collectives, il a fallu effectuer une moyenne des salaires minimums offerts ainsi qu'une moyenne des salaires maximums offerts par les différentes usines. Mais il semble malgré tout que les salaires observés dans les offres d'emploi soient moins élevés que ceux observés dans les conventions collectives. Ce constat s'explique notamment par le fait que les offres d'emploi sont autant affichées par des entreprises syndiquées que par des entreprises non syndiquées, alors que les conventions collectives ne concernent que les entreprises syndiquées. Comme le montre le tableau 6.2., 76,2 % des offres d'emploi recensées sont assorties d'un salaire d'entrée de moins de 15 \$ l'heure, dont 56,5 % qui proposent un taux horaire inférieur à 13 \$. Le salaire d'entrée des employés de la production (l'équivalent des manœuvres dans les conventions collectives) est plus bas que celui de l'ensemble des emplois dans la filière de la volaille, avec une moyenne de 12,78 \$ de l'heure et un maximum de 16 \$.

**Tableau 6.2. Regroupement des salaires horaires minimums affichés dans les offres d'emploi**

<b>Salaire horaire minimum</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
10,99 \$ à 11,99 \$	21	27,6
12,00 \$ à 12,99 \$	22	28,9
13,00 \$ à 14,99 \$	15	19,7
15,00 \$ à 16,99 \$	10	13,2
17,00 \$ à 19,79 \$	8	10,5
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>100</b>

Source : Analyse des offres d'emploi

Puis, si on compare les salaires d'entrée offerts par les intermédiaires, dans les offres d'emploi, à ceux offerts directement par les entreprises, le premier constat est que leur moyenne ne varie pas beaucoup. La variation observée est de 1,02 \$, passant ainsi de 13,73 \$ l'heure pour les emplois directement offerts par les entreprises à 12,71 \$ pour les emplois affichés par des agences. Cependant, il s'agit tout de même d'une variation de 8 %. Par contre, l'écart le plus important se situe au niveau du maximum des salaires d'entrée offerts. Ainsi, ce maximum est de 16 \$ du côté des agences, alors qu'il est de 19,79 \$ du côté des entreprises.

Pour les employeurs, ces salaires sont acceptables, compte tenu de la simplicité des tâches que les travailleurs ont à exécuter et compte tenu du fait qu'elles ne demandent pas de qualifications particulières. « On les paye selon le marché. C'est sûr que c'est pas des jobs qui sont rémunérées là... mais c'est des gens qui gagnent entre 12 et 14 \$ de l'heure, ce qui est bien là pour le travail qu'ils ont à faire » (Informateur employeur).

Finalement, le salaire varie en fonction de la scolarité exigée. Les emplois demandant moins de scolarité sont moins rémunérateurs. Le salaire horaire d'entrée des offres d'emploi nécessitant moins que le diplôme d'études secondaires se situe majoritairement entre 10,99 \$ et 12,99 \$ (62,6 %), tandis que 66,7 % des annonces exigeant ce diplôme présentent un salaire horaire se situant entre 17 \$ et 19,79 \$. D'ailleurs, 85,7 % des emplois se situant dans la strate supérieure des salaires horaires, c'est-à-dire entre 17 \$ et 19,79 \$, requièrent ce diplôme.

Comme il l'a été dit précédemment, à ces taux horaires de base, peuvent s'ajouter un certain nombre de primes pour les horaires et quarts de travail ou pour des responsabilités accrues. Deux conventions

collectives sur 12 prévoient une prime de fin de semaine. Quatre conventions accordent une prime de chef d'équipe. Une convention offre une prime de formateur. Neuf conventions versent une prime de nuit et neuf autres paient une prime de soir. La prime la plus payante s'avère être celle de chef d'équipe (1,13 \$ l'heure en moyenne). Elle est suivie par la prime de formateur (0,75 \$) et les primes de nuit, soir et fin de semaine, qui varient entre 0,43 \$ et 0,67 \$ l'heure.

D'autres primes concernent davantage le département ou la tâche comme telle, ainsi que les qualifications attestées par des cartes de compétence ou des diplômes. Par exemple, un employé peut recevoir une prime variant entre 0,50 \$ et 1,25 \$ l'heure, tout dépendant des établissements, s'il travaille à la réception de la volaille vivante. Un autre peut recevoir 1 \$ de plus s'il s'occupe de la bouilloire ou s'il effectue du désossage. Le frigoriste peut augmenter son salaire d'entre 1,50 \$ et 3,00 \$ l'heure, l'électricien, de 1,00 \$ et l'apprenti, de 0,50 \$. Un travailleur au contrôle de la qualité détenant un diplôme d'études professionnelles peut recevoir 0,75 \$ l'heure de plus que son salaire horaire régulier. Si un salarié est affecté aux entrepôts réfrigérés, il peut gagner 0,30 \$ de plus l'heure.

Enfin, terminons cette section avec une dernière caractéristique de la rémunération dans le secteur de l'abattage et de la transformation de la volaille : les échelles de progression sont courtes. Souvent, le taux horaire versé augmente durant les quatre premières années, pour ensuite stagner.

### 6.1.3. La protection contre les risques

Les risques pour le travailleur, quant à eux, sont regroupés en deux grandes catégories qui correspondent aux risques économiques et aux risques sociaux. Pour le premier type, différentes usines assurent surtout une protection contre la baisse des heures de travail dans une semaine. Pour le deuxième type, les protections couvrent globalement ce qui entoure le risque « maladie » et « vieillesse ».

#### 6.1.3.1. Les risques économiques

Les conventions collectives des certaines entreprises pivots offrent des garanties d'heures aux détenteurs de poste, soit un minimum se situant entre 32 et 35 heures par semaine rémunérées,

qu'elles soient travaillées ou non. Les surnuméraires et les occasionnels n'ont pas droit aux heures garanties, de même que le personnel externe comme les travailleurs d'agences. Il existe un paradoxe au niveau de cette protection, puisqu'elle n'est pas offerte là où les besoins, donc les risques, sont les plus grands, mais là où la production est relativement stable et où les travailleurs effectuent toujours 40 heures par semaine. « En fait c'est rare qu'on fait en bas de ça, mais mettons que ça arriverait, bien on a 32 heures garanties. [...] Ouais, mais c'est pas... c'est bien moi en tout cas c'est jamais arrivé là » (Informateur travailleur).

Les usines qui auraient besoin d'une telle disposition dans leur convention collective sont celles qui enregistrent de grandes variabilités dans les commandes, comme les sous-traitants ou les usines de surtransformation des entreprises pivots. Mais c'est justement pour cette raison qu'elles ne peuvent se permettre de garantir des heures à leurs travailleurs ; en raison de la nature variable de leurs activités, en raison de la flexibilité qu'elles doivent assumer. Si le poulet vient à manquer ou si les commandes diminuent, le travailleur retourne tout simplement à la maison et n'est payé que pour les heures effectivement travaillées. Les entreprises pivots syndiquées, quant à elles, garantissent un certain nombre d'heures de travail par semaine.

### *6.1.3.2. Les risques sociaux*

Les différentes protections sociales dont peuvent bénéficier les travailleurs internes syndiqués sont, règle générale, elles aussi négociées par le syndicat. Il s'agit essentiellement de protections en cas de maladie, incluant un certain nombre d'assurances collectives et de protections en prévision de la retraite du travailleur.

Premièrement, pour ce qui est des congés de maladie, les établissements présentent une certaine disparité. C'est ainsi que 25 % des conventions collectives analysées prévoient 12 journées de maladies, alors que 33,3 % n'en prévoient aucune. Les conventions collectives qui en prévoient le plus s'appliquent à des établissements appartenant tous à la même entreprise, bien qu'un établissement de ce groupe n'en offre aucune. Il s'agit d'une usine de surtransformation. Il semble que plus l'établissement est de grande taille, plus il offre un nombre élevé de journées de maladie. Et même si la relation n'est pas significative, il semble que les conventions collectives pour des usines de première

transformation soient plus généreuses quant au nombre de journées de maladie accessibles. Pour certaines usines, les travailleurs occasionnels sont exclus de cette protection en cas de maladie de courte durée, tant et aussi longtemps qu'ils ne détiennent pas un poste.

Puis environ la moitié des conventions collectives analysées prévoient des protections contre les risques liés à la santé ou en cas d'accident, sous forme d'assurances collectives, que ce soit une assurance maladie (médicaments et soins), invalidité de longue durée ou en cas de mutilation au travail. Seuls les détenteurs de poste ou les occasionnels de certaines usines et souvent pour un accès partiel aux couvertures, ont droit aux assurances collectives. Les surnuméraires n'y ont jamais accès. De plus, trois conventions précisent les modalités de paiement de la prime. Elle est le plus souvent payée moitié-moitié par l'employeur et l'employé. Il arrive même qu'elle soit défrayée à 55 % par l'employeur. Lorsque les occasionnels ont un accès partiel aux assurances, l'employeur ne paie que 0,25 \$ l'heure en prime compensatoire. « S'ils restent occasionnels, y a l'assurance, ils payent... l'employeur paye rien que 25 cents de l'heure leur assurance, tandis que nous il paye 50 % de l'assurance, ça représente des gros sous » (Informateur travailleur).

Quatre conventions collectives prévoient une protection dentaire. L'acquisition d'un régime de soins dentaires a parfois été effectuée au détriment du régime de retraite, une décision prise collectivement. « On a perdu, on avait perdu notre fonds de pension. On était les premiers à l'avoir eu, au niveau du secteur de la volaille, puis on l'a perdu. On l'a plus ». Intervieweuse : « Vous ne l'avez jamais récupéré ? ». « On voulait pas. On a pris le dentaire à la place » (Informateur travailleur).

Et deuxièmement, pour ce qui est des régimes de retraite, une entreprise pivot se démarque des autres en offrant un régime de retraite, auquel elle contribue, pour chacune de ses usines de volaille, qu'il s'agisse d'une usine d'abattage et de première transformation ou de seconde transformation. Soit elle y verse quelques sous pour chaque heure travaillée ou un certain pourcentage des gains bruts réguliers pour chaque heure. La contribution la moins élevée s'applique à une usine de surtransformation. Pour ce qui est des autres conventions collectives, l'employé peut participer à un fonds de travailleurs québécois, mais l'employeur n'y contribue pas. Il ne fait qu'effectuer les prélèvements sur la paie. Un certain nombre d'informateurs nous ont également parlé du régime volontaire d'épargne-retraite (RVER) qui vient combler l'absence de protection en vue de la retraite.

Cette solution de rechange est certes préférable à l'absence totale de protection, mais si un employé verse 2 000 \$ chaque année pendant 10 ans et que le rendement est nul ou négatif, il disposera alors de moins de 20 000 \$ au moment de sa retraite, puisque l'employeur n'est pas obligé d'y contribuer.

Le fait de ne pas disposer d'un régime de retraite oblige parfois les travailleurs à demeurer plus longtemps sur le marché du travail. « Le problème c'est parce qu'on n'a pas de fonds de pension, c'est pour ça que le monde, ça « tough » le plus possible » (Informateur travailleur).

Et si le travailleur n'a pas réussi à mettre suffisamment d'argent de côté pour pallier un imprévu, ce qui se produit régulièrement lorsque les salaires sont plutôt bas, il arrive qu'il doive retourner au travail rapidement après une absence pour une maladie de longue durée, par exemple. « On a une madame là, elle a 68 ans là, puis elle a subi, elle a vécu un cancer y'a deux ans, puis elle n'est pas capable d'arrêter de travailler, parce qu'elle n'a pas les moyens » (Informateur travailleur).

Évidemment, comme ces protections ne sont pas accessibles à tous les travailleurs internes, il devient inutile de s'éterniser sur la situation des travailleurs externes : ils en sont totalement exclus. Les agences n'offrent pas ce type d'avantages à leurs travailleurs et même si ceux-ci travaillent dans une usine où ces protections sont mises en place, ils ne peuvent en bénéficier puisque ces avantages ne sont accessibles qu'aux salariés syndiqués de l'entreprise utilisatrice. « Ce monsieur-là [...], il a les deux poignets comme ça, gonflés. [...] Aujourd'hui, il n'est pas allé travailler ». Intervieweuse : « Ok... Mais il n'a pas de journée de maladie ? ». « Et... non. [...] Il gagne rien. Il gagne rien... il n'est même pas couvert. [...] C'est à lui à payer ses médicaments, c'est à lui de tout payer. [...] C'est sa faute si sa main, s'est gonflée, c'est son problème » (Informateur d'un organisme).

C'est également le cas pour les travailleurs payés au rendement ; ils n'ont aucune protection. La seule protection que certains possèdent est de bénéficier d'un bon salaire. « [...] Ils avaient zéro assurance collective. Mais on jugeait qu'ils gagnaient tellement que... ça compensait là. Mais non, ils étaient pas, ils étaient pas assurés, ils étaient pas dans notre groupe d'assurances » (Informateur des ressources humaines).



## **6.2. La comparaison des conditions d'emploi du personnel de production dans la filière de la volaille**

Comme ce fut le cas dans le chapitre précédent, qui traitait des conditions de travail dans la filière de la volaille, les variations de conditions d'emploi analysées dans le présent chapitre seront présentées selon l'activité de l'établissement, la position de l'entreprise dans la chaîne de valeur et selon la configuration de l'externalisation.

### 6.2.1. Selon l'activité de l'établissement

#### *6.2.1.1. La variation des conditions d'emploi*

De prime abord, les usines de seconde transformation recourent aux travailleurs d'agences dans une proportion plus grande que les usines d'abattage et de première transformation. « Proportion, t'as peut-être...70 % de ma gang [qui sont des travailleurs d'agences]... c'est à peu près ça, oui » (Informateur syndical).

Ensuite, en ce qui concerne les salaires, des écarts sont relevés entre les usines d'abattage et de première transformation et entre les usines de seconde transformation, même lorsque ces deux types d'usines appartiennent à la même entreprise. En fait, les dernières accusent des salaires moins élevés que ceux des usines d'abattage et de première transformation. Il appert en effet que, selon les regroupements de salaires moyens des manœuvres figurant dans les conventions collectives, ceux se situant entre 12 \$ et 13,99 \$ l'heure soient destinés aux travailleurs qui œuvrent dans des usines de seconde transformation et que ceux de 18 \$ et plus l'heure, soient réservés aux travailleurs des usines d'abattage et de première transformation. Plus précisément, comme l'indique le tableau 6.3., les écarts de salaires entre les usines d'abattage et de première transformation et les usines de seconde transformation peuvent aller jusqu'à 4,42 \$ l'heure, à l'intérieur d'une même entreprise. « Les salaires ne sont pas très, très élevés, les salaires... se jouent entre 12 et 16 dollars de l'heure, sans plus. Puis on est beaucoup plus près du 12 dollars que du 16 dollars » (Informateur syndical parlant des salaires dans la seconde transformation).

Ce résultat a été vérifié à l'aide de la base de données des offres d'emploi comptabilisées et il semble qu'effectivement, les emplois de manœuvres dans des usines d'abattage et de première transformation affichent un salaire minimum à 13,45 \$ l'heure et un maximum à 15,76 \$, pour une moyenne à 15,20 \$, tandis que les offres d'emploi des usines de seconde transformation des entreprises pivots publient un salaire minimum à 11 \$ l'heure, un maximum à 12,22 \$, pour une moyenne à 11,97 \$. De plus, en observant les variations selon les regroupements de salaires affichés dans les offres d'emploi, il ressort que les salaires inférieurs à 13 \$ l'heure sont offerts par des usines de seconde transformation et que les salaires supérieurs ou égaux à 13 \$ l'heure le sont par des usines d'abattage et de première transformation. Puisque ce résultat porte sur un petit effectif, il n'est mentionné qu'en appui à ce qui précède.

Même si une usine fait partie du groupe d'établissements appartenant à une entreprise pivot, mais qu'elle n'effectue pas l'abattage, les salaires négociés dans la convention collective sont plus bas que ceux des usines du même groupe qui effectuent cette activité. C'est comme si les entreprises hiérarchisaient leurs établissements. Ces différences salariales sont possibles parce que les usines de l'entreprise pivot constituent des unités d'accréditation distinctes et de ce fait ont chacune leur propre convention collective. La variation des salaires selon l'activité de l'usine est confirmée par les conventions collectives, par les offres d'emploi ainsi que par les entretiens.

C'est la nature...en fait, c'est pas les mêmes taux de salaires, non plus. C'est pas les mêmes taux de salaires, donc, ça rend le... Le secteur de la surtransformation, c'est des salaires autour de 12 \$-13 \$ de l'heure. [...] Fait qu'au niveau de la surtransformation, c'est vraiment des salaires plus bas, tandis qu'au niveau de l'abattage c'est des salaires qui tournent autour de 19 \$ de l'heure. C'est complètement différent là, fait que... (Informateur des ressources humaines)

Intervieweuse : « C'est la même chose pour [une usine de surtransformation appartenant au groupe d'établissements d'une entreprise pivot], sont payés moins cher ou ? ». « Beaucoup moins cher. 12 \$ et quelques de l'heure. C'est pour ça qu'ils ont envoyé tout le désossage là ». Intervieweuse : « Même s'ils sont syndiqués ? ». « Oui. Mais à [cette usine], il faut comprendre que 90 % des travailleurs c'est des immigrants. Ils ont tous été chercher des immigrants, sont pas capables d'avoir de main-d'œuvre. [...] Mais pour l'instant là, on parle de 8 \$ de l'heure de différence » (Informateur travailleur).

**Tableau 6.3. Salaire offert aux manœuvres selon l'activité de l'établissement**

Salaire offert aux manœuvres	Activité de l'établissement		
	<i>Pivot abattage/ 1<sup>re</sup> transfo.</i>	<i>Pivot 2<sup>e</sup> transfo.</i>	<i>Écart abattage/ 1<sup>re</sup> transfo. et 2<sup>e</sup> transfo.</i>
	\$	\$	\$
Minimum	15,73	11,93	3,80
Maximum	19,81	15,39	4,42
<b>Moyen</b>	<b>17,69</b>	<b>13,67</b>	<b>4,02</b>

Source : Analyse des conventions collectives

Enfin, comme partout ailleurs, le fait d'être un travailleur syndiqué apporte son lot de protections et d'avantage sociaux et économiques. Cependant, les bénéfices de la syndicalisation sont moins importants pour les occasionnels et les étudiants que pour les travailleurs réguliers, même si les premiers sont également syndiqués. Par exemple, ils n'ont jamais droit aux assurances collectives. Par ailleurs, les travailleurs d'agences ne sont couverts que par la LNT. Mais toutes les conventions collectives ne s'équivalent pas. Il y a des usines de seconde transformation qui peuvent offrir une assurance dentaire, alors qu'il y en a d'autres dont la convention collective se rapproche davantage des normes minimales du travail. « Ils aimeraient avoir une pension, des assurances collectives. Honnêtement, ça ne me fait jamais plaisir de dire ça, mais ils n'ont pas vraiment plus que ça [parle des normes minimales]. Ils n'ont pas... eux autres, ils reçoivent leur salaire, je me dis : that's it, ils n'ont rien d'autre. Ils n'ont rien d'autre, puis c'est vraiment une convention collective qui... est minimale » (Informateur syndical).

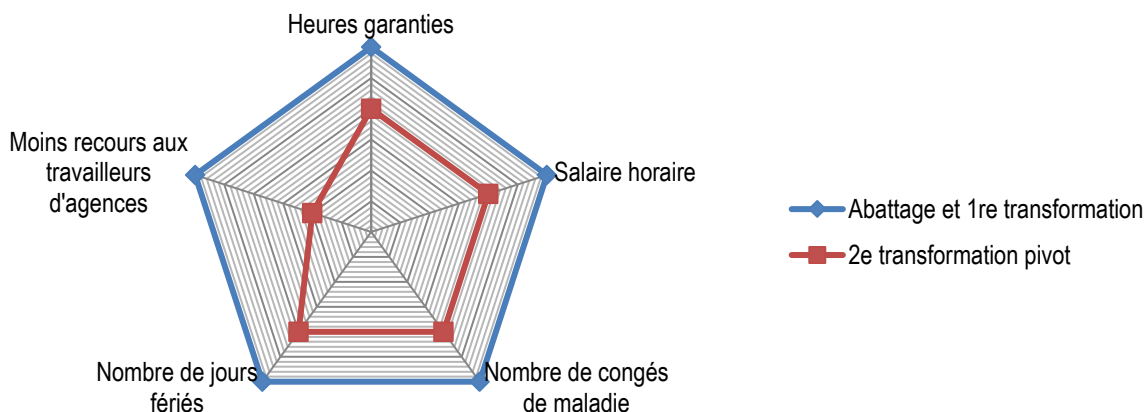
Par contre, malgré les variations qu'il est possible d'observer entre les diverses conventions collectives, la tendance semble toujours la même. Les usines d'abattage et de première transformation de la volaille sont davantage généreuses que les usines de seconde transformation. À titre d'exemple, 75 % des conventions collectives dans le premier type d'usines prévoient 10 journées et plus de maladies par année, alors que 66,7 % des conventions collectives dans le deuxième type d'usines n'en prévoient aucune. Le modèle se reproduit avec les congés fériés. Tandis que 75 % des usines d'abattage et de première transformation de la volaille en ont 12 et plus à leur actif, 66,7 % des usines de seconde transformation en comptent entre neuf et 11, ce qui est tout de même supérieur à ce que la LNT.

**Tableau 6.4. Synthèse des variations observées dans les conditions d'emploi entre les établissements d'abattage et de 1<sup>re</sup> transformation et les établissements de 2<sup>e</sup> transformation appartenant à des entreprises pivots**

Conditions d'emploi	Activité de l'entreprise pivot	
	Abattage et 1 <sup>re</sup> transformation	2 <sup>e</sup> transformation
Heures garanties	3	2
Salaire horaire	3	2
Nombre de congés de maladie	3	2
Nombre de jours fériés	3	2
Recours aux travailleurs d'agences	3	1
<b>Nombre de dimensions favorables aux travailleurs</b>	<b>5</b>	<b>0</b>

Source : Analyse des conventions collectives, des offres d'emploi et entretiens

Échelle d'évaluation :  
 0 = Absence de dimension  
 1 = Moins favorable  
 2 = Moyennement favorable  
 3 = Plus favorable



**Figure 6.1. Comparaison des conditions d'emploi entre les usines d'abattage et de 1<sup>re</sup> transformation et les usines de 2<sup>e</sup> transformation des entreprises pivots**

## 6.2.2. Selon la position de l'entreprise dans la chaîne de valeur

### 6.2.2.1. La variation des conditions d'emploi

Pour ce qui est des conditions d'emploi entre les entreprises pivots et sous-traitantes, précisons à nouveau que chez ces dernières, il n'y a pas autant de statuts d'emploi que chez les entreprises pivots. Les sous-traitants disposent surtout de manœuvres réguliers, recrutés directement ou avec l'aide d'une agence et de quelques étudiants, mais dans une moindre mesure que ce que l'on peut retrouver chez les entreprises pivots. Pas d'occasionnels, de surnuméraires, d'équipe volante, d'équipe générale ou de gens sur appel pour assurer la flexibilité interne. Parallèlement, selon les entretiens, les sous-traitants semblent recourir davantage aux travailleurs d'agences, même si l'objectif premier est de recruter des manœuvres réguliers grâce à cet intermédiaire. Mais rien dans les conventions collectives ou les offres d'emploi ne permet de valider cette information. C'est en observant les caractéristiques des organisations qui constituent les cas de cette étude que nous constatons que les entreprises pivots recourent beaucoup moins aux agences de placement.

Ils [parle d'une usine sous-traitante] s'en sauveraient pas sans gens d'agences, je vous le dis, si j'avais pas eu l'aide d'agences là, ça n'aurait pas marché là parce que... Bien de un, des cv t'en as, mais t'en as jamais assez pour suffire au roulement là. [...] Tous les cv que j'ai, j'les appelle tous. Tous, tous, tous, l'un après l'autre là, des feuilles mobiles avec écrit un nom là et un numéro de téléphone, je t'appelle là, c'est pas grave. Fait que sans ça, ils ne s'en sauveraient pas. (Informateur des ressources humaines)

Puis, sur le plan de la rémunération, les travailleurs d'entreprises sous-traitantes gagneraient moins cher que ceux des entreprises pivots, soit entre 11 \$ et 13 \$ l'heure. « Puis tu sais, on était sous-traitant parce qu'on coûte moins cher là. Fait que si on... tu sais je le sais qu'à [Entreprise pivot] leurs manœuvres gagnent 16 \$ de l'heure, 17, 18 là. Mais si on... coûte... plus cher, bien ils ne sous-traiteront pas là » (Informateur des ressources humaines). « Les salaires sont pas... Le plus haut salaire chez nous est de 13,10 \$. Ça fait 15 ans que tu travailles puis c'est 13,10 \$ » (Informateur travailleur).

Afin de vérifier ces informations, les salaires des manœuvres dans les conventions collectives ont été comparés et il s'avère, comme le montre le tableau 6.5., que le salaire minimum en entreprises sous-

traitantes est de 11,26 \$ l'heure et que le maximum s'élève à 13,10 \$, pour une moyenne de 12,18 \$ l'heure. Comparativement, le salaire minimum moyen des manœuvres chez les entreprises pivots est de 14,56 \$ l'heure et le maximum est de 18,99 \$, pour une moyenne de 16,73 \$ l'heure. Précisons de plus que ces salaires, pour les entreprises pivots, sont pris globalement, sans égard à l'activité de l'usine, c'est-à-dire sans distinction entre les activités d'abattage et de première transformation et celles de seconde transformation. Si on retient seulement les salaires des manœuvres des entreprises pivots, mais qui n'effectuent que l'abattage et la première transformation de la volaille, le salaire minimum passe plutôt à 15,73 \$ l'heure et le maximum à 19,81 \$, pour une moyenne de 17,69 \$ l'heure. Inversement, le salaire minimum des manœuvres des entreprises pivots, mais qui n'effectuent que la deuxième transformation, descend à 11,93 \$ l'heure, avec un maximum à 15,39 \$ et une moyenne à 13,67 \$ l'heure.

Par contre, les différences salariales entre les entreprises pivots et les entreprises sous-traitantes n'ont pu être vérifiées avec fiabilité dans les offres d'emploi recensées et qui ciblaient les manœuvres, puisque la plupart du temps, lorsque l'emploi est offert par une agence, il y a peu ou pas d'informations sur l'entreprise cliente, donc il devenait impossible de savoir si l'entreprise était un sous-traitant ou une entreprise pivot. L'exercice a tout de même été effectué par simple curiosité avec les offres d'emploi qui permettaient d'identifier l'entreprise. Compte tenu du grand nombre de données manquantes, la prudence est de mise avec ces résultats. Mais il semblerait qu'en effet, 75 % des offres d'emploi pour des entreprises sous-traitantes offrent un salaire horaire se situant entre 10,99 \$ et 11,99 \$, alors que 46 % des offres d'emploi pour les entreprises pivots (le mode) offrent un salaire se situant entre 12 \$ et 12,99 \$. Précisons que la plupart des offres d'emploi d'entreprises pivots sont pour du travail de manœuvre dans les usines de seconde transformation, un secteur moins rémunérateur que l'abattage.

**Tableau 6.5. Salaires offerts aux manœuvres selon la position de l'entreprise dans la chaîne de valeur**

Salaires offerts aux manœuvres	Position de l'entreprise			
	<i>Pivot ensemble des usines</i> \$	<i>Sous-traitante</i> \$	<i>Écart par rapport aux sous-traitantes</i> \$	<i>Écart maximal possible (max.-min.)</i> \$
Minimum	14,56	11,26	3,30	7,73
Maximum	18,99	13,10	5,89	
Moyen	16,73	12,18	4,55	
	<i>Pivot abattage et 1<sup>re</sup> transformation</i> \$			
Minimum	15,73	11,26	4,47	8,55
Maximum	19,81	13,10	6,71	
Moyen	17,69	12,18	5,51	
	<i>Pivot 2<sup>e</sup> transformation</i> \$			
Minimum	11,93	11,26	0,67	4,13
Maximum	15,39	13,10	2,29	
Moyen	13,67	12,18	1,49	

Source : Analyse des conventions collectives

Bref, en se référant au tableau 6.5., entre le salaire moyen des manœuvres des entreprises pivots et celui des entreprises sous-traitantes, l'écart est de 4,55 \$ l'heure en faveur des premières. L'écart le plus grand se situe au niveau des salaires maximum. Lorsque seules les usines d'abattage et de première transformation des entreprises pivots sont retenues, l'écart entre leurs salaires moyens et celui des entreprises sous-traitantes monte à 5,51 \$, l'écart le plus grand résidant toujours sur le plan des salaires maximums. Par contre, lorsque ce sont leurs usines de seconde transformation qui sont comparées aux entreprises sous-traitantes, les écarts demeurent, mais se rétrécissent (2,29 \$ d'écart maximal). Les salaires sont les plus élevés pour les usines d'abattage et de première transformation des entreprises pivots; ils sont suivis par ceux de leurs usines de seconde transformation et les entreprises sous-traitantes arrivent en queue de peloton. Par ailleurs, en entretien on nous a parlé d'écarts pouvant aller jusqu'à 8 \$ l'heure entre les entreprises pivots et les entreprises sous-traitantes. Cet écart est possible à atteindre, mais à condition d'utiliser le salaire maximum des entreprises pivots et de soustraire le salaire minimum des entreprises sous-traitantes. L'écart maximum possible entre

deux manœuvres peut être de l'ordre de 8 \$ l'heure, mais il serait plus juste de parler d'un écart d'environ 5 \$ l'heure. Ainsi, ce serait de la position dans la chaîne que découleraient les différences salariales observées, mais une position qui est étroitement liée au type d'activité, abordé dans la section précédente.

Enfin, en termes de protection et d'avantages sociaux, les différences qui peuvent être relevées entre les entreprises pivots et les entreprises sous-traitantes ont trait aux journées de maladie, aux congés mobiles, aux jours fériés et au régime de retraite. Tout d'abord, les entreprises pivots sont les seules à offrir dix journées de maladies et plus à leurs travailleurs par année (57,1 % des entreprises pivots). Les sous-traitants syndiqués en offrent cinq. Ensuite, il n'existe pas de congé mobile chez les entreprises sous-traitantes, alors que 28,6 % des entreprises pivots en offrent un et que 14,3 % en offrent deux. Puis, seules les entreprises pivots sont en mesure d'offrir 12 congés fériés et plus à leurs employés (57,1 % des entreprises pivots), alors que la LNT en prévoit huit. Enfin, mentionnons que les entreprises sous-traitantes n'ont pas de régime de retraite.

Puis, il est possible de retrouver des usines de seconde transformation appartenant à des entreprises pivots qui offrent un minimum d'heures garanties à leurs travailleurs, la plupart du temps, 35 heures hebdomadairement. Cependant, cette protection contre le risque économique ne se retrouve pas chez les usines équivalentes qui occupent une position de sous-traitant. Encore une fois, ce sont les usines qui roulent à pleine capacité qui peuvent se permettre d'offrir une telle protection à leurs travailleurs, car elle devient à coût nul pour l'employeur.

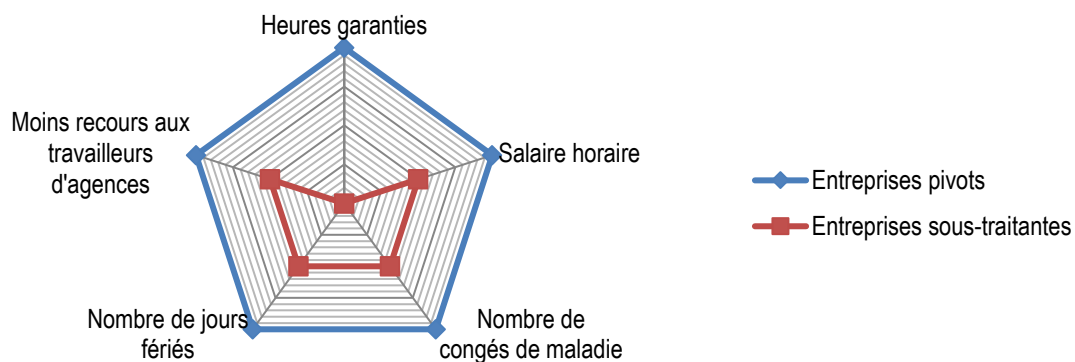


**Tableau 6.6. Synthèse des variations observées dans les conditions d'emploi entre les entreprises pivots et les entreprises sous-traitantes**

Conditions d'emploi	Type d'entreprise	
	Pivot	Sous-traitante
Heures garanties	2	0
Salaire horaire	2	1
Nombre de congés de maladie	2	1
Nombre de jours fériés	2	1
Recours aux travailleurs d'agences	2	1
<b>Nombre de dimensions favorables aux travailleurs</b>	<b>5</b>	<b>0</b>

Source : Analyse des conventions collectives, des offres d'emploi et entretiens

Échelle d'évaluation :  
 0 = Absence de dimension  
 1 = Moins favorable  
 2 = Plus favorable



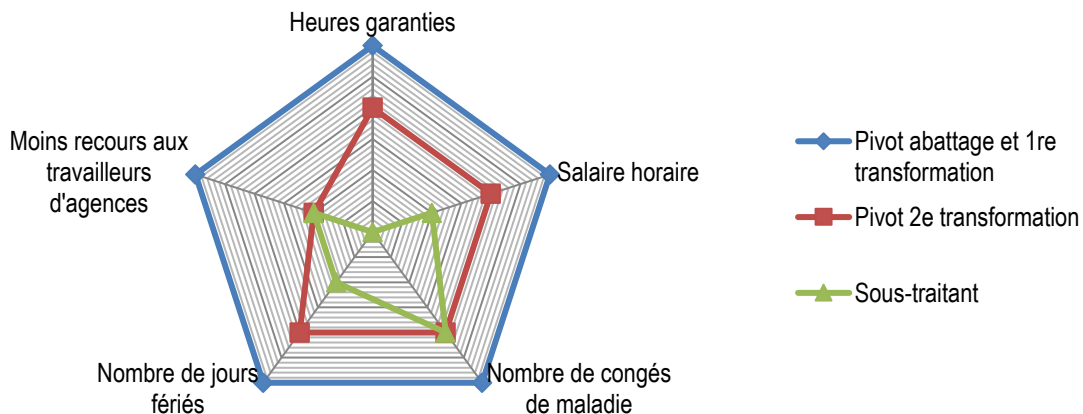
**Figure 6.2. Comparaison des conditions d'emploi entre les entreprises pivots et les entreprises sous-traitantes**

**Tableau 6.7. Synthèse des variations observées dans les conditions d'emploi entre les établissements pivots et les sous-traitants, en tenant compte de l'activité**

Conditions d'emploi	Activité de l'entreprise pivot		Sous-traitant
	Abattage et 1 <sup>re</sup> transformation	2 <sup>e</sup> transformation	2 <sup>e</sup> transformation
Heures garanties	3	2	0
Salaire horaire	3	2	1
Nombre de congés de maladie	3	2	2
Nombre de jours fériés	3	2	1
Recours aux travailleurs d'agences	3	1	1
<b>Nombre de dimensions favorables aux travailleurs</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Source : Analyse des conventions collectives, des offres d'emploi et entretiens

Échelle d'évaluation :  
 0 = Absence de dimension  
 1 = Moins favorable  
 2 = Moyennement favorable  
 3 = Plus favorable



**Figure 6.3. Comparaison des conditions d'emploi entre les usines appartenant à des entreprises pivots et les usines sous-traitantes, en tenant compte de l'activité**

### 6.2.3. Selon la configuration de l'externalisation

#### 6.2.3.1. *La variation des conditions d'emploi*

Les conditions d'emploi varient aussi entre les travailleurs d'agences de placement de personnel et les travailleurs d'entreprises sous-traitantes sur le plan des avantages sociaux (vacances, fériés, maladies, assurances, par exemple) et du salaire.

Tout d'abord, les travailleurs d'agences n'ont tout simplement pas d'avantages sociaux. « La plupart du monde font pas... tu sais ils se disent ah c'est juste 50 cents de moins, mais c'est beaucoup parce que t'as pas de vacances payées puis t'as pas d'avantages sociaux du tout, du tout, du tout. Intervieweuse : Ok. Fait que si on tombe malade, on s'arrange. Interviewé : Non non c'est ça t'es pas payé » (Informateur travailleur).

Et c'est entre autres pour cette raison que les travailleurs d'agences qui ont la chance de devenir réguliers, commencent à s'absenter plus souvent ; ils ont enfin acquis des congés de maladies. « Je peux te dire qu'y a beaucoup de monde qui avant d'être engagés... pendant qu'ils étaient encore avec l'agence, ne manquaient pas souvent. Puis après, ça arrivait plus souvent qu'ils manquaient. [...] Parce qu'à l'autre place [parle de l'agence] quand on manquait, on n'était pas payé » (Informateur travailleur).

Les travailleurs d'usines sous-traitantes, surtout celles qui sont syndiquées, ont accès à des congés de maladie (5 selon l'analyse des conventions collectives et les entretiens), ont des assurances collectives, des congés fériés (10 selon l'analyse des conventions collectives et les entretiens) et des congés spéciaux. Pour ce qui est des sous-traitants non syndiqués, par contre, l'information est plus difficile à obtenir en raison du fait que leurs conditions d'emploi ne sont pas consignées dans une convention collective. Il est tout de même attendu qu'elles respectent minimalement les standards édictés par la LNT. En entretien, on nous a effectivement mentionné que les conditions d'emploi chez les sous-traitants non syndiqués étaient plutôt minimales. Cependant, la prudence est de mise avec ces cas d'entreprises, car elles ne sont pas nombreuses, elles revêtent des profils différents et les informations à leur sujet ne sont pas suffisantes pour effectuer un bon portrait de leur situation. À titre d'exemple, c'est dans cette catégorie que se retrouve une entreprise qui rémunère ses travailleurs au

rendement. Comme ces travailleurs sont en demande, cette situation leur confère une certaine stabilité contractuelle et puisqu'ils s'exécutent rapidement, leur salaire est la plupart du temps intéressant. Ils sont tout de même sans grande protection économique et sociale. Mais les informations ne sont pas suffisantes pour effectuer un portrait complet des conditions d'emploi chez l'ensemble des entreprises sous-traitantes non syndiquées.

Pour ce qui est des différences observées sur le plan des vacances, l'indemnité (4 % par exemple) des travailleurs d'agences leur serait le plus souvent versée chaque semaine, sur leur chèque de paie. C'est-à-dire que leur 4 % est étalé sur chaque paye, ce qui constitue une infraction à la LNT, puisque le travailleur doit bénéficier de jours ou de semaines de vacances, donc de repos, en plus de recevoir une indemnité pour ceux-ci. D'ailleurs, cette norme avait présenté des taux d'infraction de l'ordre de 41 % lors du sondage de 2012 visant à évaluer les conditions de travail et d'emploi des salariés temporaires d'agences de placement de personnel et les pratiques de celles-ci. Plus précisément, 41 % des 1 002 travailleurs temporaires d'agences avaient reçu une indemnité compensatoire en remplacement des vacances (Belzile, 2013, 2014; Commission des normes du travail et Léger Marketing, 2012). Ce problème n'est pas vécu par les travailleurs d'usines sous-traitantes, car ils ont habituellement un emploi régulier et ont droit, soit en vertu de leur convention collective pour les syndiqués ou en vertu de la LNT pour les non-syndiqués, à des journées ou des semaines de vacances (sans travail) rémunérées. L'analyse des conventions collectives révèle que ces travailleurs atteignent quatre semaines de vacances après 10 ans de service continu et cinq semaines, après 20 ans.

Mais même compte tenu de la nature temporaire, intérimaire ou parfois ponctuelle du travail en agences, rien n'empêcherait celles-ci d'appliquer correctement la disposition sur les vacances. Ainsi, un travailleur d'agences pourrait être par exemple une ou deux semaines en vacances rémunérées, selon le temps de travail qu'il aurait réalisé dans l'année de référence. Durant son absence pour vacances, il pourrait être indisponible ou du moins, il pourrait exercer un droit de refus de travailler, sans engendrer de conséquences négatives à la fin de sa période de vacances, donc lors de sa remise en disponibilité. Par ailleurs, compte tenu de la nature de son emploi, il devient logique d'anticiper que le travailleur planifierait certainement le plus fréquemment ses vacances entre deux affectations.

En outre, selon le même principe, les travailleurs d'agences ne bénéficient pas de jours fériés. Il est à supposer que les indemnités leur sont versées sur la paie, mais aucun informateur n'a été en mesure de l'attester. Dans le cas des travailleurs d'entreprises sous-traitantes, ils profitent des jours fériés prévus à leur convention collective ou à la LNT, selon que leur établissement est syndiqué ou pas.

Puis, selon un travailleur d'agences dont le contrat a été racheté par l'entreprise cliente, la différence salariale qu'il a observée entre sa présente situation de travailleur régulier et sa situation antérieure de travailleur d'agences est de l'ordre de 0,50 \$ l'heure. En fait, la différence serait plus grande, car le calcul a été réalisé à partir de ses paies alors qu'il était un travailleur d'agences et qui comprenaient déjà sa rémunération de vacances et peut-être les indemnités pour jours fériés. « En fait techniquement là, c'est que chaque semaine qu'est-ce qu'on aurait accumulé de vacances nous est remis en argent. [...] C'est comme le 4% là... [...] Sauf que ouin c'est ça. Sauf que c'est en calculant ça qu'on arrive quand même à 50 sous de l'heure en dessous d'eux autres [les travailleurs réguliers] » (Informateur travailleur).

Par ailleurs, lorsqu'elles versent le salaire à leurs travailleurs, les agences ne suivent pas les échelles salariales des conventions collectives des entreprises clientes et ne tiennent pas compte des variations de salaire qu'il peut y avoir entre deux départements, notamment grâce au système de primes. Même si le travailleur d'agences est affecté à un département où les travailleurs réguliers gagnent plus cher, il reçoit toujours le même salaire. L'agence verse le même salaire à tous ses manœuvres dans l'usine. Par contre, les informateurs du côté de la direction, des ressources humaines et du syndicat nous ont pourtant bel et bien mentionné qu'ils rémunéraient l'agence comme s'il s'agissait de l'un de leurs travailleurs, c'est-à-dire en respectant les échelles salariales, les primes, la rémunération majorée des heures supplémentaires, la situation inverse n'étant pas acceptable, étant donné que ces travailleurs payent des cotisations syndicales. Mais ils ont tous avoué ne pas vérifier auprès du travailleur le montant qui lui était réellement remis. « Oui parce que c'était syndiqué, dans le fond là, fait qu'il ne pouvait pas y avoir de différences de salaires parce qu'il était employé d'agences. Il rentrait dans le syndicat, c'est pareil là » (Informateur des ressources humaines).

Cette situation ne se retrouve pas chez les travailleurs des sous-traitants, car ces entreprises ont leurs propres échelles de salaires et leur propre système de primes, lorsqu'il existe. Le travailleur d'un sous-

traitant est assujéti aux conditions de travail et d'emploi qui prévalent chez le sous-traitant, son employeur.

Comme le montre le tableau 6.8., l'analyse des offres d'emploi permet de compléter la comparaison sur le plan des salaires. Les offres d'emploi pour du travail de manoeuvre, rémunéré sur une base horaire et impliquant des agences de placement affichent un salaire minimum de 11 \$ l'heure et un salaire maximum à 16 \$, pour une moyenne de 12,72 \$ l'heure. Le même type d'offres d'emploi, publiées cette fois directement par des entreprises sous-traitantes, affichent un salaire minimum de 11,26 \$ l'heure et un maximum de 14,45 \$, pour une moyenne de 12,21 \$ l'heure. En analysant plutôt les conventions collectives, le salaire minimum offert par les entreprises sous-traitantes demeure inchangé, mais le maximum atteint seulement 13,10 \$, pour une moyenne de 12,18 \$ l'heure. La raison de cette différence en termes de salaires maximums est que celui publié dans les offres d'emploi comprend les diverses primes reliées au poste affiché. L'écart de 1,35 \$ correspond exactement au maximum de prime qu'il est possible d'aller chercher, soit une prime de chef d'équipe d'un dollar et une prime de nuit ou de soir, selon la situation, de 0,35 \$ chacune. Ainsi, pour avoir l'heure juste, il est préférable de se référer aux taux de salaires indiqués dans les conventions collectives qui distinguent les salaires de base, des diverses primes possibles. La différence entre le salaire offert par les agences et le salaire offert par des entreprises sous-traitantes serait un peu plus marquée au niveau du salaire horaire maximum, à la faveur des agences de placement.

De plus, l'analyse par regroupement de salaires éclaire davantage cette situation légèrement plus favorable pour les travailleurs d'agences. Ainsi, dans 81,3 % des cas, les agences affichent des salaires de 12 \$ et plus l'heure, tandis que 75 % des offres d'emploi d'entreprises sous-traitantes sont assorties d'un salaire de moins de 12 \$ l'heure. Ainsi, les agences conservent une situation légèrement favorable, sur le plan des salaires, comparativement aux entreprises sous-traitantes.

**Tableau 6.8. Salaire offert aux manœuvres selon qu'ils travaillent pour une agence de placement de personnel ou pour une entreprise sous-traitante**

Salaire offert aux manœuvres	Configuration de l'externalisation			
	Agences \$	Sous-traitants \$	Écart entre agences et sous-traitants \$	Écart entre offres d'emploi et conventions collectives pour les sous-traitants \$
<i>Dans les offres d'emploi</i>				
Minimum	11,00	11,26	0,26	--
Maximum	16,00	14,45	1,55	--
Moyen	12,72	12,21	0,51	--
<i>Dans les conventions collectives</i>				
Minimum	--	11,26	--	--
Maximum	--	13,10	--	1,35
Moyen	--	12,18	--	0,03

Source : Analyse des conventions collectives et des offres d'emploi

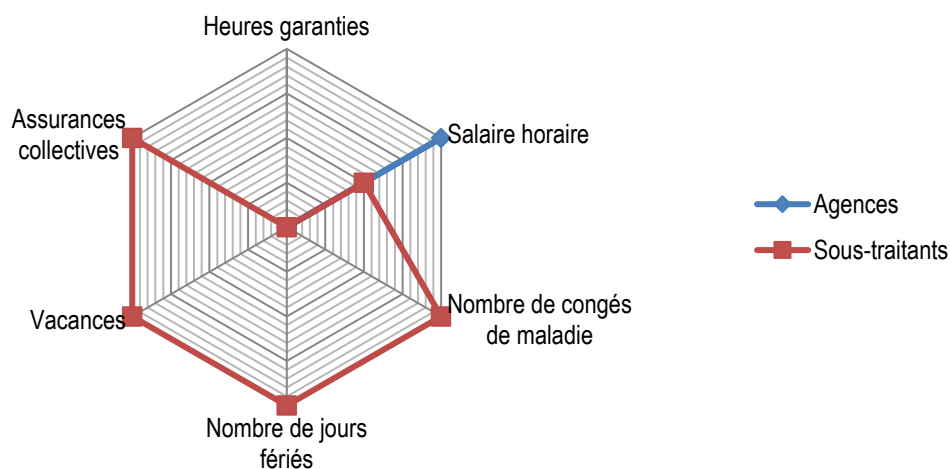
Enfin, l'entreprise cliente qui est intéressée à conserver à son actif un travailleur d'agences attendra le plus longtemps possible avant de lui offrir cette opportunité, question de profiter le plus longtemps du travailleur à un plus faible coût, selon certains répondants. « Fait que non non, mais y ont vraiment étiré... puis ça, ils l'ont fait avec tout le monde... y a personne personne qui a eu d'exception là. Parce qu'eux autres... je suis pas plus fou qu'un autre tu sais ! Je suis capable de le payer 12 \$ de l'heure. J'irai pas te payer 13,50 \$ pour le fun là, non. Fait qu'ils l'ont fait jusqu'au bout » (Informateur travailleurs).

**Tableau 6.9. Synthèse des variations observées dans les conditions d'emploi entre les agences de placement de personnel et les sous-traitants**

Conditions d'emploi	Type d'entreprises	
	Agences	Sous-traitants
Heures garanties	0	0
Salaire horaire	2	1
Nombre de congés de maladie	0	2
Nombre de jours fériés	0	2
Vacances	0	2
Assurances collectives	0	2
<b>Nombre de dimensions favorables aux travailleurs</b>	<b>1</b>	<b>4</b>

Source : Analyse des conventions collectives, des offres d'emploi et entretiens

Échelle d'évaluation :  
 0 = Absence de dimension  
 1 = Moins favorable  
 2 = Plus favorable



**Figure 6.4. Comparaison des conditions d'emploi entre les agences de placement de personnel et les sous-traitants**

## Conclusion du chapitre 6

Au niveau des conditions d'emploi générales qui prévalent dans les usines d'abattage et de transformation de la volaille au Québec, il ressort essentiellement que malgré l'importante rotation de personnel qu'il est possible d'observer, cette filière cherche avant tout à se doter d'une main-d'œuvre régulière. Une main-d'œuvre constante, formée et entraînée est davantage en mesure d'effectuer un



travail de qualité, permettant ainsi aux usines de répondre aux différents standards. Les travailleurs réguliers côtoient des travailleurs surnuméraires, occasionnels, des équipes générales ou volantes, du personnel étudiant, des travailleurs temporaires d'agences de placement de personnel et des travailleurs de sous-traitants. Les travailleurs d'agences détiennent un statut qui ne leur offre que très peu de protections sociales et économiques. Ils sont absents de la convention collective et n'ont droit à aucun des différents avantages consentis sur les lieux du travail.

Ensuite, les manœuvres des usines d'abattage et de transformation de la volaille sont presque tous rémunérés sur une base horaire. Il existe par contre un mode de rémunération au volume, au rendement ou à la pièce et certains travailleurs journaliers qui transitent généralement par une agence de placement sont rémunérés en argent comptant. En moyenne, les manœuvres d'usines d'abattage et de transformation de la volaille rémunérés sur une base horaire gagnent au minimum 13,48 \$ l'heure et au maximum, 17,70 \$. Les échelles de progression salariale sont courtes. Après quelques années seulement, les salaires commencent à stagner. À ces taux horaires de base, peuvent par contre s'ajouter un certain nombre de primes pour les horaires et quarts de travail, pour des responsabilités accrues, pour du travail dans certains départements, pour des tâches particulières ou des qualifications attestées par un diplôme ou des cartes de compétences.

De plus, les conventions collectives des certaines entreprises pivots offrent des garanties d'heures aux détenteurs de poste, mais les surnuméraires et les occasionnels n'ont pas droit à cette protection économique, de même que le personnel externe comme les travailleurs d'agences. Pour ce qui est des protections sociales dont peuvent bénéficier les travailleurs internes syndiqués, il s'agit essentiellement de protections en cas de maladie, incluant un certain nombre d'assurances collectives et de protections en prévision de la retraite. Les régimes de retraite auxquels contribuent l'employeur sont plutôt rares, mais les travailleurs peuvent parfois participer à un fonds de travailleurs québécois. Ces protections ne sont cependant pas accessibles à tous les travailleurs internes et les travailleurs externes en sont totalement exclus. Il ne leur reste que la possibilité de participer au RVER.

Puis, ces conditions d'emploi générales présentes dans les usines d'abattage et de transformation de la volaille varient selon l'activité de l'établissement, sa position dans la chaîne de valeur et le type de configuration de l'externalisation. Il semble effectivement que l'activité de l'établissement ait un impact

significatif sur le salaire horaire. Les usines qui effectuent l'abattage offrent des salaires plus élevés que celles qui ne se concentrent que sur les activités de seconde transformation, et ce, même si ces deux établissements appartiennent à la même entreprise pivot et même s'ils sont tous les deux syndiqués. Les mêmes observations sont effectuées sur le plan de la protection sociale et économique. Les usines qui effectuent l'abattage de la volaille offrent de meilleures conditions d'emploi.

La position de l'établissement dans la chaîne de valeur a aussi un impact sur la rémunération des travailleurs, sur leur protection économique ainsi que sur leurs avantages sociaux. Ainsi les entreprises pivots offrent de meilleurs salaires, un plus grand nombre de journées de maladie, de congés mobiles et de fériés que les sous-traitants. En outre, elles octroient plus fréquemment un régime de retraite et une garantie d'heures de travail par semaine. Ainsi, ce serait de la position dans la chaîne productive que découleraient les différences observées sur le plan des conditions d'emploi, mais une position qui est étroitement liée au type d'activité.

Pour ce qui est des différences de conditions d'emploi entre les travailleurs d'agences et les travailleurs d'un sous-traitant, elles avantagent le travailleur du sous-traitant sur le plan des avantages sociaux (vacances, fériés, maladies, assurances, par exemple), mais pas nécessairement sur celui du salaire, qui favoriserait légèrement les travailleurs d'agences.

# **Chapitre 7 : Une discussion des résultats avec la littérature et la théorie**

## **Introduction du chapitre 7**

Ce chapitre discute des résultats et de leur interprétation en lien avec la littérature relevée au chapitre 1 et avec la théorie matérialiste présentée au chapitre 2. En réponse à la première question de recherche, il débute par une analyse réaliste critique des conditions de travail et d'emploi en contexte d'externalisation, ce qui permet de resituer dans leur contexte les tendances empiriquement observables. Les combinaisons de facteurs qui ont pu encourager et soutenir le développement de ces constats sont mis au jour. Par la suite, un retour sur la littérature concernant l'externalisation démontre comment les résultats de la présente recherche appuient, complètent ou contredisent la littérature existante et consultée. Puis, les résultats sont discutés en lien avec la théorie d'Edwards afin de démontrer comment l'externalisation transforme la relation d'emploi, ce qui répond à la deuxième question de recherche. Enfin, les apports et les limites de cette théorie dans l'analyse des conditions de travail et d'emploi en contexte d'externalisation sont présentés.

### **7.1. Une analyse réaliste critique des conditions de travail et d'emploi en contexte d'externalisation**

En référence au modèle d'analyse développé au chapitre 2, le but de cette section est de développer une analyse réaliste critique qui permet de resituer dans leur contexte les tendances empiriquement observées. Ce repositionnement permet de mettre au jour des combinaisons de facteurs qui ont pu encourager et soutenir le développement de ces constats.

Ainsi, les deux derniers chapitres ont comparé les conditions de travail et d'emploi des usines d'abattage et de transformation de la volaille selon trois facteurs : le type d'activité réalisé dans l'usine (abattage, seconde transformation), la position de l'établissement dans la chaîne de valeur (pivot, sous-traitante) et la configuration de l'externalisation adoptée (sous-traitance et travail en agences). Il en ressort, selon le tableau et la figure 7.1., que les usines qui effectuent l'abattage offrent des conditions

de travail et d'emploi plus avantageuses que celles qui prévalent dans les autres usines, même dans les cas où tous ces établissements appartiennent à la même entreprise. De plus, lorsque les conditions de travail et d'emploi des usines de seconde transformation appartenant à l'entreprise-pivot sont comparées aux conditions qui prévalent chez les sous-traitants effectuant également de la seconde transformation, les usines qui appartiennent à une entreprise pivot présentent encore des conditions de travail et d'emploi supérieures à celles des entreprises sous-traitantes. Ensuite, lorsque les conditions de travail et d'emploi des entreprises pivots sont comparées globalement à celles d'entreprises sous-traitantes, les premières sont en mesure d'en offrir qui sont de meilleure qualité. Enfin, la mise en parallèle des conditions de travail et d'emploi offertes par des agences de placement de personnel et de celles proposées par des sous-traitants de production indique qu'il est généralement plus profitable de travailler pour une entreprise sous-traitante que pour une agence de placement de personnel, sauf en ce qui a trait au nombre d'heures de travail par semaine et au salaire horaire. En s'engageant auprès d'une agence de placement, le manoeuvre d'usines de volaille gagnera possiblement un meilleur salaire, mais il sera dépourvu de protection sociale. Évidemment, il n'a pas toujours la possibilité d'effectuer un tel choix en période de recherche d'emploi et ces informations lui sont inconnues.

**Tableau 7.1. Synthèse des variations observées dans les conditions de travail et d'emploi selon la position, l'activité et la configuration de l'externalisation**

Conditions de travail et d'emploi	Activité de			Agences
	l'entreprise pivot	Sous-traitant		
	<i>Abattage et 1<sup>re</sup> transf.</i>	<i>2<sup>e</sup> transf.</i>	<i>2<sup>e</sup> transf.</i>	
Mécanisation	3	2	1	N/A
Polyvalence exigée des travailleurs	3	2	1	N/A
Variation du volume de travail	3	3	1	N/A
Heures garanties	3	2	0	0
Environ 40 heures de travail par semaine	3	3	1	2
Recours à des travailleurs d'agences	3	1	1	N/A
Salaire horaire	3	2	1	2
Nombre de congés de maladie	3	2	2	0
Nombre de jours fériés	3	2	1	0
Vacances	3	3	2	0
<b>Nombre de dimensions favorables aux travailleurs</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Source : Analyse des conventions collectives, des offres d'emploi et entretiens

Échelle d'évaluation :

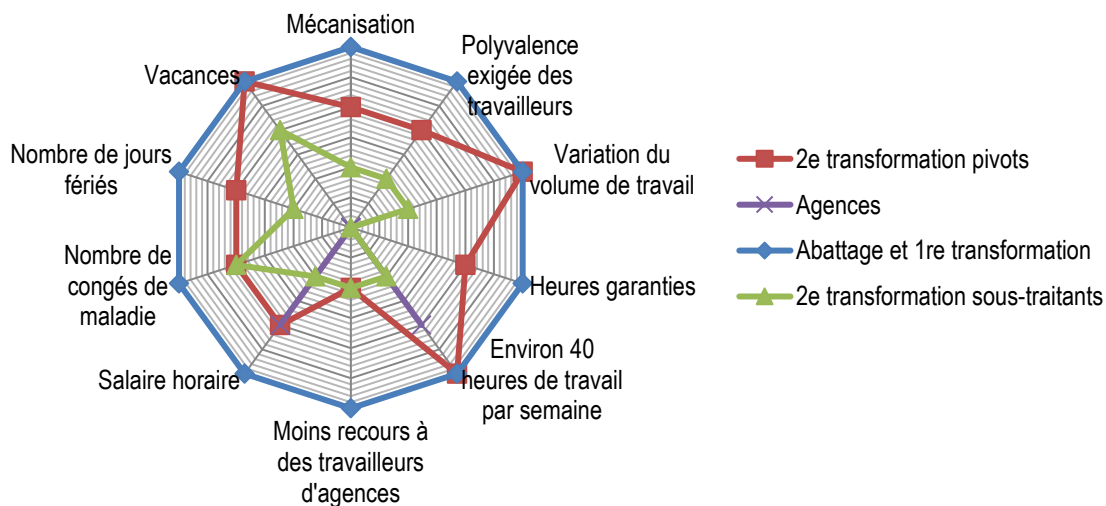
0 = Absence de dimension

1 = Moins favorable

2 = Moyennement favorable

3 = Plus favorable

N/A = Dépend de l'usine où l'agence affecte le travailleur



**Figure 7.1. Comparaison des conditions de travail et d'emploi selon la position, l'activité et la configuration de l'externalisation**

À la suite de tous ces exercices d'analyse comparative, il apparaît qu'une diminution de la qualité des conditions de travail et d'emploi des manœuvres salariés, rémunérés sur une base horaire et travaillant sur la chaîne de production, s'enregistre au fur et à mesure que l'on descend dans la section étudiée de la chaîne de valeur de la filière de la volaille. Les entreprises pivots et surtout leurs établissements qui effectuent au moins l'abattage des volailles offrent les meilleures conditions de travail et d'emploi. Suivent les usines de seconde transformation, mais qui appartiennent toujours à des entreprises pivots. Les conditions de travail et d'emploi diminuent une fois de plus dès que le niveau des entreprises sous-traitantes est atteint. Le travail en agences se retrouve chez les sous-traitants ainsi que chez les usines de seconde transformation appartenant à des entreprises pivots.

#### 7.1.1. Le contexte dans lequel s'inscrit l'externalisation dans la filière de la volaille

Les différentes décisions stratégiques des entreprises en termes d'externalisation ont certes un impact sur les conditions de travail et d'emploi, mais elles ont été motivées par des événements antérieurs. Il importe de comprendre dans quel contexte elles ont été prises, parce que le réel observable est bien plus que ce qui est perçu. Des facteurs, des éléments, des mécanismes favorisent ou encouragent un type d'action. Il est important de les comprendre.

Premièrement, il importe de saisir que sous l'effet de la concurrence, la filière de la volaille au Québec a subi autant une concentration en amont (des abattoirs) qu'en aval (des détaillants). Les abattoirs ont cherché à gagner des parts de marché et à rentabiliser leurs dépenses. Les détaillants ont voulu également gagner des parts de marché et rentabiliser leurs dépenses, mais ont également désiré assurer leur approvisionnement. Parallèlement, il y a eu de moins en moins d'abattoirs, mais ceux-ci se sont mis à produire de plus grands volumes. En rachetant des entreprises, les plus gros joueurs ont pu augmenter leur volume d'approvisionnement et ainsi faire fonctionner à plein régime leurs usines, parfois ouvrir un quart de soir, ce qui a notamment réduit leurs frais fixes de fonctionnement et ce qui permet d'offrir de meilleures conditions de travail et d'emploi. Selon un informateur employeur, un gros abattoir peut coûter plus de 300 \$ la minute à opérer.

En guise de preuve de la concentration en amont, les entreprises pivots s'accaparent aujourd'hui 95 % de l'abattage au Québec. Et cette situation est aujourd'hui nécessaire afin de se doter d'un rapport de

force face aux associations de détaillants. Au Canada, il n'y a que cinq grands distributeurs alimentaires : Costco, Loblaw, Sobeys, Wal-Mart et Métro. Les épicerie indépendantes, c'est-à-dire qui ne sont pas affiliées à l'une de ces associations, sont plutôt en voie de disparition. Le même phénomène se produit du côté de la restauration, notamment. Au Canada, il existe deux ou trois grossistes qui revendent du poulet aux chaînes de restauration. Et encore une fois, toujours selon le même principe, plus le client achète de grands volumes, plus il a de pouvoir de négociation. Et pour vendre le poulet, les entreprises pivots doivent passer par l'un ou plusieurs de ces acteurs. D'ailleurs, ce sont eux, les clients, qui déterminent les exigences à respecter en termes par exemple de qualité, de poids ou de coupe. Les entreprises pivots se plient à ces exigences, tout en essayant de maintenir leurs prix au plus bas. En contrepartie, elles peuvent essayer d'obtenir, par la négociation, la partie du réfrigérateur qui est la mieux placée dans l'épicerie, par exemple, dans l'objectif d'accroître les ventes.

Puisque le consommateur achète majoritairement son poulet à l'épicerie, les chaînes de distribution alimentaire sont un acteur très important dans la filière. Elles sont tout près du consommateur final. Elles veulent entre autres répondre à ses besoins, pouvoir offrir des rabais vedettes certaines semaines, pouvoir disposer de la quantité nécessaire afin de répondre à la demande ainsi créée et à un prix qui permet d'afficher cette offre spéciale. Le secteur de la restauration, quant à lui, veut offrir des poulets de dimensions uniformes. La distribution alimentaire, tout comme la restauration, effectuent les projections de leurs besoins en fonction de leurs promotions à venir et des variations de consommation selon les saisons ou les événements, par exemple, et spécifient leurs exigences qui, pour certains acteurs, sont très pointues. À titre d'exemple, les rôtisseries St-Hubert qui, selon un informateur du milieu académique, achètent entre 7 % et 10 % du poulet produit au Québec, du fait de l'importance du volume de leurs commandes, sont en mesure d'exiger des standards très élevés. Ils ne prennent que des volailles mâles, de catégorie A, de tel poids, avec une marge de tolérance de 100 grammes. Ces exigences sont très restrictives, lorsque l'on tient compte du fait que tout d'abord, la moitié des poulets naissent mâles et l'autre moitié femelles et qu'ensuite, ils peuvent gagner 120 grammes en une seule journée vers la fin de l'élevage. Pour arriver à produire un seul poulet qui respecte ces spécifications, outre le fait d'élever les mâles et les femelles séparément, il faut en produire cinq. Les quatre autres se retrouveront probablement dans les offres promotionnelles des épiciers.

Certains restaurants achètent un poulet plus petit et dont la poitrine doit être coupée en trois sections. D'autres clients vont jusqu'à spécifier la disposition des morceaux de poulet dans la barquette ainsi que la forme, la grandeur et les détails concernant l'étiquetage de ce contenant. D'autres imposent une pénalité monétaire à l'entreprise pivot si les barquettes dépassent le poids requis. Sur une période de trois mois, un informateur employeur a déjà enregistré des pénalités de 200 000 \$. Si tout va bien, les contrats de vente sont signés pour environ trois ans. Ce sont des contrats alléchants et les entreprises prennent les moyens pour les obtenir. Toutes ces demandes particulières nécessitent une planification extrêmement serrée avec les producteurs qui doivent démarrer leurs élevages au bon moment pour être en mesure de livrer à l'abattoir la bonne quantité de volaille vivante, en bonne santé, du bon sexe, du bon poids et au moment opportun.

Par ailleurs, les exigences des clients dépassent les spécifications des produits qu'ils commandent. Ils exercent aussi une pression à la hausse sur les niveaux de certification des usines. Ils exigent un certain niveau de certification, attestant le suivi des normes de haute qualité, habituellement un niveau deux (sur trois) de certification de la SQF, reconnue par les normes de la GFSI. Ces normes et certifications sont plus exigeantes que celle du système HACCP<sup>35</sup> qui est en fait devenu la base, le minimum dans la filière. Les clients sont beaucoup plus sévères que les normes gouvernementales. Les entreprises doivent répondre aux normes les plus élevées afin d'obtenir un contrat avec eux. De plus, si l'usine n'est pas en mesure de maintenir sa certification ou même d'obtenir une note d'au moins 85 %, le contrat peut être tout simplement rompu parce que l'entreprise n'a pas réussi à maintenir les standards imposés. D'ailleurs, les clients vont procéder à des audits dans les usines afin de vérifier que les normes de qualité exigées sont respectées. Ainsi, les chaînes alimentaires et de restauration auditent les usines d'abattage et de transformation qui, à leur tour, auditent leurs sous-traitants, dans l'optique d'assurer un transfert de ces exigences tout le long de la chaîne de valeur. Répondre aux diverses exigences en termes de qualité, de poids ou de sexe des clients, demande une production de grand volume et les ressources pour y répondre en matière de qualité, de rapidité, de livraison et de logistique. Ce sont les sièges sociaux des entreprises pivots qui gèrent la logistique et qui assurent le transfert des demandes particulières des clients au sein de toute la filière de la volaille, que ce soit auprès des équipes sous-traitantes d'attrapeurs ou de transporteurs ou auprès de leurs propres

---

<sup>35</sup> Les détails de ces différentes certifications ne sont pas présentés dans cette thèse. Elles ne sont mentionnées que pour démontrer que les exigences des clients dépassent souvent les spécifications de produits.



abattoirs et usines de seconde transformation. En fait, il s'agit d'arrimer l'approvisionnement aux ventes, en passant par les opérations.

Les entreprises sous-traitantes, comme elles ne disposent pas de quotas, de volumes d'approvisionnement garantis consentis par le système de gestion de l'offre, sont totalement dépendantes des commandes de leurs clients, les entreprises pivots, qui elles profitent de ce système fort sécurisant. Pour demeurer sur le marché, ces sous-traitants doivent être productifs et offrir leurs services à des prix concurrentiels. Travailler avec un sous-traitant doit permettre d'obtenir de volumineux contrats que les entreprises pivots ne seraient pas nécessairement en mesure d'accepter sans externaliser. Cette externalisation doit se traduire par une production de qualité et idéalement à moindre coût que si elle avait été réalisée dans leurs usines. C'est au niveau des sous-traitants que les impacts de cette situation sur les conditions de travail et d'emploi se font le plus sentir. L'une des seules variables d'ajustement dont ils disposent est souvent le salaire qui est versé à leurs employés ainsi que tous les autres avantages sociaux qui représentent un coût pour l'entreprise.

#### 7.1.2. Les problèmes de main-d'œuvre

L'autre élément d'importance à inclure dans une analyse contextuelle des activités d'externalisation dans les usines d'abattage et de transformation de la volaille au Québec est la main-d'œuvre. Dans ces usines, elle est soit vieillissante, soit difficile à attirer ou à retenir. C'est notamment pourquoi les usines qui ont le plus de difficultés avec leur roulement de personnel se tournent vers les travailleurs immigrants, les sous-traitants et les agences de placement de personnel. Selon un informateur des ressources humaines, il existe des usines de surtransformation où près de 100 % des travailleurs sont immigrants. La majorité ne parle pas le français, mais comprend un peu l'anglais. Une tendance observée est que les usines qui recourent aux travailleurs immigrants recourent également aux travailleurs d'agences de placement de personnel.

Globalement, le roulement de personnel est davantage marqué dans les usines de seconde transformation et chez les sous-traitants. Les usines de seconde transformation de la volaille publient deux fois plus d'offres d'emploi, que ce soit directement ou par un intermédiaire, que les usines d'abattage et de première transformation de la volaille (33,3 % contre 66,7 %).

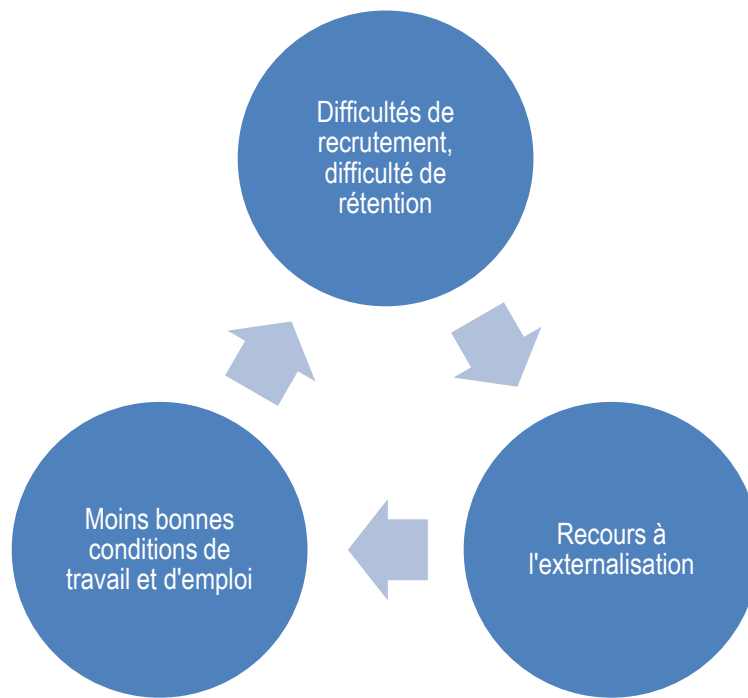
Chez les sous-traitants, il arrive qu'un montant forfaitaire soit remis au salarié après qu'il ait travaillé une année complète sans s'absenter. En outre, l'entreprise qui a publié le plus grand nombre d'annonces différentes pour des offres d'emploi, durant notre période d'observation, est un sous-traitant. L'analyse de ces offres d'emploi dans la filière de la volaille confirme aussi la présence de navettes transportant les travailleurs de leur ville de résidence à l'usine. Une agence va même jusqu'à offrir un montant à la personne qui en réfère une autre, à condition que cette dernière y travaille pendant au moins un mois. C'est donc dire que même les agences de placement de personnel éprouvent des difficultés de recrutement dans cette filière. En entretien, on nous a souvent mentionné qu'elles recrutent dans le même bassin de travailleurs que le département des ressources humaines de ces établissements.

De plus, toujours lors de la comptabilisation des offres d'emploi, nous avons pu constater que certaines offres reviennent régulièrement. D'ailleurs, une usine de seconde transformation appartenant à une entreprise pivot, en plus de publier elle-même certaines offres d'emploi, a fait affaire avec trois agences différentes durant la période observée, ce qui dénote des efforts importants en termes de recrutement pour cet établissement. Un informateur des ressources humaines a notamment mentionné que pour recruter 10 travailleurs pour une entreprise sous-traitante, il devait recourir à trois agences. Et que sur ces 10 personnes, une fois le processus de dotation complété (entrevue, visite de l'usine, vérification des antécédents criminels), il n'en restait qu'une, qui ne restera peut-être que quelques jours à l'emploi.

Dans les usines d'abattage et de première transformation appartenant à des entreprises pivots, le roulement de personnel se fait sentir plus intensément au département de l'abattage, mais dans les autres départements, le personnel est stable et cumule, règle générale, plusieurs années d'ancienneté. Les mouvements de personnel sont majoritairement dus à des départs à la retraite.

Les répondants qui ont abordé le sujet des difficultés de recrutement et de rétention accusent les mauvaises conditions de travail et d'emploi qui sont offertes. Effectivement, cette explication est plausible, étant donné que ce sont les entreprises sous-traitantes et les établissements de seconde transformation des entreprises pivots qui présentent les conditions les moins favorables et que ce sont également eux qui accusent les plus grands problèmes d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre. Et c'est dans ce contexte que des entreprises feraient le choix, outre de se tourner vers la

mécanisation, d'externaliser des activités comme la sanitation (le nettoyage de l'usine et des équipements de soir ou de nuit) à une firme spécialisée, par exemple, ou de demander l'aide des agences de placement de personnel pour le recrutement permanent ou temporaire. Les entreprises pivots, quant à elles, recourent moins aux travailleurs d'agences, mais sont tout de même en relation avec des entreprises sous-traitantes. Cependant, le risque, dans cet enchaînement d'actions et de résultats encouragés par le contexte, est de tomber dans un cercle vicieux, une boucle sans fin, dont voici l'illustration.



**Figure 7.2. Cercle vicieux de l'externalisation**

### 7.1.3. Les incitatifs à externaliser

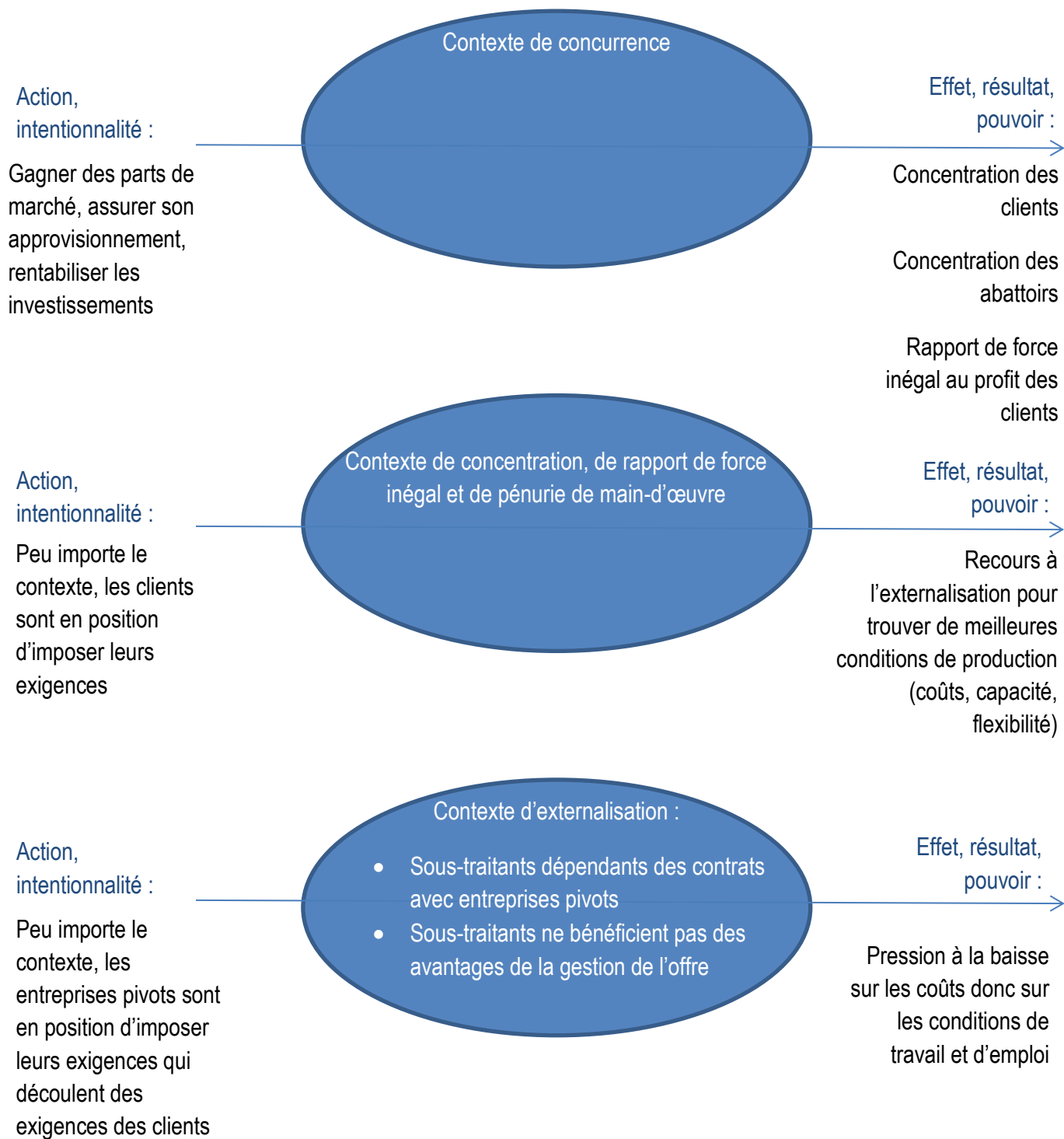
En outre, certains informateurs mentionnent aussi la raison de l'abaissement des coûts (pas d'avantages sociaux, de frais de formation, de santé et sécurité du travail à payer pour un travailleur externe) pour justifier l'adoption d'activités d'externalisation. D'autres avancent plutôt que les entreprises qui externalisent n'économisent pas tant d'argent, mais cherchent plutôt à se déresponsabiliser face à ces travailleurs, ce qui représente un avantage énorme. Ils se libèrent ainsi de leurs obligations. Et cette déresponsabilisation engendre des économies de temps, mais aussi

d'argent. Tout compte fait, qu'elle soit induite ou réellement recherchée, il y a effectivement, tel que vu précédemment, une certaine forme de déresponsabilisation des employeurs envers les travailleurs externes. Maintes fois on nous a expliqué qu'en cas de problème, d'accident ou autre, le travailleur était tout simplement retourné à son agence et remplacé par un autre, sans aucun suivi. De plus, l'entreprise cliente n'est pas au courant du salaire qui est réellement versé au travailleur. D'un côté, les entreprises clientes prétendent faire affaire avec les plus grosses agences, qui leur semblent les meilleures, avoir confiance en leur travail, rémunérer et traiter les travailleurs d'agences comme s'ils étaient les leurs, mais de l'autre, il arrive que les primes payées par l'entreprise cliente à ses travailleurs réguliers ne soient pas versées aux travailleurs d'agences ou que les heures supplémentaires à taux et demi leur soient en fait rémunérées à taux simple. Par ailleurs, les entreprises clientes ne sont pas réellement au fait des protections offertes aux travailleurs d'agences en cas de problèmes de santé et de sécurité du travail. Un seul informateur nous a dit vérifier si l'agence payait ses cotisations à la CNESST, mais c'est la seule vérification qui est effectuée.

Encourageant ce phénomène de déresponsabilisation, une croyance ou une mauvaise information circule dans la filière de la volaille selon laquelle celui qui rémunère le travailleur est son employeur. Nous ne pouvons par contre pas déterminer la source primaire de cette information, à savoir si elle est véhiculée par les agences, les entreprises clientes ou les syndicats. Pourtant, à aucun endroit dans la LNT ou dans une convention collective, cette précision n'est mentionnée. Les tribunaux utilisent encore les critères dans l'affaire *Ville de Pointe-Claire*<sup>36</sup> pour déterminer l'employeur. Le fait de rémunérer le travailleur n'est qu'un des nombreux éléments qui permettent de déterminer laquelle de ces deux entités (agence ou entreprise utilisatrice) assume davantage le rôle de l'employeur.

---

<sup>36</sup> Pointe-Claire (Ville) c. Québec (Tribunal du travail), [1997] 1 R.C.S. 1015.



**Figure 7.3. Analyse réaliste critique du contexte dans lequel prend place l'externalisation dans la filière de la volaille au Québec, de la séquence des actions qui ont mené à son développement et de ses impacts sur les conditions de travail et d'emploi**

Ainsi, puisqu'il y a interaction entre la structure et l'action, ce que la figure 7.3. tente de schématiser sont les divers éléments de contexte qui ont poussé les acteurs à agir afin de maintenir ou transformer les structures en place, selon le pouvoir qu'ils détiennent, un pouvoir qui est associé à leur position dans la structure organisationnelle que constitue la filière de la volaille au Québec. Certes, des forces structurelles sont à l'œuvre dans la réalité sociale, mais les acteurs ont également un rôle à jouer. Par contre, il est évident que les acteurs ne sont pas tous égaux. Il existe bel et bien un différentiel dans l'accès aux ressources et dans les capacités à maintenir ou transformer les structures. Selon leur positionnement dans la chaîne de valeur, ils désirent modifier ou maintenir la structure selon ce qui est avantageux pour eux. L'acteur a une intentionnalité et une capacité d'action qui découle de la structure, de son environnement social, de son système social, du contexte dans lequel il s'insère. Il y a une relation entre les actions humaines et les structures, une dynamique des institutions. Les acteurs peuvent modifier les tendances qui influencent leurs actions. Ces actions ont mené au développement de l'externalisation et de ses impacts que l'on connaît sur les conditions de travail et d'emploi.

Ce qu'il importe d'observer, toujours à partir de la figure 7.3., est comment, à chacun des trois cycles contexte-action-résultat, les effets obtenus à la suite de ces actions deviennent éléments de contexte pour le prochain cycle et ainsi de suite. Le premier résultat, par exemple un rapport de force inégal à la faveur des clients, devient un élément du contexte pour le deuxième cycle, c'est-à-dire que dans ce contexte, les clients sont en mesure d'imposer leurs exigences. Ce contexte encourage le recours à l'externalisation dans le souci de trouver de meilleures conditions de production qui permettront de répondre aux exigences des clients. Ensuite, ce deuxième résultat devient un élément du contexte pour le troisième cycle. Dans ce contexte, l'externalisation crée une hiérarchie entre les entreprises, selon qu'elles sont entreprises pivots ou sous-traitantes. Les premières sont en mesure d'imposer leurs exigences, ce qui se répercute sur les conditions de travail et d'emploi des sous-traitants, par exemple, qui sont à la recherche de moyens permettant de répondre aux exigences (résultat). Ainsi, la fin d'un cycle devient le début de l'autre. Il est intéressant de porter un regard analytique sur l'avant, le pendant et l'après. Il est possible de décortiquer dans le temps la série d'actions qui a mené à l'observation de conditions de travail et d'emploi moins avantageuses chez les entreprises externes. Avec cet effort de dissociation de la structure, des actions et des résultats, le cycle de production des résultats observables empiriquement s'éclaircit et c'est cette compréhension qui va au-delà des faits observables qu'il est important de faire ressortir.

Les phénomènes observables aujourd'hui découlent d'actions passées. Les acteurs prennent place dans une structure, dans un contexte qui existait déjà. Ces éléments ont été produits dans le temps, par d'autres acteurs, qui les ont modifiés peu à peu. Les structures sont relativement stables dans le temps, car elles se modifient relativement lentement.

À titre d'exemple, certains éléments de contexte, du monde social dans lequel prend place la filière de la volaille au Québec, sont en fait des structures sociales, des mécanismes, qui ne sont pas directement perceptibles, mais qui sont des forces contribuant à la création de phénomènes. Le monde social est structuré. Pensez à la concurrence et au rapport de force. Ces deux structures ne sont pas mesurables empiriquement, mais elles existent. Seules les pratiques, les actions, les intentions qu'elles conditionnent sont mesurables. Ces structures sont également sensibles aux variations de contexte, car elles produisent leur effet dans un contexte donné. Elles existent également seulement dans les rapports qu'entretiennent les acteurs, les uns avec les autres. Essayez d'isoler la concurrence ou le rapport de force des relations interacteurs, et ils perdent automatiquement leur sens.

De plus, la séquence des événements observée ici ne garantit pas qu'il en soit toujours ainsi ou que ce soit le même type de séquence d'événements qui a conduit à l'externalisation dans un autre secteur comportant du travail en usine ou une autre filière de l'industrie agroalimentaire. Le monde social est un milieu ouvert, en mouvement. Les événements ne sont pas déterminés. La réalité sociale est dynamique et se transforme sous l'influence continue et mutuelle de l'action et de la structure. Il nous est donc impossible de faire des prédictions et d'imaginer ce qu'il adviendra de la filière de la volaille dans quelques années ou comment se transformera un secteur qui en est à l'une ou l'autre des étapes similaires de développement de l'externalisation. Ce sont les pratiques étalées dans le temps, conditionnées par le contexte, qui reproduiront ou transformeront ce qui est observé aujourd'hui.

Dans la réalité sociale, les acteurs sont tous interconnectés. Ils sont liés par leurs relations sociales. À titre d'exemple, pour être un sous-traitant, il doit y avoir une entreprise donneuse d'ordres. Chacune des positions dans la chaîne de valeur se constitue par rapport aux autres positions et chacune de ces positions est assortie de droits et d'obligations qui lient les acteurs ensemble. En entretien, on nous a bien spécifié que le sous-traitant ne pouvait pas proposer de nouveaux produits ou remettre en question les décisions prises par l'entreprise pivot. Il est responsable de remplir les commandes en

respectant toutes les spécifications et c'est tout. Il a le droit d'embaucher ses propres salariés, d'utiliser des travailleurs externes, de les gérer, mais il a l'obligation de remplir les commandes. C'est ce réseau de positions, de rôles, de droits et d'obligations qui coordonnent la filière de la volaille. Elle ne tient que grâce à ces relations. Avec chacune des positions, viennent des intérêts déterminés. L'acteur qui occupe une position doit se conformer aux attentes qui sont liées à son rôle. En cas d'écart trop grand, des sanctions seront appliquées. Si le sous-traitant ne respecte pas les spécifications des commandes, il perdra tout simplement ses contrats. Cependant, il peut être créatif dans la réalisation de son rôle, puisqu'il dispose d'une marge de liberté. Il gère son usine comme il l'entend, en autant que les résultats sont au rendez-vous.

Aucune contrainte n'est totalement subie. Il y a toujours une acceptation minimale d'occuper cette position et d'accepter les contraintes qui y sont associées. Les acteurs font des choix et poursuivent des objectifs. Ce sont ces différentes actions qui, en s'opposant et en se confrontant, contribuent à la production ou à la reproduction de la structure sociale. Elle découle des relations entre les acteurs qui occupent diverses positions.

Finalement, les différents acteurs de la filière sont interdépendants. Ils ont tous besoin les uns des autres, mais tous n'ont pas le même pouvoir. La plupart des acteurs du côté patronal de la filière de la volaille sont conscients de leur position et de leurs intérêts déterminés. Mais d'autres acteurs, surtout du côté des travailleurs, ne semblent pas conscients de tout ce jeu de positions, de rôles, de pouvoir, dans l'organisation en filière. La position occupée influence les projets de l'acteur. Certains projets sont impossibles compte tenu de la position, alors que d'autres sont parfaitement réalisables. Le pouvoir émerge des relations qui sont en fait la structure sociale. Et c'est ce pouvoir qui encourage ou décourage l'action. Et c'est par l'action sociale que les structures sont reproduites ou transformées. Les structures et les actions sont deux strates différentes de la réalité sociale et la connexion entre l'une et l'autre passe par la position occupée par l'acteur et les pratiques qu'elle engage.

## **7.2. Un retour sur la littérature concernant l'externalisation**

De manière générale, l'analyse réaliste critique du matériel a permis de mieux comprendre le contexte dans lequel prennent place les activités d'externalisation, les impacts de celles-ci sur les conditions de



travail et d'emploi, mais également de découvrir les facteurs en vertu desquels les conditions de travail et d'emploi varient. Tout d'abord, le facteur conjoncturel explicatif principal demeure la position de l'organisation dans la chaîne de valeur. Ce sont les entreprises en amont, soit les entreprises pivots, qui offrent les meilleures conditions de travail et d'emploi. Inversement, ce sont les entreprises en aval (sous-traitants) qui offrent les moins bonnes. Ce résultat vient appuyer les travaux de Ponnet (2011) qui démontrent une dégradation des conditions de travail et d'emploi plus on descend dans la chaîne de valeur. Le second facteur, étroitement lié au premier, concerne l'activité de l'établissement. Les usines qui effectuent la première transformation (les entreprises pivots) offrent les meilleures conditions de travail et d'emploi. Les établissements de seconde transformation (établissements appartenant à des entreprises pivots ou sous-traitants) ne sont pas en mesure d'offrir les mêmes conditions. Les conditions de travail et d'emploi d'établissements appartenant à une même entreprise pivot peuvent être différentes, selon l'activité qu'ils réalisent. Enfin, les conditions de travail et d'emploi varient selon la configuration de l'externalisation. Le travail en agences de placement de personnel doit demeurer une situation de dernier recours, compte tenu des mauvaises conditions de travail et d'emploi qu'il offre généralement. À notre connaissance, la littérature consultée n'avait pas comparé les conditions de travail et d'emploi offertes en contexte de travail en agences de placement de personnel à celles qui sont offertes en contexte de sous-traitance.

Dans les pages qui suivent, les résultats de cette recherche sont discutés point par point avec la littérature sur quatre principaux aspects, soit le modèle fordiste, le modèle d'Atkinson, les autres recherches menées sur les agences de placement de personnel et la sous-traitance ainsi que sur les impacts de l'externalisation sur les conditions de travail et d'emploi.

#### 7.2.1. Sur la remise en question du modèle fordiste

Pour débiter, Ford serait surpris de constater à quel point les usines de volaille au Québec ressemblent encore à ses usines de fabrication d'automobiles (1913) et même aux usines de porc et de bœuf de Chicago (1880). Le travail y est toujours effectué à la chaîne et les opérations sont spécialisées. La production est standardisée. Les manœuvres sont fixes et ce sont les poulets qui défilent devant eux. Les rapports d'autorité sont verticaux, les rôles de chacun sont formalisés et le travail est sous contrôle direct. Par contre, comparativement à il y a 100 ans, toutes les opérations de production ne sont plus

réalisées au sein d'une seule usine. Des chaînes de valeur se sont créées et les différentes étapes de production ont été réparties entre plusieurs établissements ou lieux de production, reliés par des relations de propriété, contractuelles, d'emploi ou de service. Les rapports interentreprises ont été structurés et les entreprises se sont positionnées selon qu'elles sont devenues entreprises pivots ou plutôt sous-traitantes ou selon qu'elles sont devenues donneuses d'ordres ou receveuses d'ordres.

Ainsi, certaines entreprises pivots réussissent encore aujourd'hui à compenser le haut niveau de subordination dans leur milieu de travail par des avantages sociaux et divers droits. Chez elles, les emplois sont stables et des échelles de progression salariale sont établies dans les conventions collectives. La grande majorité des travailleurs d'usines pivots profitent des avantages liés à une relation d'emploi binaire typique.

Conséquemment, en ne considérant que la situation des entreprises pivots, une constatation émerge : bien que le marché du travail ait connu des transformations majeures, il devient impératif d'éviter les généralisations quant à la fin du fordisme, car nombre de ses caractéristiques se retrouvent encore dans ces usines.

Par contre, il est vrai que même les entreprises pivots ont recherché une certaine flexibilité. Toutefois, les entreprises pivots et les entreprises sous-traitantes ne l'ont pas obtenue de la même manière. Les premières recourent moins aux travailleurs d'agences que les secondes, mais elles sont en relation avec des entreprises sous-traitantes. Elles acquièrent également leur flexibilité en divisant la production entre plusieurs de leurs usines, en effectuant une division des spécialités qui permet de différencier les conditions de travail et d'emploi. Ainsi, des usines se sont concentrées sur une activité prenant place en amont de la chaîne de production, comme l'abattage, alors que d'autres usines, appartenant toujours à la même entreprise pivot, se sont plutôt concentrées sur une activité prenant place en aval, comme la seconde transformation. Dans le cadre de notre recherche, cette hiérarchisation des établissements appartenant à une même entreprise engendre des disparités dans les conditions de travail et d'emploi entre les établissements d'abattage et de première transformation et les établissements de seconde transformation.

Outre cette hiérarchisation de leurs établissements, les entreprises pivots concluent également des ententes avec des entreprises sous-traitantes. Deux catégories de sous-traitants ont pu être relevées. La première regroupe les sous-traitants qui réalisent des activités spécialisées comme le transport de la volaille ou l'affutage des couteaux. La deuxième catégorie est dite de production. Ces sous-traitants effectuent sensiblement les mêmes activités que leurs usines de seconde transformation, mais il arrive que leurs opérations soient complémentaires. Ce qui avantage les établissements de seconde transformation appartenant à des entreprises pivots par rapport aux sous-traitants est que le donneur d'ordres s'assure que toutes les usines qui lui appartiennent produisent à pleine capacité, avant de transférer du travail chez les sous-traitants. Devant la variation du volume de travail occasionnée par une gestion de la production en fonction des commandes des clients, les conditions de travail et d'emploi des sous-traitants s'en trouvent affectées. Les travailleurs doivent entre autres supporter une grande variabilité dans leurs horaires de travail. Conséquemment, les sous-traitants font davantage face à un roulement de personnel élevé et même à une pénurie de main-d'œuvre. Dans ce contexte et pour assouvir leur grand besoin de flexibilité, ils ont davantage recours à l'externalisation. Ils font ainsi davantage appel à des travailleurs d'agences et à des sous-traitants pour leur prêter main-forte en période de pointe. Comme ces entreprises sont de plus petite taille et qu'elles ne sont constituées que d'un seul établissement, l'étalement de la production en fonction des spécialisations au sein de plusieurs de leurs usines est une stratégie qui leur est inaccessible. Elles divisent la production avec d'autres sous-traitants qui se spécialisent, la plupart du temps, dans un type d'activité. Cette étude va dans le sens des travaux de Lakhani et al. (2013) qui décrivent la filière de la volaille comme étant un cas exemplaire de chaîne de valeur de configuration captive. L'asymétrie de pouvoir entre la firme pivot et son sous-traitant a bien été relevée et la dépendance ou la « captivité » dans laquelle les sous-traitants se trouvent a également été constatée par ces auteurs. Pour eux, une chaîne de valeur captive se caractérise par une forte influence de l'entreprise pivot sur les relations d'emploi du sous-traitant. Ceci traduit une asymétrie de pouvoir entre ces deux acteurs. De plus, chez le sous-traitant, les employés possèdent de faibles compétences et connaissances et il y a instabilité d'emploi. Dans ce contexte, les tâches sont fortement coordonnées, codifiées et standardisées.

Ainsi, les entreprises sous-traitantes peuvent davantage être qualifiées de postfordistes que les entreprises pivots, puisque leur niveau de production dépend des commandes attribuées par les entreprises pivots qui elles, correspondent davantage à des entreprises fordistes. Rappelons que nous

caractérisons de postfordistes des entreprises qui notamment adoptent un modèle de gestion de la production et d'organisation du travail mobilisé par la quête de flexibilité qui leur permet de s'adapter aux fluctuations du marché, alors que les entreprises fordistes présentent des rapports d'autorité verticalement intégrés et sur plusieurs paliers de la hiérarchie. Ces donneuses d'ordres formulent les directives, contrôlent le travail en passant par la direction du receveur d'ordres et effectuent même des audits afin de s'assurer du respect de leurs exigences tout le long de la chaîne.

### 7.2.2. Sur le modèle d'Atkinson

En outre, les résultats de cette recherche appuient les théories concernant les marchés internes et externes, du dualisme, de la segmentation et encore plus celle de la firme flexible d'Atkinson. Nous avons testé empiriquement le modèle d'Atkinson en l'appliquant à une chaîne de valeur plutôt qu'à une entreprise. Tout d'abord, les deux premiers anneaux du modèle d'Atkinson, d'une part, celui regroupant les travailleurs réguliers, impliqués dans une relation d'emploi typique, travaillant à temps plein et d'autre part, celui regroupant les travailleurs à temps partiel ou contractuels, correspondent aux deux types de relations d'emploi bipartites (typique et atypique) identifiées dans cette recherche. Le troisième anneau, pour sa part, regroupe des travailleurs sans lien d'emploi avec l'entreprise, comme dans le cas du travail en agences de placement de personnel ou dans celui du travail en situation de sous-traitance. Ce dernier anneau englobe les deux types de relations d'emploi multipartites identifiés dans cette recherche.

Cependant, alors qu'Atkinson présente les trois anneaux concentriques comme se retrouvant à l'intérieur d'une seule et même entreprise et possiblement à l'intérieur d'un seul et unique établissement, la présente recherche vient plutôt avancer qu'il est possible, en situation d'externalisation, au sein d'une chaîne de valeur, de retrouver ces anneaux séparément dans divers établissements appartenant à l'entreprise pivot et dans diverses entreprises sous-traitantes, un peu comme si ces divers établissements et entreprises en venaient à former un tout. Par exemple, le modèle classique relevé dans cette recherche est de retrouver une très forte présence de travailleurs du premier et du deuxième anneaux dans un établissement appartenant à l'entreprise pivot et effectuant un type d'activité particulier (abattage et première transformation) et de retrouver ceux du troisième anneau chez un sous-traitant (seconde transformation). Il se peut qu'un établissement

regroupe les trois anneaux d'Atkinson, mais il se peut également que ce soit plusieurs établissements, qui pris dans leur ensemble, regroupent ces trois anneaux.

En lien avec ce qui précède, certains établissements ne mobilisent ainsi qu'une ou deux catégories de travailleurs, donc qu'un ou deux anneaux sur les trois qui composent le modèle d'Atkinson. Et le fait que certaines entreprises réussissent à ne fonctionner qu'avec des travailleurs d'agences (De Tonnancour et Vallée, 2009), par exemple, démontre qu'il n'est plus nécessaire pour une entreprise de se doter de l'un ou des deux premiers cercles concentriques d'Atkinson.

Ainsi, le premier et le deuxième cercle de travailleurs se situent davantage chez les entreprises donneuses d'ordres, tandis que le troisième cercle est davantage présent dans les autres établissements receveurs d'ordres. Cette recherche vient étaler les anneaux concentriques d'Atkinson sur plusieurs entreprises et établissements constitués en chaîne de valeur et regroupant des donneurs d'ordres purs, des donneurs d'ordres qui sont aussi receveurs d'ordres et des receveurs d'ordres purs. Ce sont les travailleurs des receveurs d'ordres qui subissent le plus les effets négatifs de l'externalisation sur leur salaire et sur l'ensemble de leurs conditions de travail et d'emploi.

### 7.2.3. Sur la sous-traitance et le travail en agences de placement de personnel

Les résultats de la recherche viennent certes appuyer la présence d'une subordination technique et professionnelle du receveur d'ordres par rapport au donneur d'ouvrage (Everaere, 2012), mais également la situation de dépendance dans laquelle il se trouve (Duhautois et Perraudin, 2010). Cependant, pour ce qui est de mesurer le phénomène de la sous-traitance, les résultats de cette recherche suggèrent que pratiquement toutes les entreprises de la filière de la volaille recourent à la sous-traitance pour des activités périphériques telles que l'entretien de l'édifice ou le nettoyage des sarraus, mais que la sous-traitance des activités de production concerne surtout la seconde transformation et l'emballage; l'abattage est toujours conservé à l'interne. Il a de plus été constaté que les preneuses d'ordres étaient de plus petite taille et qu'elles employaient une majorité d'hommes, ouvriers, d'âge intermédiaire et qu'elles recouraient davantage aux travailleurs temporaires d'agences de placement de personnel. Les sous-traitants font effectivement face à un plus grand nombre de contraintes concernant notamment les horaires, le rythme et le volume de travail (Dares, 2011). En

outre, les entreprises qui se trouvent en bas de la chaîne de valeur offrent les plus bas salaires, alors qu'ils sont les plus élevés chez les entreprises en amont qui sont des donneuses d'ordres pures (Perraudin et al., 2009). Et généralement, il y a dégradation des conditions de travail et d'emploi à mesure qu'on descend dans la chaîne de valeur (Ponnet, 2011).

Cependant, alors que la littérature utilise fréquemment la notion de triangulaire ou tripartite afin de désigner le type de relation d'emploi à laquelle il donne lieu (Gesualdi-Fecteau et Bélair, 2014; Ponnet, 2011), ces termes se sont avérés injustes compte tenu de la diversité des acteurs qui prennent part à la relation d'emploi en contexte d'externalisation. C'est pourquoi le terme multipartite est préférentiellement utilisé dans cette thèse.

#### 7.2.4. Sur les impacts de l'externalisation

Par contre, en analysant la variété des types de relations d'emploi qui peuvent découler de l'externalisation, les résultats de cette recherche ainsi que l'analyse qui en est faite, viennent compléter la distinction régulièrement utilisée entre relation d'emploi typique et atypique. Cette recherche déplace l'attention première non plus sur le fait que la relation d'emploi soit typique ou atypique, mais sur le fait qu'elle soit bipartite ou multipartite. Procéder inversement impliquerait de ne considérer que deux types de relations d'emploi, soit la relation typique, nécessairement bipartite et de considérer tout le reste comme étant atypique. Ceci permet d'établir une typologie qui comprend deux types de relations d'emploi bipartites, soit une typique et une autre atypique et deux types de relations d'emploi multipartites, pour la présente recherche, soit celle se nouant dans le cadre du travail en agences de placement de personnel et en sous-traitance. Cette recherche permet de raffiner la catégorisation des divers types de relations d'emploi.

De plus, ces résultats, en plus de démontrer qu'un emploi atypique n'est pas nécessairement précaire, précise que ce n'est pas parce qu'une relation d'emploi est multipartite qu'elle engendre nécessairement de la précarité. Par exemple, un emploi régulier chez un sous-traitant peut ne pas être considéré comme précaire, alors qu'une affectation temporaire obtenue par une agence de placement de personnel l'est. Ainsi, les formes d'emploi flexibles et externalisées, bien qu'elles soient régulièrement précaires, ne le sont automatiquement.

Néanmoins, au sein des relations d'emploi qui découlent de l'externalisation, soit les relations multipartites, le pouvoir de contrôler les travailleurs et de déterminer leurs conditions de travail et d'emploi ne repose plus sur un seul acteur (Bellemare et Briand, 2015; De Tonnancour et Vallée, 2009; Heas, 2003; Mariotti, 2005). Ce constat est particulièrement visible dans le cas du travail en agences de placement de personnel et dans celui du travail en sous-traitance où il y a dualité d'autorité (Mittlacher, 2006).

Puis, les résultats de cette recherche démontrent clairement que l'externalisation, de par les types de relations d'emploi qu'elle génère, crée des catégories de travailleurs qui doivent jongler avec l'instabilité de leur contrat et qui se trouvent complètement ou partiellement à découvert en ce qui concerne leurs protections sociales et économiques. Ces travailleurs doivent effectivement prendre en charge eux-mêmes ces aspects qui, dans le cadre d'une relation d'emploi bipartite typique, seraient assumés par l'entreprise (D'Amours, 2009; Morin, 2002; Notebaert, 2006). Les résultats de la présente étude suggèrent l'existence d'un rapport de force encore plus inégal ou une inégalité de pouvoir encore plus grande dans le cas d'emplois externalisés. La vulnérabilité dans laquelle est parfois entraîné ce type de travailleurs tend à lui soustraire son pouvoir de négociation et sa capacité de résistance. Il doit se soumettre à un plus grand nombre de compromis et à des compromis plus importants que ne le font les travailleurs réguliers. Une seule erreur, un seul refus ou un seul accident pourrait lui faire perdre son emploi. Il n'y a plus de place à l'erreur. Les travailleurs deviennent interchangeable.

Or, l'externalisation crée cette catégorie de travailleurs vulnérables, mais tout en maintenant une catégorie de travailleurs plus privilégiés (syndiqués, réguliers, profitant de certaines protections sociales et économiques). Cette étude doctorale fait aussi état de la diversité des statuts d'emploi mobilisés sur un même lieu de travail. Les travailleurs externalisés côtoient des travailleurs qui bénéficient d'un contrat d'emploi traditionnel. Les entreprises mobilisent des travailleurs d'institutions différentes et de statuts différents, donc, bénéficiant de conditions de travail, mais surtout d'emploi, différenciées (Mariotti, 2005). Cette situation engendre des disparités, qu'elles soient fonction du statut d'emploi ou de l'inadéquation des normes minimales d'emploi à ces types d'emploi. À ce sujet, la question du véritable employeur dans le cas du travail en agences de placement de personnel n'est toujours pas résolue (Burgess et al., 2005; Mittlacher, 2006; Vallée, 1999). Devant ce vide juridique, une fausse croyance s'est mise à circuler, dans la filière de la volaille, à l'effet que l'agence est

l'employeur des travailleurs qui transitent par elle. Par contre, à aucun endroit dans la loi, cette précision n'est apportée. Les entreprises clientes des agences de placement de personnel se déresponsabilisent envers les travailleurs d'agences.

Effectivement, cette étude révèle que les employeurs questionnent peu les stratégies et les pratiques de leurs intermédiaires. Ils ont tendance à se déresponsabiliser et c'est au cœur de cette attitude que semble résider la source de la vulnérabilité des travailleurs externalisés. Qu'elle soit recherchée ou implicite, l'externalisation mène à tout coup à une déresponsabilisation (Lippel et Laflamme, 2011) des employeurs vis-à-vis les travailleurs externes, qu'ils proviennent d'une agence ou qu'ils travaillent pour une entreprise sous-traitante. Les entreprises utilisatrices mobilisent une main-d'œuvre qui contribue à leur production générale, mais sans s'engager auprès d'elle par un contrat de travail, qui déboucherait sur une évidente relation d'emploi. L'externalisation, en permettant d'éviter la relation d'emploi avec les travailleurs externes, apporte souvent une diminution des coûts liés aux ressources humaines et à la production elle-même.

La présente étude permet de constater les deux côtés de l'externalisation. De l'un, elle procure certes de la flexibilité aux employeurs. Mais de l'autre, en raison des formes d'emploi qu'elle génère, elle est souvent source de précarité pour les travailleurs. Les emplois peuvent être de courte durée, présenter un risque élevé de perte ou être irréguliers, instables. Et cette situation se retrouve surtout chez les sous-traitants, qui possèdent moins de pouvoir que les entreprises pivots. Chez ces dernières, les emplois sont plus stables, les conditions de travail et d'emploi sont de meilleure qualité et elles s'inscrivent plus souvent dans une convention collective dont les bénéfices dépassent plus largement les normes minimales d'emploi.

Les travailleurs externalisés en viennent à être moins protégés par les diverses lois du travail ou par l'action syndicale (Boivin, 2012; Heery, 2009) et à avoir moins de contrôle sur leurs conditions de travail et d'emploi. Les régimes encadrant les relations de travail, les politiques publiques du travail et de l'emploi, ainsi que certaines protections sociales n'ont pas su s'adapter assez rapidement aux stratégies d'externalisation. Ainsi, les politiques publiques n'encadrent pas toutes les situations d'emploi. Conséquemment, les travailleurs externalisés n'ont pas accès à toutes les protections et ne



retirent pas toujours les mêmes protections que ceux qui occupent des emplois standards (Vallée, 1999).

Dans un souci de protéger le plus adéquatement possible l'ensemble des travailleurs, il semble que les employeurs devraient être imputables des actions posées par leurs intermédiaires ou leurs sous-traitants. En les responsabilisant à nouveau, envers tous les travailleurs qu'ils mobilisent, de près ou de loin, les employeurs s'intéresseraient davantage aux conditions de travail et d'emploi qui leur sont offertes. Tout porte à croire que cet objectif de responsabilisation inciterait les employeurs à faire affaire plus souvent avec des intermédiaires dont les pratiques ont été vérifiées et qui sont reconnues comme étant constantes. Le fait qu'une agence, qu'une firme, qu'une entreprise possède une renommée internationale ne suffit pas pour juger de ses bonnes pratiques et les garantir.

Il y a un premier travail à faire à ce niveau afin de responsabiliser les entreprises clientes des agences de placement et briser les avantages associés à cette déresponsabilisation. Le moyen le plus simple d'y arriver est de considérer l'entreprise cliente et l'agence comme un seul employeur ou du moins, de les considérer comme étant solidairement responsables (Bernier et al., 2003b; Bernstein et al., 2009; De Tonnancour et Vallée, 2009; Gesualdi-Fecteau, 2008; Lippel et Laflamme, 2011), un peu comme le prévoit déjà la LNT dans le cas de la sous-traitance. Semblablement, si un accident arrivait à un travailleur d'agences, l'entreprise cliente aurait l'obligation d'effectuer un suivi et de s'assurer que l'accident est déclaré et que le travailleur est indemnisé. Dans la situation inverse, elle pourrait être tenue responsable, c'est-à-dire qu'elle devrait comptabiliser cet accident, le déclarer à la CNESST et s'occuper de l'indemnisation du travailleur.

### **7.3. Les impacts de l'externalisation sur la relation d'emploi**

Cette section vise à répondre à la deuxième question de recherche qui s'intéresse à la manière dont l'externalisation transforme la relation d'emploi. Il s'agit en fait d'une discussion des résultats de recherche en lien avec la théorie d'Edwards présentée au chapitre 2.

Un des principaux résultats de cette recherche a été de démontrer que l'externalisation a généralement tendance à avoir un impact négatif sur les conditions de travail et d'emploi des travailleurs externes à

l'entreprise pivot. Il a de plus été constaté qu'il était habituellement moins avantageux pour un travailleur d'être un travailleur d'agences de placement de personnel, surtout en contexte de placement temporaire (location de personnel). Mais par l'entremise de quel facteur l'externalisation peut-elle produire ces effets négatifs sur les conditions de travail et d'emploi ? Il semble qu'un élément de réponse réside dans la forme de la relation d'emploi et dans les relations interentreprises qui apparaissent en situation d'externalisation.

Tout au long de cette recherche, quatre types de relations d'emploi ont été observés, soit deux de type bipartite et deux de type multipartite. Plus précisément, il existe des relations bipartites typiques (travailleurs réguliers), des relations bipartites atypiques (occasionnels, étudiants, par exemple) et les deux relations multipartites sont incarnées par celles qui se nouent lors du travail en agences de placement de personnel et lors du travail pour une entreprise sous-traitante.

Dans cette section, chacune des dimensions d'analyse formulées par la théorie classique sur la relation d'emploi d'Edwards, soit la présence du conflit et de la coopération, l'indétermination, l'antagonisme structuré ainsi que l'exploitation sont appliquées aux quatre types de relation d'emploi rapportés dans cette recherche (voir tableau synthèse 7.2.). En guise de rappel, la théorie d'Edwards sur la relation d'emploi considère que les travailleurs et les employeurs sont en conflit, notamment en ce qui a trait à la répartition du surplus. Mais bien que le conflit soit fondamental au sein de la relation d'emploi, la coopération y est tout aussi présente. Les deux acteurs, puisqu'ils sont interdépendants et afin que la relation d'emploi perdure, doivent s'efforcer de trouver des compromis (conflit et coopération). La relation d'emploi possède donc une nature contradictoire. Mais atteindre la coopération est un processus incertain et instable. Le consentement et la coopération d'un employé ne peuvent être considérés comme acquis. Il y a possibilité que ce consentement et cette coopération cèdent la place à la résistance ou à l'opposition, d'où son indétermination et sa nécessaire négociation (indétermination). Cette indétermination et l'impossibilité de soustraire la force de travail du travailleur obligent l'employeur à contrôler son employé, tout en lui laissant une certaine place pour sa créativité. La relation d'emploi est antagoniste (antagonisme structuré). Et comme capital et travail ont des intérêts divergents, que le capital possède plus de ressources et de pouvoir et qu'il est essentiellement à la recherche de surplus, il exploite la relation d'emploi dans l'organisation de la production et s'approprie le surplus généré par le travail (exploitation).

### 7.3.1. Les relations d'emploi bipartites

Dans le cas de la relation bipartite, la théorie d'Edwards ne s'applique pas exactement de la même manière, selon qu'elle est typique ou atypique. Par exemple, la coopération attendue n'est pas nécessairement la même dans une relation à durée déterminée que dans le cas d'une relation à durée indéterminée. Les distinctions relevées entre la relation d'emploi typique et atypique constituent l'objet de réflexion de la prochaine section.

#### *7.3.1.1. L'application différente des caractéristiques de la relation d'emploi bipartite pour les formes typiques et atypiques*

Tout d'abord, d'après les informations recueillies tout au long de cette recherche sur les activités d'externalisation dans la filière de la volaille, il semble qu'en contexte de relation bipartite, les zones de conflit, qui caractérisent toute relation d'emploi, se situent entre un employeur, le transformateur dans ce cas, qui cherche entre autres à augmenter la rentabilité de son entreprise, dans un contexte marqué par une forte concurrence au niveau des prix, et les travailleurs qui portent un intérêt essentiellement en l'obtention d'un meilleur salaire, mais également en une amélioration de l'ensemble de leurs conditions de travail (surtout sur le plan de la cadence de travail et de leur santé et sécurité du travail) et d'emploi. Il apparaît que le plus grand enjeu, entre les deux acteurs, soit d'ordre monétaire. Dans le cas d'une relation d'emploi atypique, cependant, l'intérêt du travailleur est probablement davantage orienté vers la régularisation de sa situation (condition d'emploi) afin de profiter pleinement des avantages offerts par la convention collective.

D'un côté, la recherche de profit par l'employeur peut inciter celui-ci notamment à vouloir développer de nouveaux marchés. Par exemple, il pourrait être intéressé à intégrer de plus en plus d'activités de sur transformation aux siennes, bien que celles-ci prennent place dans un contexte de forte concurrence. Ces activités peuvent être attirantes, car elles ont la possibilité de générer un important surplus dans le contexte actuel où les consommateurs sont parfois prêts à déboursier un peu plus d'argent, en échange d'une économie de temps, pour un produit qui est pratiquement prêt à la consommation. L'employeur pourrait également chercher à diminuer ses coûts de production, entre

autres en mécanisant l'usine, en augmentant les cadences de travail ou en déplaçant une partie de la production dans ses autres établissements ou dans une entreprise sous-traitante.

De l'autre côté, les travailleurs souhaitent qu'une partie de ce surplus soit consacrée à la révision de leurs conditions de travail et plus précisément, à l'amélioration de leur santé et de leur sécurité au travail, soit en achetant du matériel de travail ergonomique ou ajustable, en mettant en place des mécanismes de prévention avec l'aide d'un consultant, par exemple, ou en leur offrant des formations. Les travailleurs se plaignent également des cadences élevées de travail, une cadence qui croît avec la mécanisation. Et lorsque survient un accident, ils déplorent le fait que l'employeur soit parfois prêt à déboursier de grosses sommes d'argent pour engager des firmes d'avocats et des médecins afin de faire diminuer leur part de responsabilité et ainsi économiser sur les frais de santé et de sécurité du travail. De plus, lors de périodes plus difficiles pour l'usine, la variable d'ajustement a souvent tendance à être le salaire. Un bon nombre d'informateurs ont parlé d'une négociation qui a déjà résulté en une baisse de salaire de l'ordre de 2 \$ l'heure, pour tous. « L'année où on a baissé de salaire, en [...] ils ont fait des bénéfiques records, et puis ils se sont partagé une cagnotte de 5 ou 6 millions les actionnaires là. Tu sais un moment donné... » (Informateur syndical).

D'ailleurs, les travailleurs se sont dit quelquefois inquiets de l'impact sur l'emploi qu'aura cette propension à toujours rechercher une plus grande mécanisation. Les propos suivants d'un informateur des ressources humaines résument la situation et démontrent le conflit qui peut exister entre les préoccupations des travailleurs et celles des employeurs.

On a différents projets d'automatisation, que ce soit comme je disais tantôt, la mise en boîte automatique, le pesage automatique, tout l'aspect palettisation, peut tout être refait. Tu sais, y a beaucoup de choses qu'on peut faire. Ça va nous aider sur le recrutement, c'est clair. Oui, ça peut amener une baisse du niveau de main-d'œuvre. [...] Puis c'est sûr que... je veux pas me mettre dans la chaise du syndicat, mais c'est sûr que pour eux autres c'est une menace en termes de « membership ». Mais tu sais, demain matin, ça coupera pas de moitié là. Quand on va avoir éliminé 20, 30 postes, ça va être ça là tu sais. Mais quand même. 30 postes à 50 000 \$ par année. (Informateur des ressources humaines)

Les travailleurs sont aussi préoccupés des impacts que peut avoir le processus d'externalisation sur leurs emplois, surtout s'il est couplé à une mécanisation poussée. La situation est d'autant plus

inquiétante pour les travailleurs atypiques qui ne bénéficient pas de la sécurité d'emploi. Certains travailleurs demeurent amers depuis la fermeture de deux départements (une centaine d'employés), dans une même usine, au profit d'une autre, appartenant à la même entreprise. Enfin, les travailleurs au sein d'usines dont la sanitation est encore effectuée à l'interne, et plus particulièrement les travailleurs atypiques, se soucient des conséquences qu'aurait une éventuelle externalisation de cette activité, comme c'est actuellement le cas dans bon nombre d'établissements.

Ainsi, les intérêts de l'employeur, qu'il soit impliqué dans une relation d'emploi typique ou atypique, se résument pour l'essentiel à l'accroissement de ses profits et de ses parts de marché. Pour le travailleur, les intérêts peuvent diverger selon qu'il prend part à une relation d'emploi typique ou atypique. Le travailleur typique est davantage préoccupé par la progression de son salaire et de ses autres conditions de travail et d'emploi, alors que le travailleur atypique se soucie du maintien de son emploi et cherche avant tout à régulariser sa situation dans le but de bénéficier pleinement des avantages consentis par la convention collective.

Ensuite, dans la relation d'emploi, afin que celle-ci perdure dans le temps, il doit également y avoir une certaine forme de coopération, de compromis entre les deux acteurs, employeur et travailleur. Dans le cas des travailleurs typiques, leur coopération s'obtient plus facilement lorsque l'employeur répond à quelques-uns de leurs intérêts. En échange de ces avantages consentis, l'employeur s'attend à ce qu'ils coopèrent à la production du surplus. Mais tout en contribuant à la génération du surplus, ils conservent la possibilité de revendiquer à nouveau de meilleures conditions de travail et d'emploi, soit de manifester de la résistance tant individuellement que collectivement, essentiellement par l'entremise de l'action syndicale. Pour les travailleurs atypiques, la coopération qui est exigée de leur part se doit d'être indéfectible. L'employeur s'attend à ce qu'ils travaillent selon les besoins, se soumettent au contrôle managérial, mais avec des possibilités limitées, en retour, de négocier de meilleures conditions de travail et d'emploi. Leur situation ne leur confère pas le pouvoir de manifester ouvertement de la résistance. Dans le cas où un travailleur atypique deviendrait trop exigeant, l'employeur pourrait le maintenir dans une situation de précarité, le remplacer par un autre ou mettre fin à son contrat, car il ne possède aucune sécurité d'emploi. Il occupe une position marquée par la vulnérabilité et c'est cette vulnérabilité qui est exploitée.

Puisque le recours à des activités d'externalisation est parfois source de conflits, du moins d'inquiétudes, les acteurs de certains établissements, prenant place dans une relation d'emploi typique, discutent, négocient et s'entendent pour baliser le recours à l'externalisation. Bon nombre de conventions collectives disposent de clauses ou de lettres d'entente au sujet de ces activités. Celles-ci visent à encadrer le travail qui peut être confié en sous-traitance ou à des agences de placement. Ces clauses concernent essentiellement les circonstances dans lesquelles le recours à des entreprises ou à des travailleurs externes est possible. Voici l'éventail des circonstances négociées et répertoriées dans plusieurs conventions collectives du segment de la filière de la volaille étudié, dans lesquelles l'employeur peut donner des travaux en sous-traitance :

- S'ils requièrent des qualifications ou de l'équipement spécial ;
- S'ils ne peuvent être comblés avec la main-d'œuvre existante ;
- S'ils concernent la sanitation. Cependant, un syndicat a négocié le droit de réclamer que cette opération soit réalisée en interne, notamment si les coûts et le niveau de supervision sont comparables à ce qu'ils seraient si cette tâche était effectuée à l'externe ;
- S'il s'agit du désossage de hauts de cuisses ;
- S'ils ont pour but de réparer l'équipement ;
- S'ils concernent une activité périphérique (tonte de gazon, déneigement, sécurité de l'usine) ;
- S'ils sont occasionnés par un retard, une absence temporaire imprévue, un cas fortuit, pour le développement de nouveaux produits ou matériaux ;
- Et si l'employeur verse 0,10 \$ pour chaque heure travaillée par un employé d'une agence de placement dans un fonds ;

En contrepartie, l'employeur ne peut donner de tâches en sous-traitance :

- Si cette action a pour effet de mettre à pied des salariés en raison d'un manque de travail ;
- Si elle empêche le rappel d'un salarié mis à pied ;
- Si cette situation empêche un salarié de faire du temps supplémentaire ;
- S'il s'agit d'un travail de production.

Pour ce qui est des travailleurs en situation de relation d'emploi atypique, ils ne prennent généralement pas part à ce genre de négociations effectuées par l'entremise du syndicat. S'ils arrivent à bénéficier de certaines protections découlant de l'application d'une convention collective, c'est plus souvent grâce à une négociation qui est survenue entre les travailleurs typiques ou réguliers et l'employeur. On peut dire que ce sont surtout les travailleurs réguliers qui négocient les conditions de travail et d'emploi des travailleurs occasionnels, par exemple, qui sont souvent dépendants de décisions prises avant leur embauche ou le début de leur affectation. On peut se demander si les intérêts des travailleurs permanents ne risquent pas à l'occasion de prévaloir sur les intérêts des travailleurs occasionnels. Ces derniers deviennent vulnérables face à leur employeur et même un peu devant les travailleurs réguliers.

De plus, comme il a déjà été mentionné, certains travailleurs sont quelque peu inquiets des impacts qu'une mécanisation encore plus poussée pourrait avoir sur l'emploi dans les usines de volaille et l'inquiétude se manifeste surtout pour les travailleurs atypiques qui ne bénéficient pas de la sécurité d'emploi. Du côté de l'employeur, on se montre rassurant. On mentionne que la mécanisation a toujours été réalisée sans mises à pied, de manière graduelle, en déplaçant la main-d'œuvre selon les besoins ou en autorisant les supplantations. Quelques usines auraient pu décider de s'automatiser plus rapidement et ainsi devoir peut-être procéder à des mises à pied. Mais la plupart des employeurs comprennent les préoccupations des travailleurs et ajustent stratégiquement leur évolution en y allant progressivement et en optant idéalement pour des déplacements de personnel plutôt que des mises à pied. Cette forme de coopération est connue des travailleurs. Ils confirment effectivement qu'aucun employé n'a perdu son emploi, que ce soit en raison d'une plus grande mécanisation ou en raison d'activités d'externalisation. En outre, il n'en demeure pas moins que le compromis peut parfois être plus grand pour certaines catégories de travailleurs comme les camionneurs, par exemple, qui peuvent être relocalisés à l'intérieur de l'usine et affectés à des tâches moins en lien avec leur formation ou leur expérience de travail antérieure, ou pour les travailleurs atypiques qui sont utilisés au gré des besoins. D'ailleurs, ce processus de déplacement de main-d'œuvre protège les travailleurs réguliers des pertes d'emploi, mais nous en savons peu sur la situation des travailleurs atypiques dans un tel contexte.

Également, puisque la matière première des abattoirs est la volaille vivante et qu'elle ne peut rester plus d'une journée dans le stationnement, en raison notamment des règles de bien-être animal, elle

doit être abattue dans la journée. Ce contexte peut faire en sorte que les heures supplémentaires, qui avaient été négociées de prime abord comme étant effectuées sur une base volontaire, deviennent plutôt obligatoires. Elles sont plus facilement imposées aux travailleurs atypiques qui ne profitent pas du droit de refus, par exemple. Cette situation est source de conflit pour les travailleurs typiques et une condition à accepter pour les travailleurs atypiques. Certains travailleurs ont cherché à remédier à la situation, à en discuter avec l'employeur. Puisque celui-ci ne peut renoncer aux heures supplémentaires, compte tenu de la flexibilité qu'elles lui procurent, le compromis adopté par certains établissements a été de rémunérer les heures supplémentaires à temps double, plutôt qu'à temps et demi comme le prévoit la LNT.

Par ailleurs, puisque certains syndicats craignaient entre autres de voir le montant total des cotisations syndicales diminuer lorsque l'employeur recourt à des agences de placement, ils ont réussi à obtenir le versement de la cotisation syndicale pour tous les travailleurs d'agences présents dans l'établissement. « On prenait nos facturations de l'agence, puis on déduisait une cotisation syndicale pour reverser au syndicat à ce moment-là ». Intervieweuse : « Les travailleurs d'agences étaient syndiqués ? ». « Non. Ils n'étaient pas syndiqués, mais on prenait une partie en fait du montant qui était versé là puis on le donnait au syndicat » (Informateur des ressources humaines).

Quelques travailleurs réguliers d'usines d'abattage et de première transformation de la volaille d'entreprises pivots ont consenti, quant à eux, afin de contribuer à maintenir l'usine ouverte, à des réductions salariales de l'ordre de deux dollars l'heure, alors que d'autres ont décidé de mettre fin au régime de retraite qu'ils possédaient depuis quelques années seulement. « Si l'employeur ne fait pas de l'argent en haut de toi, nous autres, il y a pas personne qui va en faire. Donc, faut qu'on leur permette d'avoir leur profit, faut qu'on leur permette qu'ils soient rentables. Faut qu'on assure la pérennité de l'entreprise » (Informateur syndical).

Malgré ce jeu de négociation, de compromis et de coopération qui réussit à maintenir une relation d'emploi viable en dépit des diverses zones de conflit, certains éléments demeurent indéterminés. Il peut s'agir d'une augmentation éventuelle des cadences, des impacts d'une amélioration de la mécanisation, du transfert d'un département dans une autre usine, d'une fermeture, d'un déménagement, d'une nouvelle stratégie d'externalisation, de la survenue d'un accident du travail ou



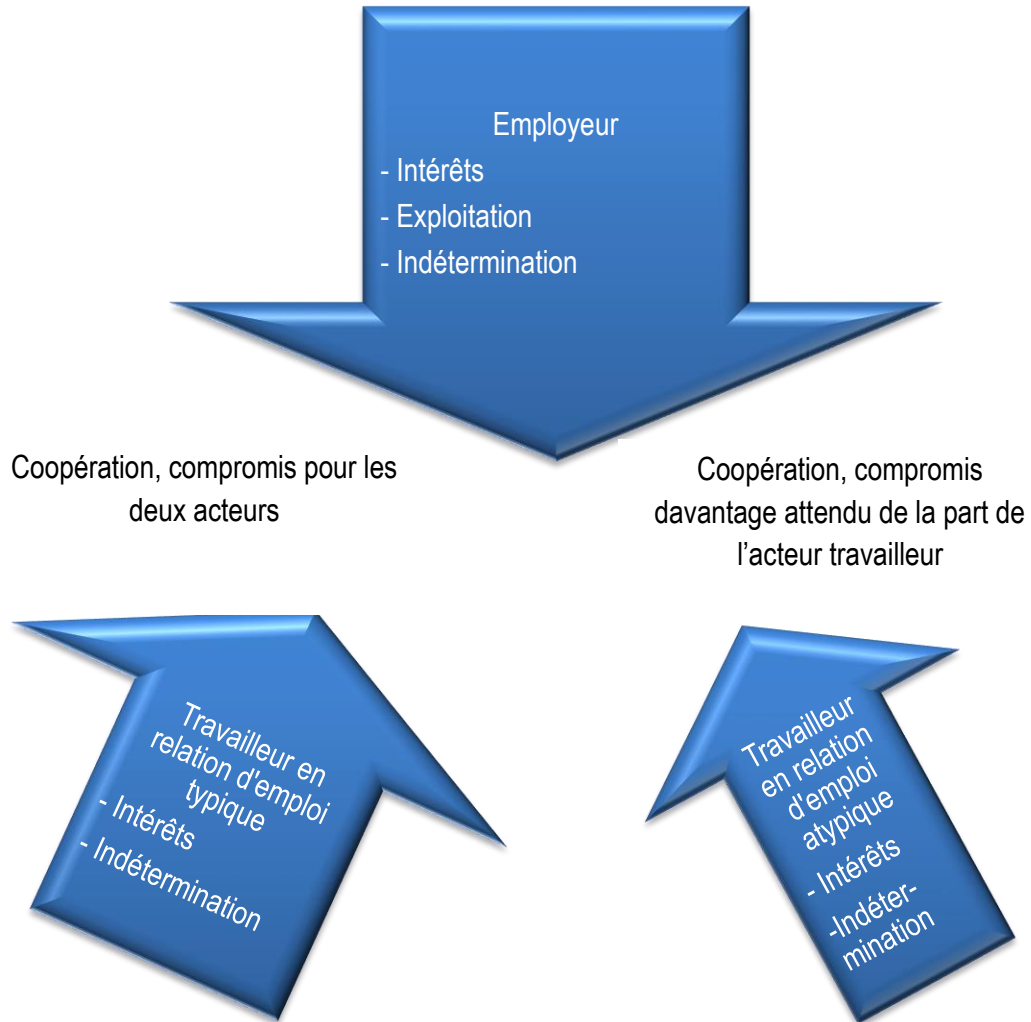
d'une maladie professionnelle. Ceux qui ne bénéficient pas d'un certain nombre d'heures de travail garanties par semaine et dont le volume de travail est variable d'une semaine à l'autre, d'une journée à l'autre, vivent de l'indétermination quant au salaire qui découle de leur activité de travail. Et l'employeur ne sait pas combien de temps son travailleur acceptera cette situation. En consentant à certaines revendications de ses travailleurs typiques, l'employeur a probablement plus de chances de maintenir son lien d'emploi avec eux. Dans le cas du travailleur atypique, qui ne profite pas entièrement des avantages attribués aux travailleurs réguliers, donc qui est moins lié à l'entreprise, les risques qu'il quitte l'entreprise sont possiblement plus grands. Il sera davantage porté à accepter un autre emploi, surtout si celui-ci offre davantage de sécurité ou s'il procure de meilleures conditions de travail et d'emploi.

Enfin, même lorsque les entreprises réussissent à obtenir de nouveaux contrats rémunérateurs, qu'elles génèrent un plus grand surplus, il est plutôt rare que ce contexte favorable se traduise par une hausse du salaire des travailleurs. Ces derniers obtiennent rarement un plus grand partage du surplus, d'où la présence de l'exploitation dans la relation d'emploi. Cette caractéristique de la relation d'emploi est particulièrement observable dans les usines de seconde transformation. Cette activité génère un important surplus, bien que les travailleurs de ses usines enregistrent des salaires beaucoup moins élevés que ceux des usines d'abattage. La part du surplus qui n'est pas remise aux travailleurs des usines de seconde transformation peut entre autres être utilisée pour la bonification des conditions de travail et d'emploi des usines d'abattage, elle peut être conservée ou réinvestie par l'employeur ou distribuée aux propriétaires ou actionnaires.

En outre, certains informateurs croient que les usines embauchent de plus en plus de travailleurs immigrants parce qu'ils sont davantage « exploitables » que les travailleurs québécois. Ils auraient une plus grande propension à accepter de moins bonnes conditions de travail et d'emploi, en raison de leur vulnérabilité. Ils connaissent moins bien la langue, leurs droits, ils sont hésitants à se plaindre et leur relation d'emploi est plus souvent atypique. Rappelons que les travailleurs immigrants sont concentrés dans les usines de seconde transformation et que les conventions collectives de ces usines, lorsqu'elles sont syndiquées, ce qui s'avère être rarement le cas, ne sont pas comparables à celles des usines d'abattage. Ceci mène à penser qu'ils doivent adopter une attitude plus collaborative, dénotant une grande coopération, tout en mettant de côté leurs intérêts, dans l'objectif de conserver

leur emploi. Tous ne possèdent pas le même statut, les mêmes avantages et la même possibilité de faire valoir leurs intérêts ou de manifester de la résistance. « J'ai eu même des [nom des résidents d'un pays d'Amérique latine] qui me disent que pour six dollars, ils viendraient. [...] Pour six dollars de l'heure, ils viendraient » (Informateur d'un organisme). « [...] Une main-d'œuvre qui veut travailler puis qui n'est pas exigeante, puis... c'est pas eux qui réclamaient plus d'heures, c'est pas eux qui chialaient sur les salaires, ils étaient tout le temps là, ils me référaient toute leur famille, tu sais... c'est pas avec eux que j'avais de la misère là » (Informateur des ressources humaines).

Finalement, en contexte de relation d'emploi bipartite, les dimensions d'analyse de la relation d'emploi fournies par l'approche matérialiste s'appliquent parfaitement dans le cadre de la relation d'emploi typique. Pour ce qui est de la relation d'emploi atypique, bien qu'elle soit empreinte d'intérêts conflictuels, le travailleur atypique, en général, n'a pas souvent la possibilité de faire valoir ses intérêts et de négocier ses conditions de travail et d'emploi. Compte tenu de sa situation précaire, il doit plutôt offrir une coopération à toute épreuve. Il vit également une plus grande indétermination quant à la continuité de son emploi. De plus, la relation d'emploi atypique offre de moins en moins la chance aux travailleurs de s'organiser collectivement. Les résistances, lorsqu'il y en a, ont tendance à s'individualiser, ce qui leur attribue moins de pouvoir.



**Figure 7.4. Forme et caractéristiques de la relation d'emploi bipartite typique et atypique**

### 7.3.2. L'application des caractéristiques de la relation d'emploi aux formes multipartites

#### 7.3.2.1. Dans le cas de la sous-traitance

Dans le cas de la sous-traitance classique, l'entreprise qui occupe la position de donneuse d'ordres, le plus souvent une entreprise pivot, décide d'externaliser une partie de sa production, une activité complète de production ou des activités périphériques. Elle conclut un contrat d'affaires, un contrat commercial, avec une autre entreprise qui devient, à partir de ce moment, une entreprise receveuse

d'ordres, soit une entreprise sous-traitante. Et bien qu'elle soit sous-traitante par rapport à cette entreprise pivot, elle peut très bien sous-traiter à son tour et devenir une entreprise donneuse d'ordres par rapport à son ou ses sous-traitants.

Tout comme l'entreprise donneuse d'ordre, l'entreprise sous-traitante possède déjà habituellement ses employés avec lesquels elle est liée par un contrat de travail, sur le modèle de relation d'emploi bipartite typique ou atypique, tel que vu ci-haut. Elle dispose également la plupart du temps de son établissement et est enregistrée au Registre des entreprises du Québec (REQ) en tant qu'entité légale. Mais dans les faits, le travail qu'elle doit effectuer provient d'une entreprise pivot. Les employés du sous-traitant n'ont, règle générale, que très peu de contacts, sinon aucun, avec les représentants de l'entreprise pivot, puisque dans un contexte de sous-traitance classique, les travailleurs du sous-traitant travaillent dans l'établissement de celui-ci et sous sa supervision unique. En situation de sous-traitance sur site, cependant, le sous-traitant et ses travailleurs travaillent dans les locaux du donneur d'ordres. Mais puisque le volume des commandes, les exigences et les spécifications proviennent de l'entreprise donneuse d'ordres (qui relaie les exigences des clients) et qu'elle cherche à s'assurer que ses exigences sont respectées tout le long de la chaîne, elle s'organise pour avoir, bien qu'indirectement, un contrôle sur le travail et même sur l'emploi des travailleurs du sous-traitant, malgré le fait que ceux-ci ne travaillent pas sous son contrôle direct. Par exemple, elle peut fournir une machinerie plus puissante à l'usine sous-traitante, qui impose des cadences plus rapides, afin de remplir les exigences de quantités et de délais ou elle peut faire des audits afin de s'assurer que les exigences de qualité seront respectées. Ces diverses exigences, de plus en plus sévères, peuvent avoir un impact sur les horaires de travail et sur les salaires des employés de la firme sous-traitante.

Le lien qui unit le donneur d'ordres au sous-traitant est de nature commerciale, mais par cette relation, l'entreprise pivot en vient à avoir un impact sur les conditions de travail et d'emploi des travailleurs du sous-traitant. Un nouvel acteur prend part à la relation d'emploi, bien que les travailleurs du sous-traitant ne soient pas les siens. La forme de la relation d'emploi se modifie, même si en théorie, les relations d'emploi semblent clairement définies entre, d'une part, l'entreprise pivot et ses travailleurs et, d'autre part, le sous-traitant et ses travailleurs. Prennent part à la relation d'emploi : la firme donneuse d'ordres, la firme sous-traitante et les travailleurs de l'une et de l'autre.

Les paragraphes qui suivent analysent comment la transformation de la relation d'emploi, dans le cas de la sous-traitance, vient compliquer l'application des dimensions de la relation d'emploi. Tout d'abord, un ajustement doit s'opérer quant au conflit et à la coopération qui s'observe entre le sous-traitant et ses travailleurs. Certes, les deux acteurs ont des intérêts opposés et doivent s'efforcer de trouver des compromis acceptables pour les deux. Par contre, le sous-traitant ne dispose pas de la même latitude décisionnelle envers ses travailleurs que l'entreprise pivot. Il doit s'assurer que ses décisions ne nuisent pas à la relation d'affaires qu'il entretient avec le donneur d'ordres et qu'il sera toujours en mesure de répondre à ses exigences en termes de coûts, de délais, de capacité et de qualité. Sa situation de dépendance par rapport à la firme pivot limite son champ d'action. Parallèlement à cela, les travailleurs du sous-traitant n'ont pas les mêmes chances que les travailleurs de l'entreprise pivot de faire valoir leurs intérêts, de négocier ou de manifester de la résistance. S'ils le font, la position de sous-traitant occupée par leur employeur ne lui permet que rarement d'accéder à leurs demandes.

De plus, la confrontation des intérêts se produit également dans le cadre de la relation d'affaires qui unit le sous-traitant et le donneur d'ordres. Pour ce dernier, l'externalisation doit offrir des avantages, que ce soit en termes de coûts, de productivité ou de capacité. S'il ne retire pas les bénéfices escomptés, il est libre de rompre le contrat et de réinternaliser la production ou de conclure une entente avec une autre entreprise sous-traitante. Le sous-traitant, pour sa part, a intérêt à maintenir le contrat commercial. Il en est en quelque sorte dépendant. Il s'assure de répondre aux exigences de l'entreprise pivot, tout en tentant de générer lui aussi un surplus. Puisque c'est l'entreprise pivot qui détient le pouvoir, le contrôle, l'entreprise sous-traitante a tendance à être moins souvent en mesure de faire valoir ses intérêts. Elle se contente de remplir les commandes. La coopération attendue de la part de l'entreprise sous-traitante est donc plus grande, ce qui se répercute sur la coopération attendue de ses travailleurs, tel que vu précédemment.

Ensuite, en ce qui a trait à l'indétermination, elle se retrouve classiquement dans la relation d'emploi entre l'entreprise pivot et ses travailleurs et entre l'entreprise sous-traitante et ses travailleurs, mais également à l'intérieur du contrat commercial qui lie l'entreprise pivot à son sous-traitant. L'indétermination quant à la continuité de la relation d'emploi en contexte de sous-traitance et quant au maintien de la relation commerciale semble davantage assumée par le receveur d'ordres. Puisqu'il n'est pas en mesure d'offrir de bonnes conditions de travail et d'emploi, compte tenu de sa position

dans la chaîne de valeur et du rôle qu'il doit remplir, il fait face à un important taux de roulement, comparativement à ce qui se vit chez son donneur d'ordres. Et toujours en raison de sa position par rapport à la firme pivot, il vit une incertitude quant au renouvellement de son contrat. Il arrive que sa survie dépende des commandes de son client.

Par ailleurs, contrairement à Edwards qui avance que les employeurs doivent laisser une certaine place à la créativité des travailleurs, mais tout en contrôlant le processus de travail, il nous a été difficile d'identifier où se situait la créativité des manœuvres travaillant sur une chaîne de production. Les stratégies managériales visent à déployer la force de travail de façon à générer un surplus. Cette caractéristique de la relation d'emploi peut cependant se retrouver dans la relation d'affaires qui unit l'entreprise pivot et son sous-traitant. En externalisant, l'entreprise pivot cherche à générer un surplus encore plus grand. Par contre, elle laisse à l'entreprise sous-traitante le loisir de choisir ses employés, de les gérer et d'organiser la production dans son usine. Il y a un déplacement de l'antagonisme structuré de la relation d'emploi vers la relation commerciale.

Enfin, comme les lieux de production comptent des travailleurs de différents statuts, ils sont en général de moins en moins organisés collectivement. Les résistances deviennent de plus en plus individuelles. Cette situation contribue à accentuer la vulnérabilité, surtout des travailleurs externes qui se retrouvent en plus grande proportion chez les sous-traitants. Les employés des sous-traitants sont plus facilement exploitables, que ce soit par leur propre employeur ou par la firme pivot. L'entreprise pivot tire de plus profit de sa relation avec la firme sous-traitante qui travaille pour elle. Le capitalisme ne crée pas seulement un conflit entre employeurs et employés, mais également à l'intérieur de la relation d'affaires qui unit la donneuse d'ordres, la receveuse d'ordres et ses employés. Par contre, il ne leur fournit plus de base pour manifester de la résistance. L'entreprise pivot profite et s'approprie le surplus généré par ses employés, mais aussi celui généré par les employés de l'entreprise sous-traitante, grâce à sa relation commerciale. Le sous-traitant s'approprie également une part des surplus qui découlent de cette relation et en distribue une partie à ses employés. En cherchant à comprendre les relations interentreprises et les relations d'emploi qui en découlent, il devient plus facile de saisir pourquoi les travailleurs des sous-traitants doivent vivre avec de moins bonnes conditions de travail et d'emploi. Une fois que tous les acteurs en amont d'eux ont pris leur part respective des surplus générés par l'activité, il n'en reste plus beaucoup pour les travailleurs du bas de la chaîne.

Pour récapituler, ce que nous avons tenté de démontrer est que l'exploitation dépasse le cadre du contrat de travail. Des entreprises en viennent à s'approprier les fruits du travail réalisé par des travailleurs qui ne sont pas directement leurs employés. C'est pour cette raison que nous croyons qu'il y aurait lieu d'intégrer la relation de type commercial aux caractéristiques de la relation d'emploi fournies par la théorie d'Edwards. Il est indéniable que des décisions prises par la firme pivot se répercutent sur les conditions de travail et d'emploi des employés du sous-traitant, même si la firme pivot n'est pas leur employeur.

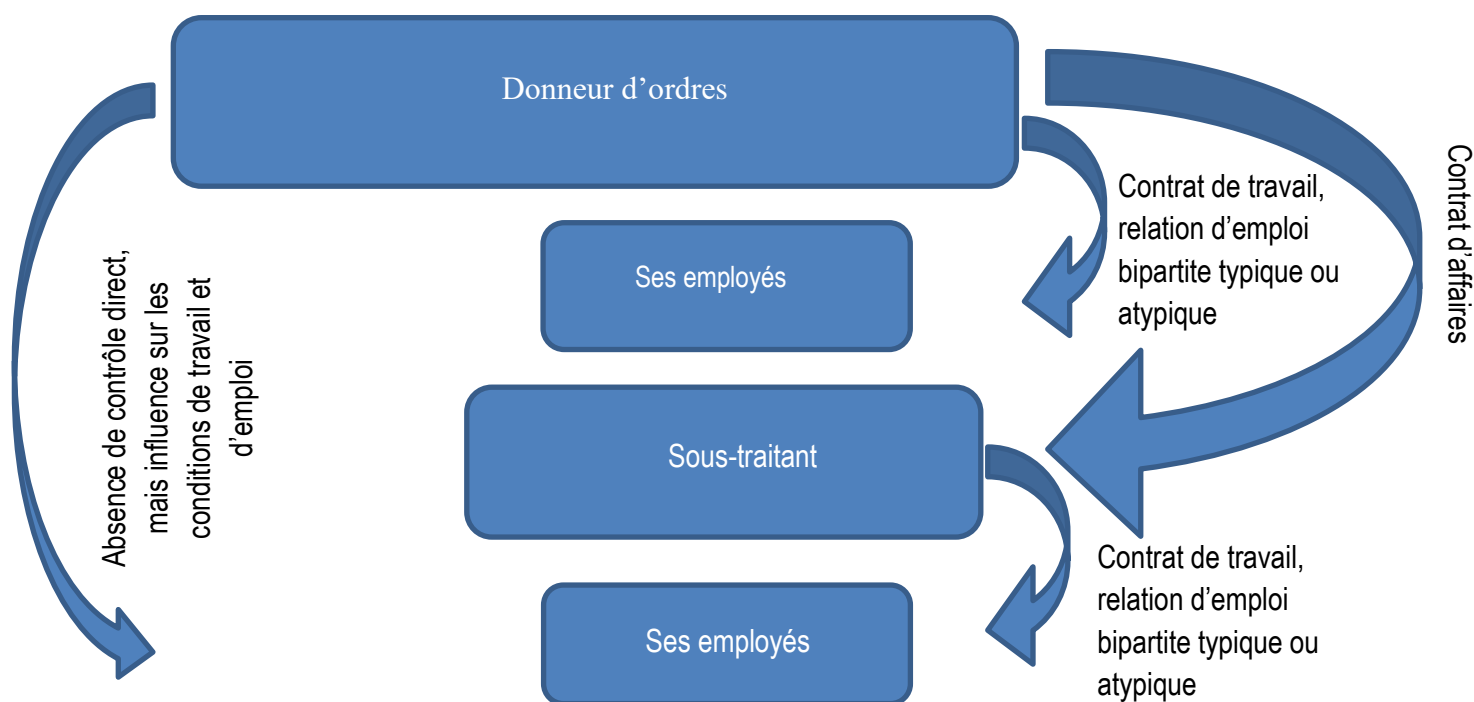


Figure 7.5. Forme de la relation d'emploi dans le cas de la sous-traitance classique

### 7.3.2.2. Dans le cas du travail en agences de placement de personnel

Dans le cas du travail en agences de placement de personnel, surtout pour les premiers mois pour le placement permanent, soit le temps que le travailleur ait complété sa période de probation, et pour la location de personnel, la relation d'emploi prend une forme minimalement triangulaire. L'usage du terme multipartite est à privilégier puisqu'il fait référence à une relation d'emploi impliquant plusieurs parties (trois ou plus). Ce qui la différencie des autres, c'est que simultanément, au moins deux acteurs,

l'agence et l'entreprise cliente, exercent un contrôle sur un même travailleur. Ces formes de relation d'emploi, que l'on retrouve le plus souvent chez les sous-traitants, ont tendance à présenter de moins bonnes conditions de travail et d'emploi.

Premièrement, pour l'acteur qui occupe la position de travailleur et qui gagne un revenu grâce à un autre acteur, un intermédiaire, l'antagonisme structuré a tendance à se vivre avec deux entités. D'un côté, l'intermédiaire tend à extraire son surplus en remettant au travailleur un revenu moindre que ce qui est exigé de l'autre acteur, l'entreprise cliente, pour avoir accès à cette capacité de travail. L'intermédiaire s'approprie le surplus ainsi produit grâce au travail effectué dans une entreprise cliente qui en a assuré l'exploitation. L'intermédiaire réalise un surplus sur un échange marchand avec l'entreprise utilisatrice. C'est aussi l'intermédiaire qui, habituellement, dicte au travailleur pour quelle entreprise il travaillera et le salaire qu'il recevra. Par la force des choses, l'intermédiaire cherche à maintenir le contrôle sur les conditions d'emploi, dans un souci de rentabilité. Le conflit entre le travailleur et l'intermédiaire semble autant enraciné dans l'usage de la force de travail contrôlée par l'intermédiaire, non pas cette fois dans le processus de production proprement dit, mais plutôt dans l'acte de location, de prêt, de mise à disposition de main-d'œuvre, ainsi que dans la répartition du surplus généré par cette activité. Précédant cette action, l'intermédiaire et l'entreprise cliente doivent s'entendre sur les termes de leur accord et évaluer le surplus qu'elles récolteront de la location et de l'usage de la force de travail.

De l'autre côté, l'entreprise cliente, afin d'extraire elle aussi son surplus, exploite le travailleur en lui dictant comment déployer sa force de travail de manière optimale et elle s'approprie le surplus ainsi créé, comme si c'était l'un de ses travailleurs. L'entreprise utilisatrice a donc une propension à exploiter le travail dans la répartition du surplus, mais aussi dans le processus de production lui-même. Par ailleurs, les intérêts du travailleur sont divergents de ceux de ces deux acteurs, l'intermédiaire et l'entreprise utilisatrice. Mais l'antagonisme entre capital et travail, qui est inhérent à la relation d'emploi, semble devenir encore plus important dans le cas du travail obtenu par un tiers. L'exploitation, présente dans ce type de relation d'emploi, dépasse la frontière juridique de l'entreprise. Il y a présence d'un type d'exploitation supplémentaire résultant de l'activité de location elle-même. Ces deux acteurs, agence et entreprise cliente, participent, tout en luttant entre elles, pour accaparer la plus grande part du surplus produit par les travailleurs de l'entreprise cliente et de l'agence. Se retrouve ici un bel



exemple de contradiction interne au capitalisme. Et le travailleur, quant à lui, a le rôle de répondre aux exigences, parfois contradictoires, de l'une et de l'autre.

En fait, c'est comme si le travailleur qui obtient un contrat grâce à un intermédiaire développait une relation d'emploi avec celui-ci qui, entre autres, lui assigne ses affectations et le rémunère. Cette relation d'emploi pourrait être qualifiée de relation de « mise à disposition », puisque le travailleur se met à la disposition de l'intermédiaire pour d'éventuelles affectations ou contrats. Une fois qu'une affectation lui est attribuée et qu'il se rend sur les lieux du travail, se joint un troisième membre à la relation d'emploi, soit l'entreprise utilisatrice. Prise isolément, la relation entre le travailleur et l'entreprise utilisatrice ressemble davantage à une relation d'emploi bipartite atypique, puisqu'à durée déterminée. Cependant, l'intermédiaire y joue un rôle et possède une portion du pouvoir sur le travailleur. Cet amalgame d'acteurs et de portions de pouvoir se fusionne pour former une relation multipartite impliquant minimalement l'intermédiaire (dans ce cas-ci, l'agence), l'entreprise utilisatrice et le travailleur.

L'intermédiaire négocie et conclut un contrat qualifié, pour les besoins de la thèse, de contrat d'affaire. Ce contrat met par écrit les ententes, les accommodements, les compromis inter-capitalistes que les deux acteurs ont négociés quant au partage du surplus. Ce même intermédiaire conclut un contrat de travail avec le travailleur. Cette multiplication des liens contractuels a entre autres pour conséquence que le travailleur reçoit des directives provenant tant de l'intermédiaire (heures de travail, rémunération, par exemple) que de l'entreprise utilisatrice (exécution du travail). Dans ce contexte de partage du pouvoir de l'employeur, il devient difficile d'en identifier un seul. Est-ce davantage celui qui rémunère ou celui qui supervise le travail au quotidien ? D'ailleurs, c'est la grande question à laquelle sont confrontés les tribunaux du travail au Québec, parce qu'il n'y a rien de clair dans la loi à ce sujet. Plusieurs autres critères doivent être pris en compte. Habituellement, en contexte de relation d'emploi impliquant plus de deux acteurs, il y a un partage des responsabilités d'employeur entre au moins deux acteurs.

Par ailleurs, il semble que le fait de recourir à du personnel d'agences permette à l'entreprise cliente de combler un besoin de main-d'œuvre, mais en n'assumant que peu de responsabilités envers ce travailleur qui est en fait, selon ce que les informateurs nous ont mentionné, reconnu comme étant un

travailleur de l'agence. Toujours selon leurs dires, l'agence est sans équivoque l'employeur de ces travailleurs, car c'est l'agence qui les rémunère. Suivant cette logique, le recours aux agences permet d'exploiter une force de travail attachée à un autre acteur, sans en assumer toutes les responsabilités qui accompagnent habituellement cette position et sans lui payer les avantages sociaux consentis aux travailleurs syndiqués ou même les équipements de travail. Effectivement, il arrive que des travailleurs d'agences doivent posséder leurs propres bottes de travail, car ni l'agence, ni l'entreprise utilisatrice ne leur en fournit. La même situation se produit avec les désosseurs, à titre d'exemple, qui doivent posséder leurs propres couteaux et leur affutoir. Peut-être que la déresponsabilisation n'est pas l'effet recherché à priori par cette stratégie d'externalisation, mais qu'elle soit plutôt un effet induit. Par contre, comme il l'a été démontré tout au long de ces chapitres d'analyse, il y a effectivement déresponsabilisation de l'entreprise cliente envers le travailleur d'agences. Par exemple, si le travailleur se blesse sur les lieux de travail, l'entreprise cliente le retourne à son agence et cette dernière en envoie un autre le plus rapidement possible pour le remplacer. Cette déresponsabilisation émerge également dans le cas de la sous-traitance.

Le recours aux agences de placement de personnel, entre autres, semble également permettre de contrôler l'indétermination quant à la quantité de travail qui sera réalisée, puisque si le rendement d'un travailleur ne répond pas aux standards de performance, l'entreprise cliente peut le retourner à l'agence et en demander un autre. Le travailleur d'agences n'est pas en position de se plaindre de ses conditions de travail et d'emploi. Et l'exploitation de cette vulnérabilité, possible dans le cadre de ce type de relation d'emploi, constitue un facteur pouvant contribuer à expliquer les piètres conditions de travail et d'emploi de ces travailleurs.

Les agences mettent à la disposition d'entreprises clientes des travailleurs qu'elles rémunèrent bien en deçà de ce qui est exigé à l'entreprise cliente. Elles ne leur rémunèrent pas toujours les heures supplémentaires au bon taux, les pauses ainsi que les primes qui sont offertes aux travailleurs réguliers. C'est notamment ainsi qu'elles réussissent à générer le surplus qui leur permet de demeurer en opération. C'est également le cas de la sous-traitance en général, lorsqu'elle permet à des entreprises pivots de produire de la volaille à plus faible coût, compte tenu des conditions de travail et d'emploi moins bonnes qui prévalent dans les établissements sous-traitants.

Et afin que l'exploitation de la force de travail du travailleur d'agences, par exemple, se maintienne de cette manière, des clauses contractuelles viennent souvent imposer des restrictions d'embauche à l'entreprise cliente qui souhaiterait embaucher un travailleur d'agences. Soit les montants exigés découragent les entreprises clientes d'endosser ce projet, soit elles désirent elles aussi continuer à exploiter cette force de travail de cette manière, avec le résultat que peu de travailleurs temporaires d'agences deviennent des travailleurs réguliers de l'entreprise cliente.

Deuxièmement, cette relation d'emploi multipartite, tout comme tout autre type de relation d'emploi d'ailleurs, est empreinte de conflit, mais aussi de coopération. Et il est possible d'observer cette caractéristique autant dans la relation que le travailleur tisse avec l'intermédiaire, qu'avec l'entreprise utilisatrice. Par exemple, le travailleur accepte les conditions de travail, les restrictions que son type d'emploi comporte et effectue les missions qui lui sont confiées. Cependant, il est conscient qu'il reçoit un salaire moindre que ce qui est versé à l'intermédiaire par l'entreprise utilisatrice et souvent un salaire moindre que celui de ses collègues directement engagés par l'entreprise utilisatrice. C'est parfois le prix à payer pour pouvoir acquitter ses factures. Alors, l'intermédiaire et le travailleur doivent s'efforcer de trouver des compromis acceptables pour que la relation perdure, puisque d'un côté comme de l'autre, il y a interdépendance. Le travailleur compte sur l'intermédiaire pour faciliter sa recherche de travail ou pour en trouver un rapidement et l'intermédiaire a besoin du travailleur pour générer son surplus. Et plus un intermédiaire dispose de candidats dans son bassin de travailleurs, plus il a de chances d'être en mesure de répondre aux divers besoins de ses clients. Cette forme de relation d'emploi est un compromis social entre capital et travail. Il n'en demeure pas moins que les positions d'intermédiaire et d'entreprise cliente sont généralement assorties d'un plus grand accès aux ressources et au pouvoir que celle de travailleur. On peut dire que ce contexte est propice au développement d'une relation d'emploi doublement asymétrique, puisqu'elle implique deux acteurs qui occupent la position d'employeur.

Un scénario analogue tend à se produire entre l'entreprise utilisatrice et le travailleur. Par exemple, pour générer son surplus, l'entreprise doit dicter au travailleur comment déployer sa force de travail. Mais le compromis peut reposer sur le fait que sans l'entreprise cliente, le travailleur ne profiterait pas de cette affectation. Par contre, selon les pouvoirs et ressources dont dispose l'entreprise utilisatrice, elle pourrait toujours demander à avoir accès à un autre travailleur, ce que lui permet son contrat avec

l'intermédiaire. Cependant, dans la situation où l'entreprise ne bénéficierait pas de l'accès à ce bassin de travailleurs, elle devrait probablement enclencher un processus d'embauche, ne tirerait peut-être pas profit immédiatement du surplus généré et devrait potentiellement payer plus cher (en salaire et en avantages divers) pour une quantité de travail qui somme toute, demeurerait indéterminée. D'ailleurs, le travailleur prend place dans cette relation multipartite sans savoir si l'entreprise cliente appréciera son travail, si elle acceptera de poursuivre le contrat, si elle aura moins ou plus de travail que prévu ou si elle décidera de payer le montant à l'agence pour pouvoir l'engager directement.

Troisièmement, tel que mentionné antérieurement, chapeautant cette multiplication des acteurs prenant part à la relation d'emploi, un contrat d'affaires unit l'intermédiaire et l'entreprise cliente. Bien que cette relation ne soit pas une relation d'emploi entre un employeur et un employé, il est tout de même possible d'y retracer les éléments du concept de relation d'emploi d'Edwards.

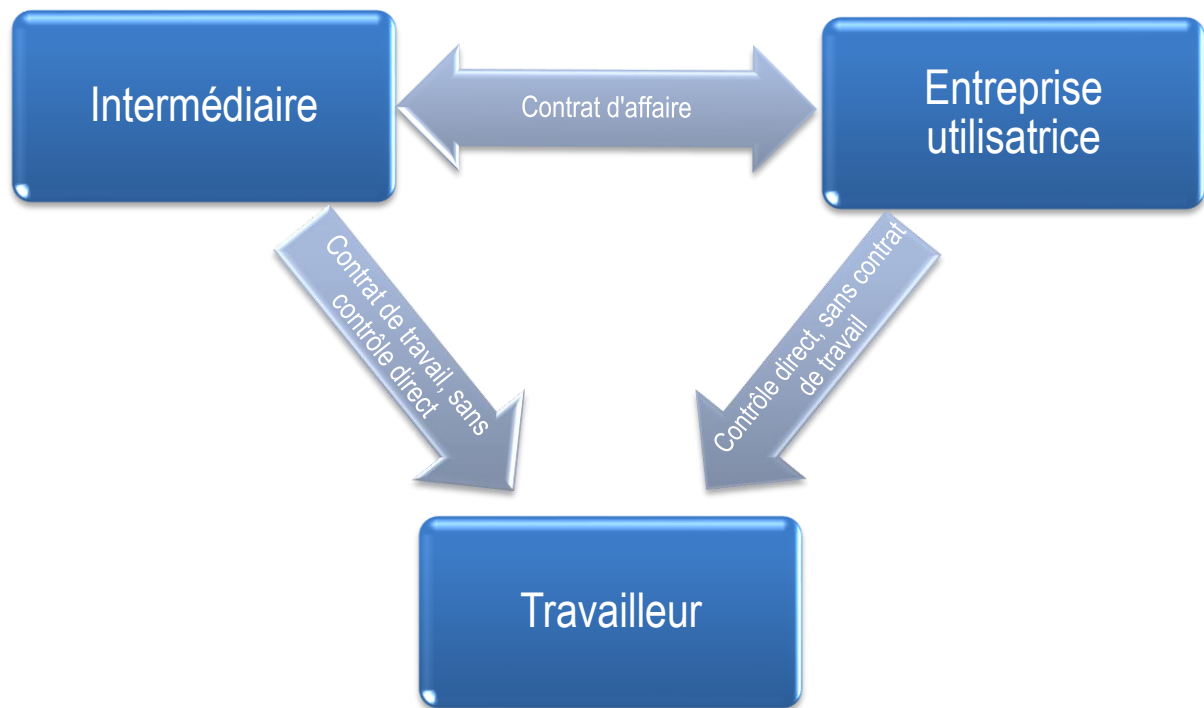
Ainsi, cette relation d'affaires implique aussi conflit et coopération et recherche de compromis, d'objectifs partagés, puisque ces deux acteurs dépendent l'un de l'autre. Par exemple, d'un côté, l'intermédiaire cherche à exiger un montant le plus élevé possible à l'entreprise cliente pour l'utilisation de la force de travail de l'un de ses travailleurs. De l'autre, l'entreprise utilisatrice tente de payer le moins cher possible, dans le but de ne pas nuire à la création de son surplus. Mais en contexte de pénurie de main-d'œuvre, l'intérêt de recourir aux services d'une agence surpasse les questions d'ordre monétaire.

Par ailleurs, il arrive également que des agences interdisent aux entreprises clientes de faire travailler leurs travailleurs au département de l'abattage, par exemple. Pour un contrat de quelques jours ou de quelques semaines, les agences cherchent à éviter que leurs travailleurs tombent malades (salmonelle) ou se blessent, ce qui, en théorie, les obligerait à déclarer la situation à la CNESST. Ce compromis peut susciter diverses réactions négatives teintées d'un sentiment d'injustice de la part des travailleurs réguliers, car il vient bouleverser le principe syndical de l'ancienneté. Habituellement, ce sont les moins anciens qui travaillent dans ce département. Mais malgré les diverses restrictions imposées contractuellement, certaines entreprises continuent de faire affaire avec des agences. Elles y trouvent malgré tout un certain intérêt. Effectivement, dans la situation où l'entreprise cliente ne trouve pas avantage à recourir aux services d'un intermédiaire, elle choisira probablement tout

simplement d'embaucher directement. Un équilibre doit ainsi être trouvé pour que la situation devienne profitable pour les deux parties et durable dans le temps.

Dans la situation où les travailleurs externalisés sont rémunérés sur une base horaire, on pourrait avancer que pour l'entreprise cliente, plus le travailleur est efficace et rapide, plus grand sera son surplus. Parallèlement, l'intermédiaire aura vraisemblablement avantage à maintenir l'activité d'au moins quelques-uns de ses travailleurs. Leur contrat d'affaires perdure, car les deux acteurs partagent certains objectifs et sont interdépendants dans la poursuite de leurs intentions. Sans l'intermédiaire, l'entreprise utilisatrice ne profiterait pas de cette force de travail, ni des autres services que certains intermédiaires offrent, comme notamment le recrutement et la dotation. Réciproquement, sans l'entreprise cliente, l'intermédiaire n'aurait pas accès aux affectations de celle-ci qui seront ensuite offertes à ses travailleurs.

Entre l'intermédiaire et l'entreprise utilisatrice, il y a donc une certaine convergence des intérêts, puisque l'une comme l'autre sont à la recherche de profit. Pour y arriver, elles semblent avoir réussi à trouver un compromis acceptable pour toutes les deux, leur permettant malgré tout d'exploiter le travail, chacune à leur manière, afin de tenter de profiter d'un plus grand surplus. L'intermédiaire et l'entreprise utilisatrice acceptent de se partager le pouvoir afin de mieux exploiter le travail. C'est ainsi que l'entreprise utilisatrice contrôle le travailleur, mais sans avoir de contrat de travail avec lui et que l'intermédiaire, qui a conclu un contrat de travail avec lui, ne contrôle pas directement son travail.



**Figure 7.6. Relation d'emploi multipartite**

Le précédent exercice démontre que la relation d'emploi multipartite, qu'elle découle du travail en agences de placement de personnel ou du recours à la sous-traitance, remet en question les fondements classiques de la relation d'emploi. Il est toujours possible d'y appliquer les éléments du concept d'antagonisme structuré et d'y retrouver les caractéristiques de la relation d'emploi, élaborées en utilisant un modèle de relation plus standard, mais en y apportant certains ajustements. Ce qui en ressort davantage est l'étrange posture dans laquelle se retrouve le travailleur externalisé, par rapport aux entités qui exercent du contrôle sur lui, de manière directe ou non. Dans le cas du travail en agence, le travailleur possède un contrat de travail avec l'acteur qui ne supervise pas son travail et n'en possède pas avec celui qui le supervise. Dans le cas de la sous-traitance, le travailleur possède un contrat de travail avec l'acteur qui supervise son travail, mais n'en possède pas avec celui dont dépend en réalité son emploi. Ces relations d'emploi qui s'écartent de la relation bipartite engendrent une multiplication de l'exploitation (dans le partage du surplus et dans l'usage de la force de travail), voire même une marchandisation de la force de travail. Il apparaît évident que de nouveaux acteurs externes à l'établissement dans lequel a lieu le procès de travail et que des formes de relations d'emploi

autres que bipartites doivent être intégrés à la théorie classique sur la relation d'emploi. Le rôle d'employeur peut aujourd'hui se partager entre au moins deux acteurs d'entreprises différentes.

**Tableau 7.2. Synthèse de l'application des caractéristiques de la relation d'emploi selon que la relation est bipartite (typique /atypique) ou multipartite (sous-traitance/agences)**

Dimensions de la relation d'emploi	Types de relation d'emploi			
	Bipartite		Multipartite	
	<i>Typique</i>	<i>Atypique</i>	<i>En sous-traitance</i>	<i>En agences</i>
<b>Conflit</b>	D'intérêts entre un employeur et un employé	D'intérêts de l'employeur avec ceux de l'employé de vouloir maintenir son emploi ou de régulariser sa situation	D'intérêts entre le sous-traitant, l'entreprise pivot et le travailleur	D'intérêts entre l'agence, l'entreprise cliente et le travailleur
<b>Coopération</b>	Repose sur un échange de compromis	Davantage attendue de la part du travailleur	Davantage attendue de la part du sous-traitant et de ses travailleurs	Davantage attendue de la part du travailleur d'agences
<b>Indétermination</b>	Diminuée par la discussion, la négociation et la syndicalisation	Augmentée pour les deux parties	Augmentée surtout pour le sous-traitant et ses travailleurs	Augmentée surtout pour le travailleur d'agences
<b>Exploitation</b>	Dans l'organisation de la production et la répartition du surplus	De la vulnérabilité	De la dépendance. Le travail est doublement exploité (par l'employeur et l'entreprise pivot)	De la vulnérabilité. Le travail est doublement exploité (par l'agence et l'entreprise utilisatrice)

## **7.4. Les apports et les limites de la théorie d'Edwards sur la relation d'emploi pour l'analyse de l'externalisation**

Cette section présente les apports et les limites de la théorie d'Edwards sur la relation d'emploi lorsque vient le temps d'analyser les conditions de travail et d'emploi, en contexte d'externalisation. Il prend la forme d'une critique de la théorie d'Edwards à la lumière des résultats découlant de cette recherche. Ces critiques peuvent être généralisées à la plupart des théories sur la relation d'emploi en relations industrielles. Cette section de chapitre démontre également la présence d'un courant émergent de travaux qui remettent en question certains éléments de ces théories et qui tentent de les faire évoluer. C'est d'ailleurs à l'intérieur de ce courant que s'inscrit cette thèse de doctorat.

### **7.4.1. Les dimensions de la relation d'emploi**

Les résultats de cette thèse démontrent que l'externalisation a un impact sur la relation d'emploi. L'une des dimensions de la relation d'emploi que l'externalisation modifie le plus est la coopération et plus précisément celle qui est attendue du travailleur. Celle-ci semble varier selon les types de relations d'emploi. Cette situation peut découler du fait que les configurations de l'externalisation que sont le travail en agences de placement de personnel et en situation de sous-traitance engendrent une multiplication de l'exploitation. Les résultats de cette thèse remettent ainsi en question les possibilités réelles de résistance ou d'opposition de la part des travailleurs externes de la filière de la volaille, et surtout de ceux travaillant pour des agences de placement temporaire, dans un contexte où leur relation d'emploi présente une multiplication de l'exploitation.

Or, les travaux de Bélanger et Thuderoz (2010a, 2010b) critiquent certaines des affirmations avançant entre autres que les pratiques de résistance de la part des salariés ont disparu ou du moins, qu'elles sont en voie de disparition, dans la société postindustrielle ou que les modes de résistance ont été ou sont en train d'être remplacés par une implication contrainte ou une servitude volontaire, pour reprendre les mots de Durand (2004), à notre tour. Bélanger et Thuderoz (2010a, 2010b) sont plutôt d'avis que les salariés, même s'ils sont placés dans des situations fortement contraignantes, ont toujours une certaine marge de manœuvre dans leurs interactions avec autrui, dont ils usent stratégiquement. Outre les formes de manifestations visibles, il en existerait d'autres plus informelles,



moins visibles ou silencieuses. Les auteurs proposent la construction d'un modèle d'analyse permettant de saisir la dynamique entre domination managériale et résistance au travail, en conformité avec les résultats de diverses enquêtes empiriques menées depuis plusieurs décennies, tout en renouvelant les concepts et en considérant les acteurs sociaux comme des êtres autonomes et capables de s'activer. Ce modèle cartographie huit formes que peut prendre l'opposition, ce qui laisse entendre que l'opposition n'a finalement pas disparu, mais s'est plutôt renouvelée et adaptée aux nouveaux modes de management. Les auteurs conviennent cependant qu'au moment où le lien contractuel à durée indéterminée s'affaiblit, il devient un peu paradoxal de proposer l'engagement et la prise de responsabilité à des travailleurs subissant de plus en plus les aléas du marché. En suivant cette logique et leur modèle, les résultats de cette thèse apportent un exemple supplémentaire et contemporain de conduites qu'ils nomment de retrait. En se basant sur leur typologie, les travailleurs externes, surtout ceux provenant des agences de placement temporaire, adopteraient davantage ce type de conduites. Dans leur cas, le contrôle managérial s'effectue par assujettissement, l'opposition qu'ils montrent est faible, mais leur engagement est tout aussi faible. Les travailleurs se soumettent au travail routinier, mais sans s'engager réellement et sans y résister ouvertement. Le travail est perçu comme un mal nécessaire. Pour Bélanger et Thuderoz (2010a, 2010b), ces comportements de retrait, bien que silencieux, sont considérés comme une forme d'opposition.

Cette thèse se situe plutôt en opposition avec ce postulat, en prétendant plutôt que ces comportements ne sont pas délibérément choisis de la part des travailleurs, mais qu'ils découlent plutôt de leur contexte de travail, un contexte qui ne leur offre pas les moyens de manifester de l'opposition, de la résistance, même sous les formes les plus silencieuses. Leur vulnérabilité et leur double exploitation les empêchent de manifester de la résistance. Dans pareille situation, l'entreprise cliente pourrait mettre fin à leur affectation et l'agence pourrait ne plus leur en offrir.

#### 7.4.2. Les limites concernant les théories en relations industrielles

De manière générale, les théories en relations industrielles reposent encore sur la reconnaissance de seulement trois acteurs, soit les acteurs patronaux, syndicaux et étatiques (Bellemare, 2000, 2015). Pourtant, comme cette thèse le démontre, l'étude du phénomène de l'externalisation met au jour de nouveaux acteurs comme des intermédiaires, des entreprises clientes, des sous-traitants qui, tous à

leur manière, exercent une influence sur les rapports de travail, puisqu'ils participent à la relation d'emploi. En se partageant les tâches dévolues au rôle d'employeur, ils ont notamment des répercussions sur les conditions de travail et d'emploi. Ils doivent être pris impérativement en compte par la théorie.

Par ailleurs, toujours de manière générale, les théories en relations industrielles se restreignent encore aux frontières juridiques et physiques bien délimitées d'un établissement ou d'une entreprise et considèrent qu'à l'intérieur de ces frontières, la relation d'emploi est binaire (Bellemare, 2015; Bellemare et Briand, 2015), ce qui ne correspond pas à la situation en contexte d'externalisation. Cette vision est difficilement réutilisable lors de l'étude du phénomène de l'externalisation. Il suffit de s'intéresser à la production en sous-traitance, en filière ou à l'intérieur d'une chaîne de valeur pour constater que l'activité de production s'effectue bien souvent de manière transversale. Globalement, la plupart des théories en relations industrielles ne tiennent pas compte de cette nouvelle réalité pourtant bien présente et depuis un certain nombre d'années. Outre les exceptions déjà mentionnées au fil de cette thèse de travaux novateurs à ce sujet, Lakhani et al. (2013) surpassent ce stade et effectuent un réel effort pour proposer une nouvelle théorisation.

Les relations d'emploi se complexifient, de diversifient, deviennent hétérogènes. Les réflexions et les travaux portant sur les nouvelles configurations de la relation d'emploi doivent être en mesure de dépasser les frontières d'une organisation et de prendre en compte de nouveaux acteurs (Bellemare et Briand, 2015; Jackson et al., 2013). Les théories classiques sur la relation d'emploi qui ne se concentrent que sur des entreprises individuelles et intégrées ne sont pas suffisantes pour l'analyse de la relation d'emploi en contexte d'externalisation où la production est coordonnée au-delà de l'entreprise ou de l'établissement. Le défi qui doit être relevé est de faire porter les analyses sur les réseaux qui englobent plusieurs entreprises et établissements.

#### 7.4.3. Les avancées d'un courant émergent

Tout d'abord, une communication par courrier électronique avec Paul Edwards a suffi pour confirmer qu'il ne travaillait pas présentement dans le champ des relations multipartites et de l'intégration de nouveaux acteurs à la relation d'emploi. Il est au fait des débats entourant la question et a clairement

mentionné que les travaux qu'il a réalisés en 2013 avec Jacques Bélanger étaient à l'initiative de ce dernier.

Cependant, d'autres chercheurs, s'inspirant de près ou de loin de son approche, ont fait des pas dans cette direction. Certaines de ces recherches avaient pour objectif de comprendre les transformations sociales et d'innover sur le plan théorique. Quelques-unes ont tenté d'introduire la notion de relation multipartite ou multi-employeurs et de voir comment faire porter les analyses sur tous les acteurs qui devraient être pris en compte dans cette situation. Certains travailleurs subissent les effets du contrôle d'une organisation qui n'a pas à leur égard le statut juridique et les responsabilités de l'employeur (Rubery et al., 2002). Davantage axé sur la relation de service, un article de Bélanger et Edwards (2013) propose entre autres un nouveau modèle conceptuel permettant de mieux comprendre la relation de service en considérant l'interaction entre l'employé (prestataire de service) et le client comme faisant partie de la structure sociale qui la détermine, c'est-à-dire comme faisant partie de la relation d'emploi.

Il y a également les travaux de Kinnie et al. (2008) qui démontrent que les centres d'appels externes sont de plus en plus soumis aux pressions du marché, qu'elles proviennent directement ou indirectement du client, des patrons ou des agences de travail temporaire, ce qui a un impact négatif sur l'expérience de travail de leurs employés. Les deux centres d'appels étudiés révèlent un réseau complexe de relations qui impliquent le client, les propriétaires, les consommateurs et les agences de travail temporaire (et les diverses combinaisons possibles de relations), ce qui amène à poser des questions sur la représentation des travailleurs ainsi que sur leur protection juridique. Il devient plus difficile de savoir qui est le réel employeur, ce qui illustre que la relation d'emploi se trouve à être fragmentée au sein des nouvelles formes d'organisation du travail et aussi que les frontières organisationnelles sont désormais floues.

Un peu moins récemment, Mitlacher (2005), en s'appuyant sur des discussions théoriques et des études empiriques, portait une attention particulière à l'engagement des travailleurs temporaires d'agences envers l'entreprise cliente. Il en est ressorti que cet engagement dépend pour beaucoup du contrat psychologique qui lie l'entreprise cliente et le travailleur temporaire d'agences.

Purcell et al. (2004) s'intéressaient, un an auparavant, à la complexité de la relation triangulaire entre un employeur, un travailleur et une agence. Ils démontraient alors plutôt la dépendance dans laquelle se retrouvent les agences à l'égard de leurs clients.

En 2003, Jeantet (2003) illustre, à l'aide de recherches empiriques menées dans un bureau de poste, que les clients ont davantage de pouvoir que le laisseraient entendre les théories classiques de la relation entre prestataires et destinataires de service. Essentiellement, celles-ci ne souligneraient que la domination unilatérale exercée par le prestataire de service envers les clients, mais ne s'interrogeraient pas sur celle qui est exercée par les clients. Or, comme il sera démontré, les clients tendent de plus en plus à prescrire et à sanctionner le travail, dans ce cas-ci, des guichetiers.

D'autres chercheurs ont usé d'une pensée originale et ont travaillé sur les réseaux d'entreprises (Boivin, 2013, 2017; Mariotti, 2005). À ce sujet, Lakhani et al. (2013) sont de ceux qui ont documenté et théorisé sur ces pratiques hors des frontières des entreprises. Notamment, les travaux menés sur des chaînes de valeur ont ce souci d'apporter un cadre d'analyse qui facilite la compréhension des relations d'emploi qui se développent au sein des réseaux impliquant différentes entreprises et différents établissements (Lakhani et al., 2013).

Ces quelques exemples démontrent que certains chercheurs partagent un certain engouement, une certaine préoccupation à faire évoluer les théories sur la relation d'emploi afin qu'elles puissent être plus englobantes surtout au niveau des acteurs, des entreprises et des établissements impliqués. Mais il reste encore beaucoup de travail à faire de ce côté pour passer de l'influence de certains acteurs dans ces rapports sociaux à l'intégration de tous les acteurs dans l'étude de la relation d'emploi. Les résultats de la présente thèse abondent en ce sens et se situent dans ce courant émergent.

Les résultats de cette recherche rappellent tout d'abord l'importance de considérer tous les acteurs qui prennent part, de près ou de loin, à la relation d'emploi, que ceux-ci se situent dans les limites géographiques de l'entreprise ou pas. Ainsi, l'entreprise cliente, l'agence, l'entreprise pivot et l'entreprise sous-traitante sont tous des acteurs qui peuvent jouer le rôle d'employeur dans la relation d'emploi. De plus, il arrive qu'ils l'occupent simultanément, compte tenu de la multiplication des

relations entre eux. Ils ont une influence sur les conditions de travail et d'emploi des travailleurs prenant part à cette relation d'emploi multipartite.

Par contre, cette thèse présente une certaine réticence à inclure le consommateur d'un produit ou d'un service, au sens de personne humaine, dans la relation d'emploi. Cet acteur n'occupe pas une fonction d'employeur au même titre qu'une entreprise cliente, par exemple. En adoptant la philosophie réaliste critique, le consommateur ferait plutôt partie du contexte dans lequel prend place l'externalisation et se déploie la relation d'emploi. D'ailleurs, la relation entre un employé et le consommateur ne répond pas aux caractéristiques de la relation d'emploi. Par exemple, il n'y a pas d'exploitation par le consommateur ou d'antagonisme. En outre, dans le contexte de cette recherche, il n'y a pas de voix autonome ou d'association de consommateurs, pas plus qu'il n'y a eu de recours collectifs qui auraient enclenché des démarches de contestations ou de représentations de leurs intérêts (Bellemare, 2000; Bellemare et Briand, 2015). Alors cette thèse va un peu à l'encontre du courant qui cherche à inclure le consommateur dans la relation d'emploi. Bref, les futures recherches visant à comprendre les transformations sociales doivent continuer à chercher à innover sur le plan théorique, car comme le mentionnent Bellemare et Briand (2015) une personne peut travailler pour une période limitée ou indéterminée, en échange d'un salaire ou d'un traitement, sous l'autorité de l'entreprise ou de ses partenaires.

## **Conclusion du chapitre 7**

En prenant un peu de distance par rapport aux données du terrain, le présent chapitre a permis de constater les deux côtés de l'externalisation. D'une part, sous l'effet de la concurrence, de la concentration des entreprises, des exigences des clients et de la rareté de main-d'œuvre, et tenant compte du fait que les entreprises sont toujours à la recherche de moyens afin d'abaisser leurs coûts de fonctionnement et ceux liés aux ressources humaines, le choix de se tourner vers l'externalisation devient compréhensible dans ce contexte.

L'externalisation procure de la flexibilité aux employeurs, mais d'autre part, elle est souvent source de précarité pour les travailleurs. Généralement, les travailleurs externes bénéficient de moins bonnes conditions de travail et d'emploi, sont moins couverts par l'action syndicale, ont moins de contrôle sur

leurs conditions de travail et d'emploi et en viennent à être moins protégés par les diverses lois du travail, en raison de la nature de leur relation d'emploi.

Une diminution de la qualité des conditions de travail et d'emploi des travailleurs s'enregistre au fur et à mesure que l'on descend dans la chaîne de valeur de la filière de la volaille. Les sous-traitants font davantage affaire avec des agences de placement, recourent plus aux travailleurs immigrants et ne sont pas en mesure d'offrir les mêmes conditions de travail et d'emploi que les entreprises pivots.

En outre, ces employeurs questionnent peu les stratégies et les pratiques de leurs intermédiaires. Ils ont tendance à se déresponsabiliser et c'est au cœur de cette attitude que semble résider la source de la vulnérabilité des travailleurs externalisés. La vulnérabilité dans laquelle est parfois entraîné ce type de travailleurs tend à lui soustraire son pouvoir de négociation et sa capacité de résistance. Il doit se soumettre à un plus grand nombre de compromis et à des compromis plus importants que ne le font les travailleurs réguliers des entreprises pivots. Cette situation risque d'aggraver le problème de pénurie de main-d'œuvre présent dans la filière de la volaille, puisque dès qu'un travailleur trouve un emploi assorti de meilleures conditions de travail et d'emploi, il quitte son emploi actuel.

Tout au long de cette recherche, quatre types de relations d'emploi ont été observés, soit deux de type bipartite (typique et atypique) et deux de type multipartite (dans le cadre du travail en agences ou pour une entreprise sous-traitante). Déjà, la relation bipartite atypique soulève des remises en question quant à l'application des caractéristiques de la relation d'emploi développées par l'approche matérialiste. Du côté de la coopération, celle des travailleurs atypiques, même s'ils prennent part à une relation d'emploi bipartite, se doit d'être indéfectible. Ils doivent travailler selon les besoins du marché, se soumettre au contrôle managérial, mais sans grande possibilité, en retour, de négocier en fonction de leurs intérêts ou de manifester de la résistance. S'ils deviennent trop exigeants ou difficiles, l'employeur peut les maintenir dans une situation de précarité, les remplacer ou mettre fin à leur contrat. La relation d'emploi est toujours asymétrique, mais elle l'est encore davantage dans ce cas. Il y a exploitation de la vulnérabilité. Les travailleurs doivent adopter une attitude plus collaborative, en mettant de côté leurs intérêts, dans l'objectif de conserver un emploi. Il y a disparité, car tous ne possèdent pas le statut, les avantages et la possibilité de faire valoir leurs intérêts ou de manifester de la résistance, sans risque de perdre leur emploi. De plus, cette situation d'atypie offre de moins en

moins la chance à ces travailleurs de s'organiser collectivement. Les résistances, s'il y en a, ont tendance à s'individualiser, ce qui leur attribue moins de pouvoir.

Mais cette étude doctorale va plus loin que l'analyse de relations bipartites. Elle démontre clairement qu'en contexte d'externalisation, la forme de la relation d'emploi se modifie. Elle devient multipartite. De nouveaux acteurs comme des intermédiaires, des entreprises clientes, des entreprises pivots ou des sous-traitants exercent une influence, directe ou indirecte, sur les rapports de travail. Les décisions de ces acteurs ont des répercussions sur l'activité de production et par le fait même, sur les conditions de travail et d'emploi. Tel qu'abordé précédemment, les nouvelles formes de relations d'emploi provoquent des difficultés importantes sur le plan de l'application des lois du travail, qui ne sont pas adaptées à cette diversité. En guise d'exemple, la notion même d'employeur est à redéfinir dans le cas de relations d'emploi qui sont autres que bipartites. Si un travailleur est subordonné à deux employeurs, pourquoi vouloir à tout prix chercher à lui en attribuer un seul ? Il y a nécessité de considérer le rôle de tous les acteurs dans le but de réussir à protéger ces travailleurs. De plus, ces acteurs ne se retrouvent pas tous à l'intérieur d'une seule et même entreprise. Il a été démontré qu'il était nécessaire de faire porter les analyses au-delà de ces frontières.

En outre, les relations multipartites remettent encore davantage en question les théories classiques sur la relation d'emploi. Dans le cas de la sous-traitance, par exemple, les entreprises qui occupent cette position se retrouvent en situation de dépendance par rapport à la firme pivot, ce qui limite leur champ d'action. Il peut arriver que les travailleurs du sous-traitant parviennent à faire valoir leurs intérêts, à négocier ou à manifester de la résistance. Or, la position de leur employeur, le sous-traitant, ainsi que les rôles qui lui sont attribués, ne lui permettent que rarement de tenir compte de ces revendications et encore moins d'y accéder. Il est en quelque sorte menotté. Il doit s'assurer de répondre aux exigences de l'entreprise pivot, tout en générant lui aussi un surplus et en essayant de conserver ses employés. C'est l'entreprise pivot qui détient le pouvoir, le contrôle. Le sous-traitant a tendance à être moins en mesure de faire valoir ses intérêts, compte tenu de sa position d'exécutant. La coopération attendue de la part du sous-traitant est plus grande, ce qui se répercute sur la coopération attendue de ses employés. D'ailleurs, les travailleurs d'agences vivent la même situation. Ils doivent travailler selon les besoins, accepter la situation sans chercher à faire valoir leurs intérêts ou à manifester de la résistance, de crainte d'être retournés à leur agence.

Ces travailleurs de sous-traitants et d'agences, qui sont plus rarement organisés collectivement, deviennent plus facilement exploitables, que ce soit par leur employeur, par la firme pivot ou par l'entreprise utilisatrice. Ils perdent leur base pour manifester de la résistance. Et une fois que tous les acteurs ont pris leur part respective des surplus générés grâce au travail de tous, il ne reste plus grand-chose pour les employés au bas de la chaîne.

Ainsi, l'exploitation dépasse le cadre du contrat de travail. En fait, le contrat de travail n'est plus une condition d'exploitation du travail. Des entreprises avec lesquelles les travailleurs n'ont aucun contrat de travail en viennent à s'approprier les fruits de leur travail.

Pour ces quelques raisons présentées ici, il devient nécessaire d'entreprendre une réflexion et de bonifier les théories en relations industrielles afin de tenir compte des impacts que l'externalisation peut avoir sur la relation d'emploi.



## Conclusion

Cette recherche analyse les conditions de travail et d'emploi qui sont offertes aux travailleurs en situation d'externalisation, dans le segment transformation de la filière de la volaille au Québec. Et puisque l'externalisation semble avoir un impact généralement négatif sur celles-ci, elle explore aussi en vertu de quel facteur l'externalisation produit ses effets sur les conditions de travail et d'emploi. Il s'avère qu'un des éléments explicatifs réside dans la modification de la forme de la relation d'emploi que l'externalisation entraîne. Qu'il s'agisse du travail en agences de placement de personnel ou en situation de sous-traitance, ces configurations de l'externalisation transforment plusieurs caractéristiques de la relation d'emploi fournies par la théorie d'Edwards. Celle-ci ne semble pas suffisamment tenir compte des nouveaux acteurs qui prennent part réellement à la relation d'emploi ni de l'éclatement des frontières de l'entreprise. Plus précisément, la thèse s'articule autour des deux questions de recherche suivantes :

1. En quoi l'externalisation affecte-t-elle les conditions de travail et d'emploi ?
2. En quoi l'externalisation transforme-t-elle la relation d'emploi ?

### La démarche d'enquête

Pour tenter de répondre à ces deux questions de recherche, une étude de cas multiples a été menée. Nous avons adopté une approche qualitative et procédé à des analyses descriptives, comparatives puis compréhensives. Des travailleurs, des délégués et des représentants syndicaux, des représentants de l'employeur, des cadres et conseillers en gestion de ressources humaines et des représentants d'organismes ont participé à cette recherche. Ils proviennent d'entreprises pivots, d'entreprises sous-traitantes ou d'organismes. Pour chacun des cas, c'est-à-dire les usines contribuant aux activités de production au sein de la filière étudiée, une recherche documentaire, des entretiens semi-directifs et une analyse des conventions collectives ont été réalisés. Une visite d'usine ainsi que l'analyse des offres d'emploi publiées pour la filière ont complété la stratégie de collecte des données. L'analyse des données a combiné toutes ces sources d'informations.

La diversification de l'échantillon a permis d'effectuer des comparaisons intéressantes sur les trois niveaux possibles : selon l'activité de l'établissement (micro), selon la position de l'organisation dans

la chaîne de valeur (méso), selon le type de configuration de l'externalisation (méso) et sur le plan des relations d'emploi (macro).

De plus, dans cette étude de cas, plusieurs méthodes de collecte des données ont été utilisées : entretiens, visite, documentation et analyse des conventions collectives et des offres d'emploi. Ces diverses mesures ont été mises en place pour maximiser la validité, tant interne qu'externe, et la fiabilité des résultats, car il a été possible de recouper, enrichir, valider et compléter les informations apportées par chacune de celles-ci. Les informations recueillies ont été triangulées. La triangulation des données, des sources et des méthodes de collecte des données a été mise en œuvre dans l'objectif de réduire l'influence de biais personnels sur les résultats de la recherche, notamment ceux pouvant être attribuables aux attentes de la chercheuse, d'approfondir l'analyse des cas, de combler les lacunes ou les biais de ces diverses méthodes ou sources d'information utilisées. En effet, pour reprendre l'exemple de la triangulation des données, cette mesure permet de baser l'interprétation des données sur la prise en compte d'informations provenant de plusieurs sources, qui peuvent converger ou diverger. La triangulation a permis de comprendre les décalages entre des perceptions différentes. Les sources variées ont procuré de multiples mesures d'un même phénomène. Elles ont enrichi la compréhension du phénomène et les comparaisons multiniveaux.

Par ailleurs, cette thèse a profité des avantages habituellement consentis aux recherches de nature qualitative. L'étude de cas permet de comprendre un phénomène en profondeur, elle part de situations concrètes, réelles et elle prend appui sur des informations qui proviennent du terrain pour dépeindre la complexité des cas concrets. Elle accorde beaucoup d'importance au contexte et permet de montrer comment se nouent les conditions de production des cas. Mais elle a également bénéficié d'un complément, d'un appui de la part de données quantitatives, ce qui est tout à son avantage.

## **Les conditions de travail et d'emploi**

Cette recherche, en s'intéressant aux configurations de l'externalisation que sont le recours aux agences de placement de personnel et à la sous-traitance, démontre que ce choix stratégique comporte des enjeux pour le travail et l'emploi. De manière générale, dans le segment que nous avons étudié, la charge physique éprouvée par les travailleurs des usines d'abattage et de transformation de la volaille est importante. Des manœuvres passent la journée debout à exécuter rapidement des tâches répétitives, parfois manuellement. Certains travailleurs doivent de plus soulever, tirer ou pousser des objets lourds. En outre, l'environnement de travail est rarement agréable : soit trop chaud ou trop froid et toujours humide. Et la santé et la sécurité du travail deviennent préoccupantes. L'environnement ainsi que l'organisation du travail ont des impacts surtout sur la santé des travailleurs. On retrouve dans ces usines un nombre impressionnant et une grande variété de maladies professionnelles associées à des gestes répétitifs, au port de gants et au climat froid et humide.

À partir de ce portrait général, il est possible d'observer des variations dans les conditions de travail selon l'activité de l'établissement, sa position dans la chaîne de valeur et selon les configurations de l'externalisation adoptées. Ainsi, dès qu'une usine effectue l'abattage de la volaille ou qu'elle est une entreprise pivot, elle offre de meilleures conditions de travail que celles qui sont en vigueur dans les autres usines. De plus, la configuration de l'externalisation (agences ou sous-traitant) adoptée par les établissements vient également faire varier les conditions de travail. Sur une base comparative avec les salariés des entreprises sous-traitantes, les travailleurs d'agences sont notamment moins au fait de leur protection en cas d'accident du travail ou de maladie professionnelle et sentent qu'ils sont moins protégés que les autres travailleurs sur ce plan.

Au niveau des conditions d'emploi, les travailleurs réguliers des usines d'abattage et de transformation de la volaille au Québec côtoient des travailleurs surnuméraires, occasionnels, des travailleurs d'équipes générales ou volantes, du personnel étudiant, des travailleurs temporaires d'agences de placement de personnel et des travailleurs de sous-traitants qui peuvent ne pas bénéficier des mêmes avantages qu'eux. Les travailleurs d'agences détiennent un statut qui ne leur offre que très peu de protections sociales et économiques. Ils ne bénéficient pas des avantages prévus à la convention collective. Puis, dans certaines usines, des manœuvres sont rémunérés au volume, au rendement ou

à la pièce et certains travailleurs journaliers qui transitent généralement par une agence de placement sont rémunérés en argent comptant.

Tout comme pour les conditions de travail, les conditions d'emploi des usines d'abattage et de transformation de la volaille varient selon l'activité de l'établissement, sa position dans la chaîne de valeur et le type de configuration de l'externalisation. L'activité de l'établissement et sa position dans la chaîne de valeur ont un impact significatif sur les conditions d'emploi. Les usines qui effectuent l'abattage de la volaille ou qui sont des entreprises pivots offrent de meilleures conditions d'emploi. Pour ce qui est des différences de conditions d'emploi entre les travailleurs d'agences et les travailleurs d'une entreprise sous-traitante, elles favorisent le travailleur du sous-traitant sur le plan des avantages sociaux (vacances, fériés, maladies, assurances, par exemple), mais pas nécessairement sur celui du salaire.

### **La transformation de la relation d'emploi**

Ces façons de produire ont notamment entraîné une mutation du lien d'emploi. En contexte d'externalisation, la relation d'emploi devient souvent multipartite, car elle implique désormais l'employeur juridique et l'entreprise qui utilise les services d'un travailleur externe. Nous en savons encore peu sur les effets de cette mutation sociale et économique, mais selon les avancées de cette thèse, il semble qu'effectivement, celle-ci ait des effets sur les conditions de travail et d'emploi. Cette situation engendre la plupart du temps une déresponsabilisation de la part de l'entreprise utilisatrice envers le travailleur externe. Cette déresponsabilisation est d'autant plus préoccupante lorsqu'elle concerne la santé et la sécurité du travail. Dans les cas extrêmes, il peut y avoir prêt de main-d'œuvre illicite et marchandage.

Néanmoins, la mutation du lien d'emploi s'accompagne d'une transformation du contour des entreprises et ces transformations sont associées à une diminution de l'emploi stable, de la couverture syndicale et au développement de relations de plus en plus individualisées. Les risques sur le plan des ressources humaines, sur la culture de l'entreprise, sur le collectif de travail sont bien présents. Les travailleurs internes et externes se côtoient sur un même lieu de travail et sont attitrés aux mêmes tâches. Il y a dualité ou diversité des statuts, ce qui engendre des inégalités et parfois des réactions

négatives, voire des conflits. Les travailleurs internes forment en quelque sorte un groupe privilégié, puisqu'ils bénéficient d'un certain nombre de protections, qu'elles soient sociales, syndicales ou économiques. Les travailleurs externes, quant à eux, au cœur d'une relation d'emploi atypique, vivent plus fréquemment une situation de précarité et d'absence de protections. Ils sont appelés en renfort sur une base contractuelle, selon les besoins de la production.

Comme nous désirions voir comment de nouveaux éléments introduits par l'externalisation et dépassant le cadre de l'entreprise et de la relation binaire pouvaient être intégrés à la théorie classique d'Edwards sur la relation d'emploi, une des forces de cette recherche a été d'inclure une grande variété d'acteurs, provenant de divers types d'entreprises, occupant de multiples positions. Cette diversification a assuré la confrontation des opinions, des points de vue et des expériences.

### **Apports et limites de la thèse**

Nous tenons par ailleurs à souligner qu'à notre connaissance, la présente recherche est la première à avoir comparé les conditions de travail et d'emploi ainsi que les formes de la relation d'emploi présentes dans diverses configurations de l'externalisation mises en œuvre dans une filière peu étudiée, soit celle de la volaille. En outre, en effectuant le relevé de la littérature nous n'avons pas repéré d'autres études s'étant intéressées à ce qui fait varier les conditions de travail et d'emploi dans les diverses configurations de l'externalisation.

Une autre originalité de cette recherche est d'avoir abordé la problématique de l'externalisation d'un point de vue sociologique. L'externalisation a ainsi été considérée comme un phénomène social, car plusieurs individus et organisations sont en présence les uns des autres, ils interagissent et des relations d'interdépendance se développent. L'intérêt a été porté sur l'observation et la compréhension de comment ces relations se structurent dans toute leur complexité. Nous souhaitons mettre en lumière les propriétés des rapports sociaux observés à l'échelle de la filière. L'adoption de la perspective sociologique a permis d'élargir la compréhension du phénomène social et d'aller au-delà des considérations juridiques entourant la question. Pour bien être compris, le phénomène doit être situé dans son contexte et ce contexte social englobe la sphère juridique, économique et politique. Cette thèse a ainsi permis de dépasser une approche structurale, figée ou statique du phénomène en

tendant de cerner les dynamiques qui s'y opèrent. En ce sens, elle a bonifié les connaissances par le point de vue de différents acteurs. L'analyse sociologique a permis de développer un point de vue complémentaire aux analyses juridiques.

De plus, cette thèse a cherché à identifier les principaux problèmes d'arrimage entre les activités d'externalisation et la théorie d'Edwards sur la relation d'emploi, ainsi de mieux comprendre et illustrer comment l'externalisation redéfinit la relation d'emploi. Il en ressort que les théories en relations industrielles ne peuvent plus se restreindre aux frontières juridiques et physiques d'un établissement et ne peuvent plus se limiter à l'étude de la relation binaire en entreprise. Les acteurs et la production sont souvent coordonnés au-delà d'une seule entreprise. En ce sens, cette recherche démontre qu'il est possible de faire porter l'analyse sur les réseaux globaux d'entreprises, soit en étudiant une chaîne de valeur ou une filière. Cette recherche a tenté de voir comment des éléments qui débordent du cadre de l'entreprise et les acteurs qui se situent habituellement à l'extérieur de la relation bipartite traditionnelle pouvaient y être intégrés. Elle a permis d'explorer le rôle des différents acteurs organisés en filière et la grande influence de certains sur les opportunités et les choix possibles des autres. Les configurations de l'externalisation doivent être intégrées aux théories sur la relation d'emploi.

Elle a enfin identifié la séquence d'actions menées dans un contexte et qui ont des conséquences sur les conditions de travail et d'emploi. C'est l'externalisation, dans un contexte de recherche de flexibilité, qui a mené à la transformation des relations d'emploi et c'est cette transformation de la relation d'emploi qui a un impact sur les conditions de travail et d'emploi. Plusieurs universitaires dans le champ des relations industrielles jugent intéressante l'approche du réalisme critique. De ce fait, la présente thèse est un apport notamment sous cet aspect. Cette recherche, en plus d'être pertinente sur le plan social et sur le plan scientifique, arbore une pertinence sur le plan théorique. Ses conclusions pourront entre autres servir d'apport aux réflexions entourant le renouvellement théorique en relations industrielles.

Mis à part les résultats qui sont en lien avec les questions de recherche initiales, d'autres contributions secondaires méritent d'être soulevées. Par exemple, cette recherche démontre qu'il existe un cercle vicieux entre l'externalisation et les conditions de travail et d'emploi. Elle explique aussi que divers éléments de contexte ont poussé les acteurs à agir afin de maintenir ou transformer les structures en

place, selon le pouvoir qu'ils détiennent, un pouvoir qui est associé à leur position dans la structure organisationnelle que constitue la filière de la volaille au Québec. Plus précisément, en mettant en lumière trois cycles de contexte-action-résultat, nous comprenons mieux comment les effets obtenus, soit le résultat, qui surviennent à la suite d'actions, deviennent des éléments de contexte pour le prochain cycle et ainsi de suite. Par ailleurs, les résultats de cette recherche ne permettent pas de conclure à la fin du fordisme, même en contexte d'externalisation. Par contre, ils conduisent à modifier le modèle d'Atkinson en étendant les anneaux concentriques du modèle initial à l'ensemble de la filière. Sur le plan de la relation d'emploi, outre les comparaisons effectuées avec la théorie d'Edwards qui permettent notamment d'avancer que le contrat d'affaires est similaire à un contrat de travail, il ressort de ces analyses que la distinction entre les formes d'emploi typique et atypique doit être complétée par la distinction entre les formes de relation bipartite et multipartite.

Cependant, les échantillons non probabilistes des recherches de nature qualitative, compréhensive, ne permettent pas de généraliser les résultats. Ils ne sont pas représentatifs. L'étude de cas ne s'intéresse qu'à un nombre limité de sujets, conséquemment, elle ne prétend pas à la généralisation au sens statistique du terme. Elle ne représente pas un échantillon. On ne peut pas extrapoler des probabilités. D'ailleurs, cet objectif de généralisation n'était pas recherché. Le but de mener des entretiens était d'obtenir des informations en profondeur. Compte tenu de la diversification des sources de données et de la triangulation, nous estimons que nos résultats suggèrent des tendances qui pourraient s'appliquer à d'autres filières de l'industrie agroalimentaire ou même à d'autres types d'usines du secteur de la fabrication, à partir du moment où la production est organisée en chaîne de sous-traitants ou en réseaux d'entreprises et donc, qu'elle est ainsi réalisée avec l'aide d'autres usines, firmes ou agences externes.

Puis, étant donné la nature essentiellement qualitative de notre recherche, malgré la rigueur avec laquelle elle a été menée, nous ne pouvons nier l'influence de la chercheuse, de par sa manière d'agir en entretien et par l'interprétation qu'elle fait des résultats obtenus. Quoi qu'il en soit, en étant consciente de ces risques et en ayant recours à des pratiques pouvant contribuer à les minimiser, cette recherche a permis de comprendre le phénomène à l'étude.

Certains pourraient arguer que la validité externe de la présente étude pourrait être limitée, car un plus grand nombre de cas auraient pu être étudiés. Or, la plupart des établissements se trouvant dans la section de la filière de la volaille à l'étude ont fourni au moins un informateur-clé et parfois plusieurs, de divers types. Ce nombre de cas, combiné aux autres sources d'informations utilisées, ont tout de même fourni un terrain riche et ont permis d'effectuer une triangulation des informations recueillies.

La plus importante limite de cette recherche concerne la sous-représentation de la population des travailleurs migrants et immigrants. Des représentants d'organismes, des représentants syndicaux et des travailleurs ont parlé en leur nom. Ils ont recueilli leur propos pour nous. Mais rien n'équivaut une rencontre avec l'informateur ciblé ; il semble que notre statut leur causait un inconfort. Nous avons tenté de réduire la distance avec eux, notamment en demandant à des organismes qui leur viennent en aide de collaborer à nos démarches de recrutement. Un nombre incalculable d'efforts ont été consentis à tenter de recruter ce type de travailleurs. Mais cela ne s'est pas traduit par les résultats espérés. Malgré toutes les précautions mises en place afin d'assurer la confidentialité de leurs propos, les représentants d'organismes affirmaient que la plupart étaient réticents à discuter avec nous soit en raison de l'illégalité de leur statut, du fait qu'ils sont rémunérés en argent comptant, donc qu'ils travaillent au noir, bref, des raisons surtout liées à la vulnérabilité de leur statut, à la clandestinité et à la crainte de se voir déportés dans leur pays s'ils étaient dénoncés.

### **Pistes de recherche et d'action**

La présente étude engendre plusieurs questionnements auxquels d'autres recherches devraient tenter de répondre. Parmi ces derniers se trouve tout d'abord la question des conditions de travail et d'emploi des travailleurs immigrants dans les différentes configurations de l'externalisation. De plus, il serait également intéressant de connaître, outre le type d'activité, ce qui explique les disparités de conditions de travail et d'emploi offertes entre les établissements appartenant à une même entreprise. Par ailleurs, lorsqu'il est question de conditions de travail et d'emploi, la LSST, la Loi sur les accidents de travail et les maladies professionnelles (LATMP) et la LNT sont directement ciblées. Certaines leçons peuvent être tirées des résultats de cette recherche qui s'inscrit dans le courant d'auteurs québécois tels que Guylaine Vallée, Jean Bernier, Guy Bellemare, Martine D'Amours, pour n'en nommer que quelques-uns, et qui lui apporte une contribution supplémentaire. Ses conclusions peuvent informer les décideurs



publics et contribuer, à leur manière, à alimenter les réflexions quant à l'actualisation des politiques publiques. Par exemple, le droit du travail n'envisage qu'un seul type de relation d'emploi, soit la relation bipartite. Or, la présente thèse relève l'importance du pouvoir que détiennent d'autres acteurs qui, jusqu'à maintenant, ne sont pas pris en compte par le droit du travail. On peut donc dire que cette recherche, puisqu'elle a été menée sous un angle sociologique, permet de lever le voile sur des disparités qui existent entre la réalité sociologique de la relation d'emploi et sa réalité juridique. Cette disparité remet en cause l'effectivité du droit du travail en situation d'externalisation.

Une telle étude gagne en pertinence dans un contexte où un projet de loi modifiant la LNT (PL176) a été adopté le 12 juin 2018 et où un règlement concernant l'encadrement des activités des agences de placement de personnel sera publié sous peu. À première vue, le PL176 semble contourner la question des multiples employeurs et ne traite que de protections économiques pour les salariés d'agences. Par exemple, il rend solidairement responsables l'agence et l'entreprise cliente, mais que pour les plaintes pécuniaires et non pour l'ensemble des recours offerts par la LNT. De plus, il interdit les disparités en fonction du statut d'emploi, mais uniquement celles ayant trait au salaire. L'ajout d'encadrement apportera probablement son nouveau lot de tactiques de contournement qui devront être étudiées plus à fond afin de proposer d'autres solutions. Il n'en demeure pas moins que les employeurs devraient être imputables de toutes les actions posées par leurs intermédiaires et leurs sous-traitants et qu'ils devraient être responsables envers tous les travailleurs qu'ils mobilisent, de près ou de loin, afin qu'ils s'intéressent un peu plus à leurs conditions de travail et d'emploi. Les décideurs, quant à eux, doivent adopter une vision plus intégrée de la problématique de l'externalisation afin de faire évoluer la législation dans le meilleur sens qui soit. Une vision plus large des enjeux de la régulation du travail et de l'emploi devient nécessaire.

C'est ainsi que dans un contexte marqué par l'exacerbation de la concurrence, la société québécoise est confrontée au double défi de conserver et de promouvoir une économie compétitive, tout en assurant le développement d'emplois de qualité, assortis de bonnes conditions de travail. Le choix de se tourner vers l'externalisation découle entre autres d'avantages en matière de souplesse, de réactivité et d'abaissement des coûts qu'il procure aux entreprises. Et dans le contexte précis de la filière de la volaille, il vient de plus pallier la pénurie de main-d'œuvre.

L'externalisation, une décision stratégique d'ordre essentiellement économique, a des conséquences sociales sur le mode d'organisation du travail et sur la prévention et la gestion des risques. Il devient nécessaire d'apporter des solutions afin de répondre aux impératifs de développement économique des entreprises, mais tout en respectant les aspirations et les besoins des travailleurs. Cette thèse de doctorat apporte une contribution aux réflexions sur les profondes mutations d'ordres économique et social que notre société traverse, ces deux dimensions ne devant plus s'opposer, mais se réunir. Avec cette quête de flexibilité sur le marché du travail, c'est tout le système de protections, désormais à deux vitesses, qui devra être repensé. Le Québec s'est adapté aux nouvelles réalités économiques présentes sur le marché du travail en acceptant de nouvelles formes d'organisation du travail, mais il semble avoir omis un facteur important de l'équation : la protection de sa force de travail. Le processus d'externalisation doit mener à une démarche positive, à la fois pour les entreprises et les travailleurs, mais également pour l'ensemble de la société.

## Bibliographie

- Ackers, Peter (2014). « Rethinking the Employment Relationship: A Neo-Pluralist Critique of British Industrial Relations Orthodoxy », *The International Journal of Human Resource Management*, 25 (18), 2608-2625.
- Ackroyd, Stephen et Karlsson, Jan Ch. (2014). « Critical Realism, Research Techniques, and Research Designs », dans Paul K. Edwards, Joe O'Mahoney et Steve Vincent (eds.), *Studying Organizations Using Critical Realism*, Oxford: Oxford University Press, 21-45.
- Acquier, Aurélien, Daudigeos, Thibault et Valiorgue, Bertrand (2011). « Responsabiliser les chaînes de valeur éclatées. Enjeux et limites », *Revue française de gestion*, 6 (215), 167-183.
- Agence canadienne d'inspection des aliments (2017). « Analyse des risques et maîtrise des points critiques (HACCP) », le 31 août 2017.
- Agence canadienne d'inspection des aliments (2014). « Manuel du programme d'amélioration de la salubrité des aliments », 87.
- Agence canadienne d'inspection des aliments (2017). « L'ACIA en bref », <<http://www.inspection.gc.ca/au-sujet-de-l-acia/information-organisationnelle/en-bref/fra/1358708199729/1358708306386>>, consulté le 31 août 2017.
- Agriculture et Agroalimentaire Canada (2010). « Développer le secteur canadien de la transformation des aliments : un plan d'action industrie-gouvernement », 25.
- Agriculture et Agroalimentaire Canada (2016). « L'importance de l'industrie de la transformation des aliments et des boissons au Canada », <<http://www.agr.gc.ca/fra/industrie-marches-et-commerce/statistiques-et-information-sur-les-marches/par-produit-secteur/aliments-et-boissons-transformes/l-importance-de-l-industrie-de-la-transformation-des-aliments-et-des-boissons-au-canada/?id=1174563085690>>, consulté le 25 avril 2016.
- Albarelo, Luc (2011). *Choisir l'étude de cas comme méthode de recherche*, Méthodes en sciences humaines, Paris: De boeck, 144.
- Altuzarra, Amaia et Serrano, Felipe (2010). « Firm's Innovation Activity and Numerical Flexibility », *Industrial and Labor Relations Review*, 63 (2), 327-339.
- Amuedo-Dorantes, Catalina, A. Malo, Miguel et Muñoz-Bullón, Fernando (2008). « The Role of Temporary Help Agency Employment on Temp-to-Perm Transitions », *Journal of Labor Research*, 29, 138-161.
- Archer, Margaret S. (1998a). « Realism and morphogenesis », dans Margaret Archer, Roy Bhaskar, Andrew Collier, Tony Lawson et Alan Norrie (eds.), *Critical realism : Essential readings*, London: Routledge, 356-381.
- Archer, Margaret S. (1998b). « Introduction : Realism in the social sciences », dans Margaret Archer, Roy Bhaskar, Andrew Collier, Tony Lawson et Alan Norrie (eds.), *Critical realism : Essential readings*, London: Routledge, 189-205.
- Archer, Margaret S. (1998c). « Addressing the cultural system », dans Margaret Archer, Roy Bhaskar, Andrew Collier, Tony Lawson et Alan Norrie (eds.), *Critical realism : Essential readings*, London: Routledge, 503-543.
- Ardenti, Robert, Mathieu, René et Gorgeu, Armelle (2010). « Caractère soutenable du travail et trajectoires ouvrières : Études de cas dans la filière automobile et les industries agroalimentaires », *Sociétés contemporaines*, 2 (78), 87-113.
- Arrowsmith, James (2006). « Temporary agency work in an enlarged European Union », University of Warwick: IRRU, 45.
- Atkinson, John (1984). « Manpower Strategies for Flexible Organisations », *Personnel Management*, 16 (8), 28-31.
- Ayerbe, Cécile et Missonier, Audrey (2007). « Validité interne et validité externe de l'étude de cas : principes et mise en œuvre pour un renforcement mutuel », *Finance Contrôle Stratégie*, 10 (2), 37-62.
- Bartkiw, Timothy (2012). « Unions and Temporary Help Agency Employment », *Relations industrielles/Industrial Relations*, 67 (3), 453-476.

- Beaucage, André, Laplante, Normand et Légaré, Renée (2004). « Le passage au travail autonome : Choix imposé ou choix qui s'impose ? », *Relations industrielles/Industrial Relations*, 59 (2), 345-378.
- Bélanger, Jacques (1991). « La production sociale de normes de production : monographies d'entreprises en Grande-Bretagne et au Québec », *Sociologie et sociétés*, 23 (2), 183-1997.
- Bélanger, Jacques et Edwards, Paul (2007). « The Conditions Promoting Compromise in the Workplace », *British Journal of Industrial Relations*, 45 (4), 713-734.
- Bélanger, Jacques et Thuderoz, Christian (2010a). « Le répertoire de l'opposition au travail », *Revue française de sociologie*, 51 (3), 427-460.
- Bélanger, Jacques et Thuderoz, Christian (2010b). « The Repertoire of Employee Opposition », dans Paul Thompson et Chris Smith (eds.), *Working life : renewing labour process analysis*, Critical Perspectives on Work and Employment, London: Palgrave Macmillan, 136-158.
- Bélanger, Jacques et Edwards, Paul (2013). « The Nature of Front-Line Service Work : Distinctive Features and Continuity in the Employment Relationship », *Work, Employment and Society*, 27 (3), 433-450.
- Bellemare, Guy (2000). « End-users : Actors in the Industrial Relation System ? », *British Journal of Industrial Relations*, 38 (3), 383-405.
- Bellemare, Guy (2015). « Les théories en relations industrielles », dans Pier-Luc Bilodeau et Martine D'Amours (eds.), *Fondements des relations industrielles*, Montréal: Chenelière éducation, 28-55.
- Bellemare, Guy et Briand, Louise (2015). « Nouveaux acteurs, nouvelles frontières des régions de rapports de travail et de dénationalisation : le cas de l'action de la Banque mondiale et du Fonds monétaire international au Gabon 1980-2000 », dans Martine D'Amours, Sid Ahmed Soussi et Diane-Gabrielle Tremblay (eds.), *Repenser le travail*, Québec: Presses de l'Université du Québec, 15-48.
- Belzile, Cathy (2013). « Agences de placement de personnel : profil de leurs salariés les plus à risque d'infractions à la Loi sur les normes du travail », Québec: Commission des normes du travail, 49.
- Belzile, Cathy (2014). « Le travail intérimaire en agences de location de personnel : lorsque le respect des normes minimales de travail rime avec défi », dans Mircea Vultur et Jean Bernier (eds.), *Les agences de travail temporaire : leur rôle et leur fonctionnement comme intermédiaires du marché du travail*, Québec: Presses de l'Université Laval, 91-112.
- Benghozi, Pierre-Jean (2001). « Relations interentreprises et nouveaux modèles d'affaires », *Revue économique*, 52 (7), 165-190.
- Benner, Chris (2003). « Computer in the Wild : Guilds and Next-Generation Unionism in the Information Revolution », *Internationaal Instituut voor Sociale Geschiedenis*, 48, 181-204.
- Bentein, Kathleen et Guerrero, Sylvie (2008). « La relation d'emploi : état actuel de la question », *Relations industrielles/Industrial Relations*, 63 (3), 393 - 424.
- Bernier, Jean (2011). « L'industrie des agences de travail temporaire. Avis sur une proposition d'encadrement », Québec: Université Laval, 62.
- Bernier, Jean (2012). « La location de personnel temporaire au Québec : un état de situation », *Relations industrielles / Industrial Relations*, 67 (2), 283-303.
- Bernier, Jean (2013). « Salarié d'agence de location de personnel : gage d'un emploi de qualité? Essai de caractérisation d'un type d'emploi », dans Paul-Andrée Lapointe (ed.), *La qualité du travail et de l'emploi au Québec*, Québec: Presses de l'Université Laval, 190-212.
- Bernier, Jean (2014). « L'industrie de la location de personnel : un univers très particulier, en pleine expansion, non réglementé et peu connu scientifiquement », dans Mircea Vultur et Jean Bernier (eds.), *Les agences de travail temporaire : leur rôle et leur fonctionnement comme intermédiaires du marché du travail*, Québec: Presses de l'Université Laval, 13-38.
- Bernier, Jean, Jobin, Carol et Vallée, Guylaine (2003a). « Les besoins de protection sociale des personnes en situation de travail non traditionnelle », Québec: Ministère du Travail, 807.
- Bernier, Jean, Vallée, Guylaine et Jobin, Carol (2003b). « Les besoins de protection sociale des personnes en situation de travail non traditionnelle », Québec: Gouvernement du Québec, 568.
- Bernier, Jean, Dupuis, Marie-Josée, Fontaine, Laurence Léa et Vultur, Mircea (2014). « Les salariés d'agence de travail temporaire: Conditions de travail et pratiques des agences », Québec: Université Laval, 180.

- Bernstein, Stéphanie et Vallée, Guylaine (2013). « Leased Labour and the Erosion of Worker's Protection : The Boundaries of the Regulation of Temporary Employment Agencies in Québec », dans Judy Fudge et Kendra Strauss (eds.), *Temporary Work, Agencies and Unfree Labour : Insecurity in the New World of Work*, London: Routledge, 184-206.
- Bernstein, Stéphanie, Coiquaud, Urwana, Dupuis, Marie-Josée, Fontaine, Laurence Léa, Morissette, Lucie, Paquet, Esther et Vallée, Guylaine (2009). « Les transformations des relations d'emploi : une sécurité compromise ? », *Regards sur le travail*, 6 (1), 19-29.
- Bérubé, Guillaume (2014), « Exceldor confirme l'acquisition de P&H Foods », *Canada NewsWire*, 28 juillet 2014, sec. Nouvelles générales.
- Bessy, Christian (2012). « Salaire d'embauche, négociation du contrat de travail et intermédiaires du recrutement », *Relations industrielles / Industrial Relations*, 67 (3), 426-451.
- Bhaskar, Roy (2014). « Foreword », dans Paul K. Edwards, Joe O'Mahoney et Steve Vincent (eds.), *Studying Organizations Using Critical Realism : A Practical Guide*, Oxford: Oxford University Press, v-xv.
- Bich, Marie-France (2001). « De quelques idées imparfaites et tortueuses sur l'intermédiation du travail », *Développements récents en droit du travail*, 153, 257-319.
- Boivin, Louise (2012). « Le défi de l'alliance entre syndicats et associations dans la mobilisation autour de la régulation des agences d'intérim au Québec », *Chronique internationale de l'IRES*, 34-43.
- Boivin, Louise (2013). « 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 », Université de Montréal, 569.
- Boivin, Louise (2017). « La représentation collective au travail en contexte d'externalisation des services publics d'aide à domicile au Québec », *Relations industrielles/Industrial Relations*, 72 (3), 501-523.
- Bouffartigue, Paul, Pendariès, Jean-René et Bouteiller, Jacques (2010). « Virilité, métier et rapport aux risques professionnels : le cas de travailleurs de la sous-traitance », *Pistes : Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 12 (3). <<http://pistes.revues.org/2652>>, consulté le 15 septembre 2015.
- Bourgault, Normand (2007). « Le lieu de production d'un produit agroalimentaire : un critère de choix », Thèse, Université de Sherbrooke et Université du Québec à Trois-Rivières, 251.
- Bourguignon, Émilie (2010). « Le travail temporaire en agence, une forme particulière d'emploi », Québec: Université Laval, 40.
- Bourhis, Anne et Wils, Thierry (2001). « L'éclatement de l'emploi traditionnel », *Relations industrielles/Industrial Relations*, 56 (1), 66 - 91.
- Bouvier-Patron, Paul (1998). « Les formes relationnelles entre les enseignes de grande distribution et leurs fournisseurs », *Économie rurale*, (245-246), 66-74.
- Bravo-Bouyssy, Ketty (2010). « Les entreprises en solo : différentes logiques de création », *Revue de l'Entrepreneuriat*, 9, 4-28.
- Brown, Andrew (2014). « Critical realism in social research: approach with caution », *Work, Employment and Society*, 28 (1), 112-123.
- Brown, Andrew et Roberts, John Michael (2014). « An Appraisal of the Contribution of Critical Realism to Qualitative and Quantitative Research Methodology : Is Dialectics the Way Forward ? », dans Paul K. Edwards, Joe O'Mahoney et Steve Vincent (eds.), *Studying Organizations Using Critical Realism : A Practical Guide*, Oxford: Oxford University Press, 300-317.
- Burawoy, Michel (1998). « The Extended Case Method », *Sociological Theory*, 16 (1), 4-33.
- Burgess, John, Connell, Julia et Rasmussen, Erling (2005). « Temporary Agency Work and Precarious Employment: A Review of the Current Situation in Australia and New Zealand », *Management Revue*, 16 (3), 351-369.
- Burrell, Gibbon et Morgan, Gareth (1979). « In Search of a Framework », *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, London: Heinemann Educational Books, 1-37.
- Campenhoudt, Luc Van et Quivy, Raymond (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales*, Paris: Dunod, 262.
- Capasso, Marco, Cusmano, Lucia et Morrison, Andrea (2013). « The Determinants of Outsourcing and Offshoring Strategies in Industrial Districts: Evidence from Italy », *Regional Studies*, 47 (4), 465-479.

- Caroli, Ève, Gautié, Jérôme et Lamanthe, Annie (2009). « Les opérateurs des industries agroalimentaires à l'épreuve de pressions concurrentielles croissantes », dans Ève Caroli et Jérôme Gautié (eds.), *Bas salaires et qualité de l'emploi : L'exception française ?*, Paris: Éditions Rue d'Ulm/Presses de l'École normale supérieure, 145-210.
- Castel, Robert (2003). *L'insécurité sociale : qu'est-ce qu'être protégé ?*, La République des idées, Paris: Seuil, 96.
- Castel, Robert (2009). « Une grande transformation », dans Robert Castel (ed.), *La montée des incertitudes : Travail, protections, statut de l'individu*, Paris: Seuil, 11-66.
- Castel, Robert (2011). « Au-delà du salariat ou en deçà de l'emploi ? L'institutionnalisation du précaire », dans Serge Paugam (ed.), *Repenser la solidarité : L'apport des sciences sociales*, Paris: Presses Universitaires de France, 415-433.
- Célérier, Sylvie (2011). « Des travailleurs suspects : Tâcherons dans les abattoirs de volaille », *Communications*, 2 (89), 41-55.
- Champagne, Stéphane (2010), « Nouveau propriétaire pour l'abattoir Avicomax », *La Presse.ca*, 27 octobre 2010, sec. Affaires.
- Chauvin, Sébastien (2010). « Tester, réformer et punir : Fonctions et usages du temps dans les agences de travail journalier de Chicago », dans Octars (ed.), *Restructuration, précarisation, valeurs*, Le travail en débat : série Colloques et Congrès, Paris: Seuil, 103-116.
- Chaykowski, Richard P. (2005). « Non-Standard Work and Economic Vulnerability », Ottawa: Canadian Policy Research Networks, 68.
- Ciravegna, Luciano, Romanoc, Pietro et Pilkingtona, Alan (2013). « Outsourcing practices in automotive supply networks: an exploratory study of full service vehicle suppliers », *International Journal of Production Research*, 51 (8), 2478-2490.
- Cloutier, Esther, Lippel, Katherine, Boulianne, Noël et Boivin, Jean-François (2011). « Description des conditions de travail et d'emploi au Québec. », *Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi, de santé et de sécurité du travail (EQCOTESST)*, Québec: Institut national de santé publique du Québec, Institut de la statistique du Québec, Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et sécurité au travail, 59-158.
- Cloutier, Esther, Bourdouxhe, Madeleine, Ledoux, Élise, David, Hélène, Gagnon, Isabelle et Ouellet, François (2006). « Étude descriptive des conditions d'emploi, de travail et de santé et de sécurité du travail des infirmières d'agence privée dans un contexte de pénurie de main-d'oeuvre », Montréal: Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail (IRSST), 259.
- Cloutier, Luc (2013). « Bien définir la qualité de l'emploi pour mieux comprendre l'état et l'évolution du marché du travail », dans Paul-Andrée Lapointe (ed.), *La qualité du travail et de l'emploi au Québec : Données empiriques et cadres conceptuels*, Québec: Les Presses de l'Université Laval, 18-56.
- Comité sectoriel de main-d'oeuvre en transformation alimentaire (2005). « Analyse des conditions de travail dans les entreprises syndiquées de l'industrie de la transformation alimentaire du Québec », Québec: Comité sectoriel de main-d'oeuvre en transformation alimentaire, 39.
- Comité sectoriel de main-d'oeuvre en transformation alimentaire (2009). « Sommaire : Diagnostic sectoriel de la main-d'oeuvre dans les entreprises d'abattage et de transformation des viandes et de la volaille », Québec: Comité sectoriel de main-d'oeuvre en transformation alimentaire, 23.
- Comité sectoriel de main-d'oeuvre en transformation alimentaire (2010). « Diagnostic externe : Version finale validée », Québec: Comité sectoriel de main-d'oeuvre en transformation alimentaire, 68.
- Comité sectoriel de main-d'oeuvre en transformation alimentaire (2015). « À propos du CSMOTA », <<http://www.csmota.qc.ca/a-propos-du-csmota/>>, consulté le 18 avril 2016.
- Comité sectoriel de main-d'oeuvre en transformation alimentaire (2015). « Qui sommes-nous ? », <<http://www.csmota.qc.ca/qui-sommes-nous/>>, consulté le 18 avril 2016.
- Comité sectoriel de main-d'oeuvre en transformation alimentaire (2015). « Survol de l'industrie », <<http://www.csmota.qc.ca/survol-de-lindustrie/>>, consulté le 18 avril 2016.
- Comité sectoriel de main-d'oeuvre en transformation alimentaire (2016a). « Diagnostic sectoriel de l'industrie de la transformation alimentaire au Québec », Québec, 97.

- Comité sectoriel de main-d'oeuvre en transformation alimentaire (2016b). « L'analyse des conventions collectives de l'industrie alimentaire au Québec », Québec, 81.
- Commission des normes du travail et Léger Marketing (2012). « Sondage visant à évaluer les conditions de travail des salariés temporaires d'agences de placement de personnel et les pratiques de celles-ci », Québec: Commission des normes du travail, 105.
- Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois (2008). « Agriculture et agroalimentaire : assurer et bâtir l'avenir. Propositions pour une agriculture durable et en santé », 272.
- Connel, Julia et Burgess, John (2002). « In Search of Flexibility: Implications for Temporary Agency Workers and Human Resource Management », *Australian Bulletin of Labour*, 28 (4), 272-283.
- Couture, Steve (2007). « Analyse de la structure de coût de l'industrie canadienne de transformation alimentaire », Mémoire, Université Laval, 72.
- Cruikshank, Justin (2004). « A tale of two ontologies : an immanent critique of critical realism », *The Sociological Review*, 52 (4), 567-585.
- D'Ambroise, Gérald et Audet, Josée (2005). *La comparaison intersites : une voie pour la recherche en gestion*, Québec: Les Presses de l'Université Laval, 96.
- D'Amours, Martine (2006). *Le travail indépendant : Un révélateur des mutations du travail*, Pratiques et politiques sociales et économiques, Québec: Presses de l'Université du Québec, 217.
- D'Amours, Martine (2009). « Travail précaire et gestion des risques : vers un nouveau modèle social ? », *Lien social et Politiques*, (61), 109-121.
- D'Amours, Martine (2010). « Les logiques d'action collective d'associations regroupant des travailleurs indépendants », *Relations industrielles/Industrial Relations*, 65 (2), 257-280.
- D'Amours, Martine (2013). « Les innovations en matière de représentation collective en contexte de diversification des statuts d'emploi », dans Juan-Luis Klein et Matthieu Roy (eds.), *Pour une nouvelle mondialisation : le défi d'innover*, Innovation sociale, Québec: Presses de l'Université du Québec, 101-119.
- D'Amours, Martine (2014). *La qualité d'emploi des travailleurs indépendants qualifiés : Traducteurs, journalistes et avocats*, Gestion des relations humaines et relations industrielles, Québec: Presses de l'Université du Québec, 270.
- D'Amours, Martine (2015a). « Le travail et l'emploi », dans Pier-Luc Bilodeau et Martine D'Amours (eds.), *Fondements des relations industrielles*, Montréal: Chenelière éducation, 2-27.
- D'Amours, Martine (2015b). « La relation d'emploi contemporaine : du rapport salarial à la relation sociale de travail », dans Martine D'Amours, S. Soussi et Diane-Gabrielle Tremblay (eds.), *Repenser le travail et ses mutations : des concepts nouveaux pour des réalités transformées*, Québec: Presses de l'Université du Québec, 135-164.
- D'Amours, Martine et Crespo, Stéphane (2004). « Les dimensions de l'hétérogénéité de la catégorie de travailleur indépendant sans employé : éléments pour une typologie », *Relations industrielles/Industrial Relations*, 59 (3), 459-489.
- D'Amours, Martine et Kirouac, Laurie (2011). « Les travailleurs indépendants et leur rapport au travail à l'épreuve de l'impératif de l'activité : occasions de subjectivation ou de contrainte ? », *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 6 (1), 59-78.
- D'Amours, Martine et Arsenault, Alexandre (2015). « Nouvelles formes d'emploi, représentation collective et régimes alternatifs de rapports collectifs de travail », Québec: Université Laval, 32.
- da Graça Moura, Mario et Martins, Nuno (2008). « On some criticisms of critical realism in economics », *Cambridge Journal of Economics*, 32 (2), 203-218.
- Dagenais, Lucie France (1994). « Activités différenciées de l'emploi standard : les mutations en cours », *Cahiers de recherche sociologique*, (23), 123 - 146.
- Dares (2011). « Sous-traitance : des conditions de travail plus difficiles chez les preneurs d'ordres », *Dares Analyses : publication de la direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques*, (11), 1-8.
- Davidov, Guy (2004). « Joint Employer Status in Triangular Employment Relationship », *British Journal of Industrial Relations*, 42 (4), 727-746.

- Davis-Blake, Alison et Uzzi, Brian (1993). « Determinants of Employment Externalisation : A Study of Temporary Workers and Independent Contractors », *Administrative Science Quarterly*, 38 (2), 195-223.
- De Nanteuil-Miribel, Matthieu et El Akremi, Assaad (2005). *La société flexible : Travail, emploi, organisation en débat*, Sociétés en changement, Ramonville Saint-Agne: Éditions Érès, 459.
- De Tonnancour, Véronique (2007). « L'application des normes régissant la relation individuelle de travail aux salariés d'agence de location de personnel : une analyse empirique et juridique », Université de Montréal, 231.
- De Tonnancour, Véronique (2014). « Quelques difficultés soulevées par l'intervention des agences de travail temporaire en milieu syndiqué et non syndiqué », dans Mircea Vultur et Jean Bernier (eds.), *Les agences de travail temporaire : leur rôle et leur fonctionnement comme intermédiaires du marché du travail*, Québec: Presses de l'Université Laval, 145-168.
- De Tonnancour, Véronique et Vallée, Guylaine (2009). « Les relations de travail tripartites et l'application des normes minimales du travail au Québec », *Relations industrielles / Industrial Relations*, 64 (3), 399-441.
- Delbar, Catherine et Léonard, Evelyne (2002). « Le travail intérimaire. », Bruxelles: Centre de recherche et d'information socio-politiques (CRISP), 45.
- Deslauriers, Jean-Pierre et Kérisit, Michèle (1997). « Le devis de recherche qualitative », dans Jean Poupart, Jean-Pierre Deslauriers, Lionel-Henri Groulx, Anne Laperrière, Robert Mayer et Alvaro P. Pires (eds.), *La recherche qualitative : Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Montréal: Gaëtan Morin Éditeur Ltée, 85-111.
- Doellgast, Virginia et Greer, Ian (2007). « Vertical Disintegration and the Disorganization of German Industrial Relations », *British Journal of Industrial Relations*, 45 (1), 55-76.
- Doeringer, Peter B. et Piore, Michael J. (1971). *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Lexington: Heath, 214.
- Druker, Janet et Stanworth, Celia (2004). « Mutual expectations: a study of the three-way relationship between employment agencies, their client organisations and white-collar agency 'temps' », *Industrial Relations Journal*, 35 (1), 58-75.
- Dufour, Isabelle F. (2013). « Réalisme critique et désistement du crime chez les sursitaires québécois : Appréhension des facteurs structurels, institutionnels et identitaires », Université Laval, 277.
- Duhautois, Richard et Perraudin, Corinne (2010). « La nature des liens interentreprises dans les relations de sous-traitance. Une analyse empirique du cas de la France », *Réseaux*, 4 (162), 101-127.
- Dulube, Bertrand (2011). « L'évolution de la chaîne de valeur du porc : développement durable », *Mémoire, Hautes études commerciales*, 83.
- Edwards, Paul (1986). « Conflict at Work : A Materialist Analysis of Workplace Relations », Oxford: Basil Blackwell, 1-36.
- Edwards, Paul (1990). « The Politics of Conflict and Consent: How the Labor Contract Really Works », *Journal of Economic Behavior & Organization*, 13 (1), 41-61.
- Edwards, Paul (2014). « Were the 40 Years of "Radical Pluralism" a Waste of Time ? A Response to Peter Ackers and Patrick Mc Govern », *Warwick papers in Industrial Relations*, (99), 1-22.
- Edwards, Paul, O'Mahoney, Joe et Vincent, Steve (2014). *Studying Organizations Using Critical Realism : A Practical Guide*, Oxford: Oxford University, 376.
- Eisenhard, Kathleen M. (1989). « Building Theories from Case Study Research », *Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.
- Esping-Andersen, Gosta et Palier, Bruno (2008). *Trois leçons de l'État-providence*, Paris: Éditions du Seuil et la République des Idées, 135.
- Et-Touil, Khalid (2001). « Les stratégies d'internationalisation dans la transformation alimentaire au Québec : une analyse de cas », *Bio Clipts : Réflexion sur le monde bioalimentaire*, 4 (3), 1-8.
- Everaere, Christophe (2012). « Flexibilité appliquée aux ressources humaines. Compatibilités et contradictions », *Revue française de gestion*, 2 (221), 13-32.
- Everaere, Christophe et Lapoire, Mireille (2011). « Le salarié mis à disposition : un insider externalisé », *Vers un management des ressources humaines et bienveillant ?*, Marrakech, 1-21.



- Fang, Tony et MacPhail, Fiona (2008). « Transitions from Temporary to Permanent Work in Canada: Who Makes the Transition and Why? », *Social Indicators Research*, 88 (1), 51-74.
- Faure-Guichard, Catherine (1999). « Les salariés intérimaires, trajectoires et identités », *Travail et Emploi*, 78, 1-20.
- Faure-Guichard, Catherine (2000). *L'emploi intérimaire. Trajectoires et identités*, Rennes: Presses universitaires de Rennes.
- Ferretti, Thomas (2011). « Causalité, explication scientifique et théorie économique », *Ithaque Revue de philosophie de l'Université de Montréal*, 8, 17-40. <http://www.revueithaque.org/fichiers/Ithaque8/02Ferretti.pdf>, consulté le 2 septembre 2014.
- Fimbel, Eric (2003). « Nature et enjeux stratégiques de l'externalisation », *Revue française de gestion*, 2 (143), 27-42.
- Flecker, Jörg et Meil, Pamela (2010). « Organisational restructuring and emerging service value chains : implications for work and employment », *Work, Employment & Society*, 24 (4), 680-698.
- Fleury, Dominique et Fortin, Myrian (2006). « Lorsque travailler ne suffit pas afin d'échapper à la pauvreté : une analyse de la pauvreté chez les travailleurs au Canada », : Groupe de recherche sur les Politiques, Politiques Stratégiques, 206.
- Fontaine, Laurence Léa (2013). « La réglementation des agences de location de personnel : l'intégration des travailleurs temporaires dans les communautés d'origine et d'accueil », *Les cahiers de droit*, 54 (2-3), 511-547.
- Frade, Carlos et Darmon, Isabelle (2005). « New modes of business organization and precarious employment: towards the recommodification of labour? », *Journal of European Social Policy*, 15 (2), 107-121.
- Frege, Carola, Kelly, John et McGovern, Patrick (2011). « Richard Hyman : Marxism, Trade Unionism and Comparative Employment Relations », *British Journal of Industrial Relations*, 49 (2), 209-230.
- Gagnon, Yves-Chantal (2012). *L'étude de cas comme méthode de recherche*, 2<sup>e</sup> edn., Québec: Presses de l'Université du Québec, 123.
- Galarneau, Diane (2005). « L'écart salarial entre employés temporaires et permanents », *L'emploi et le revenu en perspective*, 6 (1), 1-20.
- Gauthier, Benoît (2009). « La structure de la preuve », dans Benoît Gauthier (ed.), *Recherche sociale, de la problématique à la collecte des données*, 5<sup>e</sup> edn., Québec: Presses de l'Université du Québec, 169-197.
- Gautié, Jérôme (2003). « Quelle troisième voie ? Repenser l'articulation entre marché du travail et protection sociale ».
- Gavard-Perret, Marie-Laure, Gotteland, David, Haon, Christophe et Jolibert, Alain (2012). « Choisir parmi les techniques spécifiques d'analyse qualitative », dans Marie-Laure Gavard-Perret, David Gotteland, Christophe Haon et Alain Jolibert (eds.), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : Réussir son mémoire ou sa thèse*, 2<sup>e</sup> edn., Montreuil: Pearson France, 415.
- Gazier, Bernard (2005). *Vers un nouveau modèle social*, Champs essais, Paris: Flammarion, 376.
- Geishecker, Ingo et Görg, Holger (2008). « Winners and losers: a micro-level analysis of international outsourcing and wages », *Canadian Journal of Economics / Revue canadienne d'Economique*, 41 (1), 243-270.
- Geishecker, Ingo, Görg, Holger et Munch, Jakob Roland (2010). « Do labour market institutions matter? Micro-level wage effects of international outsourcing in three European countries », *Rev World Econ*, (146), 179-198.
- Genois Gagnon, Jean-Michel (2016), « Les fournisseurs voient une belle occasion d'affaires », *Le Soleil*, 1 avril 2016, sec. Affaires, p. 22, 23.
- Gereffi, Gary, Humphrey, John et Sturgeon, Timothy (2005). « The Governance of Global Value Chains », *Review of International Political Economy*, 12 (1), 78-104.
- Gesualdi-Fecteau, Dalia (2008). « Fragmentation de l'entreprise et identification de l'employeur : où est Charlie ? », *Développements récents en droit du travail*, 293, 1-49.

- Gesualdi-Fecteau, Dalia et Bélair, Marie-Claude (2014). « Comment sortir les relations de travail tripartites de l'angle mort du droit du travail », *Revue Droits et libertés*, 33 (2), 1-5. <<http://liquesdesdroits.ca/?p=2643>>, consulté le 8 juillet 2015.
- Glaymann, Dominique (2008). « Pourquoi et pour quoi devient-on intérimaire ? », *Travail et Emploi*, 114, 32-43.
- Gordon, David (1999). « Compte rendu de Economics and Reality », *The Quarterly Journal of Austrian Economics*, 2 (2), 93-96.
- Gosse, Bérangère, Sargis-Roussel, Caroline et Sprimont, Pierre-Antoine (2002). « Les changements organisationnels liés aux stratégies d'externalisation : le cas d'une entreprise industrielle », *Finance Contrôle Stratégie*, 5 (1), 101-128.
- Gouin, Marie-Michelle (2015). « Prise de décisions en contexte de réadaptation au travail : un processus concerté ? Étude de cas de travailleurs atteints de troubles musculosquelettiques », Thèse, Université Laval, 238.
- Grimshaw, Damian et Miozzo, Marcela (2009). « New human resource management practices in knowledge-intensive business services firms: The case of outsourcing with staff transfer », *Human Relations*, 62 (10), 1521–1550.
- H.L. (2016), « Bonne fête Olymel ! », *Beauce Média*, 30 mars 2016, sec. Communautaire, p. 8.
- Håkansson, Kristina et Isidorsson, Tommy (2012). « Work Organizational Outcomes of the Use of Temporary Agency Workers », *Organization Studies*, 33 (4), 487-505.
- Halley, Alain (2000). « Étude portant sur les activités de sous-traitance chez les entreprises canadiennes : une comparaison des quatre grandes régions du pays », Montréal: École des hautes études commerciales, 35.
- Hamel, Jacques (1997). *Études de cas et sciences sociales*, collection Outils de recherche, Montréal: L'Harmattan, 123.
- Heas, Franck (2003). « La subordination et travail temporaire », dans Jean-Pierre Chauchard et Anne-Chantale Hardy-Dubernet (eds.), *La subordination dans le travail*, Paris: La Documentation française, 93-107.
- Hédoin, Cyril (2010). « Le réalisme critique de Tony Lawson : apports et limites dans une perspective institutionnaliste », *Cahiers d'économie Politique / Papers in Political Economy*, (58), 103-131.
- Heery, Edmund (2009). « Trade unions and contingent labour : scale and method », *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 2, 429-442.
- Herrigel, Gary et Zeitlin, Jonathan (2010). « Inter-Firm Relations in Global Manufacturing : Disintegrated Production and its Globalization », dans G. Morgan (ed.), *The Oxford Handbook of Comparative Institutional Analysis*, Oxford: Oxford University Press, 527-555.
- Hodgson, Geoffrey (2004). « On the Problem of Formalism in Economics », *Post-Autistic Economics Review*, (28).
- Hodgson, Geoffrey (2006). « Characterizing Institutional and Heterodox Economics-A Reply to Tony Lawson », *Evolutionary and Institutional Economic Review*, 2 (2), 1-11.
- Holst, Hajo, Nachtwey, Oliver et Dörre, Klaus (2010). « The Strategic Use of Temporary Agency Work – Functional Change of a Non-standard Form of Employment », *International Journal of Action Research*, 6 (1), 108-138.
- Hoque, Kim, Kirkpatrick, Ian, De Ruyter, Alex et Lonsdale, Chris (2008). « New Contractual Relationships in the Agency Worker Market: The Case of the UK's National Health Service », *British Journal of Industrial Relations*, 46 (3), 389–412.
- Houseman, Susan N., Kalleberg, Arne et Erickcek, George A. (2004). « The Role of Temporary Agency Employment in Tight Labor Markets », *Industrial and Labor Relations Review*, 57 (1), 105-127.
- Hurrell, Scott A. (2014). « Critical Realism and Mixed Methods Research : Combining the Extensive and Intensive at Multiple Levels », dans Paul K. Edwards, Joe O'Mahoney et Steve Vincent (eds.), *Studying Organizations Using Critical Realism : A Practical Guide*, Oxford: Oxford University Press, 241-263.
- Hyde, Alan (2012). « Legal Responsibility for Labour Conditions Down the Production Chain », dans Judy Fudge, Shae McCrystal et Kamala Sankaran (eds.), *Challenging the Legal Boundaries of Work Regulation*, 83-99.

- Hyman, Richard (1979). « La théorie des relations industrielles : une analyse matérialiste », *Sociologie du travail*, 21 (4), 418-438.
- Jackson, Gregory, Kuruvilla, Sarosh et Frege, Carola (2013). « Across Boundaries : The Global Challenges Facing Workers and Employment Research », *British Journal of Industrial Relations*, 51 (3), 425-439.
- Jalette, Patrice (2004). « Sous-traitance dans le secteur manufacturier : une comparaison Québec-Ontario », *gazette du travail*, 6 (4), 76-90.
- Jeantet, Aurélie (2003). « À votre service ! La relation de service comme rapport social », *Sociologie du travail*, 45 (2), 191-209.
- Kalleberg, Arne (2003). « Flexible Firms and Labor Market Segmentation », *Work and Occupations*, 30 (154-175).
- Kalleberg, Arne et Marsden, Peter (2005). « Externalizing organizational activities: where and how US establishments use employment intermediaries », *Socio-Economic Review*, (3), 389-416.
- Kelly, John (1998). « The Field of Industrial Relations. », *Rethinking Industrial Relations*, London: Routledge, 4-23.
- Kempster, Steve et Parry, Ken (2014). « Critical Realism and Grounded Theory », dans Paul K. Edwards, Joe O'Mahoney et Steve Vincent (eds.), *Studying Organizations Using Critical Realism*, Oxford: Oxford University Press, 86-108.
- Kessler, Ian et Bach, Stephen (2014). « Comparing Cases », dans Paul K. Edwards, Joe O'Mahoney et Steve Vincent (eds.), *Studying Organizations Using Critical Realism : A Practical Guide*, Oxford: Oxford University Press, 168-184.
- Kinnie, Nicholas, Purcell, John et Adams, Mark (2008). « Explaining Employees' Experience of Work in Outsourced Call Centres: The Influence of Clients, Owners and Temporary Work Agencies », *Journal of Industrial Relations*, 50 (2), 209-227.
- Kitay, Jim et Callus, Ron (1998). « The Role and Challenge of Case Study Design in Industrial Relations Research », dans Keith Whitfield et George Strauss (eds.), *Researching the World of Work : Strategies and Methods in Studying Industrial Relations*, Ithaca: Cornell University Press, 101-112.
- Kock, Henrik, Wallo, Andreas, Nilsson, Barbro et Höglund, Cecilia (2012). « Outsourcing HR services: the role of human resource intermediaries », *European Journal of Training and Development*, 36 (8), 772-790.
- Krahn, Harvey J. et Lowe, Graham S. (2014). « L'industrialisation et le développement du capitalisme », dans Diane-Gabrielle Tremblay et Marco Alberio (eds.), *Travail et société : une introduction à la sociologie du travail*, Québec: Presses de l'Université du Québec, 71-109.
- Kvale, Stein (1996a). « The Quality of the Interview », dans Stein Kvale (ed.), *Interviews : An introduction to Qualitative Research Interviewing*, Thousand Oaks: Sage Publications, 144-159.
- Kvale, Steinar (1996b). « Methods of Analysis », dans Steinar Kvale (ed.), *Interviews : An Introduction to Qualitative Research Interviewing*, Thousand Oaks: Sage Publications, 187-209.
- Kvale, Steinar (1996c). « The interview Situation », dans Steinar Kvale (ed.), *Interviews : An introduction to Qualitative Research Interviewing*, Thousand Oaks: Sage Publications, 124-143.
- Lacharité, Stéphane (2013). « Les chefs de file de la transformation bioalimentaire au Québec », *BioClips : Actualité bioalimentaire*, 21, 1-2. [http://www.mapaq.gouv.qc.ca/SiteCollectionDocuments/BioClips/BioClips\\_Volume%2021\\_no%2015.pdf](http://www.mapaq.gouv.qc.ca/SiteCollectionDocuments/BioClips/BioClips_Volume%2021_no%2015.pdf), consulté le 25 avril 2016.
- Laflamme, Roch et Carrier, Dany (1997). « Droits et conditions de travail des employés des agences de location de main-d'œuvre », *Relations industrielles / Industrial Relations*, 52 (1), 162-184.
- Lai, P.-C., Soltani, E. et Baum, T. (2008). « Distancing flexibility in the hotel industry: the role of employment agencies as labour suppliers », *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (1), 132-152.
- Lakhani, Tashlin, Kuruvilla, Sarosh et Avgar, Ariel (2013). « From the Firm to the Network : Global Value Chains and Employment Relations Theory », *British Journal of Industrial Relations*, 51 (3), 440-472.
- Laperrière, Anne (1997). « Les critères de scientificité des méthodes qualitatives », dans Jean Poupart, Jean-Pierre Deslauriers, Lionel-Henri Groulx, Anne Laperrière, Robert Mayer et Alvaro P. Pires (eds.), *La*

- recherche qualitative : *Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Montréal: Gaëtan Morin Éditeur Ltée, 365-389.
- Lapointe, Paul-Andrée (2013). « La qualité de l'emploi au Québec : portrait, évolution et causes », dans Paul-Andrée Lapointe (ed.), *La qualité du travail et de l'emploi au Québec : Données empiriques et cadres conceptuels*, Québec: Presses de l'Université Laval, 57-129.
- Lawson, Tony (1997). *Economics and Reality*, London: Routledge, 364.
- Lawson, Tony (2003). *Reorienting Economics*, London: Routledge, 416.
- Lawson, Tony (2005). « The nature of heterodox economics », *Cambridge Journal of Economics*, 30, 483-505.
- Lawson, Tony (2009a). « Applied economics, contrast explanation and asymmetric information », *Cambridge Journal of Economics*, 33, 405-419.
- Lawson, Tony (2009b). « Contemporary economics and the crisis », *Real-world economics review*, (50), 122-131.
- Lawson, Tony (2010). « Really Reorienting Modern Economics », *INET Conference*, King's College, 21.
- Lawson, Tony (2013). « What is this 'school' called neoclassical economics? », *Cambridge Journal of Economics*, 1-37.
- Leduc, Gilbert (2016), « Exceldor a faim », *Le Soleil*, 25 mars 2016, sec. Affaires, p. 24.
- Lehweß-Litzmann, René (2012). « Flexible employment, poverty and the household », *Transfer*, 18 (1), 69-81.
- Leplat, Jacques (2002). « De l'étude de cas à l'analyse de l'activité », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 4 (2). <<http://pistes.revues.org/3658>>, consulté le 13 octobre 2015.
- Lewchuk, Wayne, Clarke, Marlea et de Wolff, Alice (2008). « Working without commitments : precarious employment and health », *Work, Employment & Society*, 22 (3), 387-406.
- Liévin, François D. (2000). « Facteurs de sécurité et d'insécurité pour les salariés intérimaires : Résultats d'une étude comparative dans 4 entreprises utilisatrices de main-d'œuvre intérimaire », *Hygiène et sécurité du travail*, (Cahiers de notes documentaires), 7-26.
- Lipietz, Alain (1989a). « La fin de l'âge d'or », dans Alain Lipietz (ed.), *Choisir l'audace : Une alternative pour le XXI<sup>e</sup> siècle*, Paris: Éditions La Découverte, 27-35.
- Lipietz, Alain (1989b). « Le compromis fordiste », dans Alain Lipietz (ed.), *Choisir l'audace : Une alternative pour le XXI<sup>e</sup> siècle*, Paris: Éditions La Découverte, 15-26.
- Lippel, Katherine (2004). « La protection défaillante de la santé des travailleurs autonomes et des sous-traitants en droit québécois de la santé au travail », *Santé, Société et Solidarité*, (2), 101-110.
- Lippel, Katherine et Laflamme, Anne-Marie (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 », *Développements récents en droit de la santé et sécurité au travail*, 334, 271-360. <[http://www.caij.qc.ca/doctrine/developpements\\_recents/334/2106/index.html](http://www.caij.qc.ca/doctrine/developpements_recents/334/2106/index.html)>, consulté le 12 novembre 2014.
- Mangum, Garth, Mayall, Donald et Nelson, Kristin (1985). « The Temporary Help Industrie : A response to the Dual Internal Labor Market », *Industrial and Labor Relations Review*, 38 (4), 599-611.
- Mariotti, Fabien (2004). « Entreprise et gouvernement: à l'épreuve des réseaux », *Revue française de sociologie*, 45 (4), 711-737.
- Mariotti, Fabien (2005). *Qui gouverne l'entreprise en réseau ?*, Paris: Presses de Sciences Po, 261.
- Méda, Dominique (2010). *Le travail, Que sais-je ?*, France: Presses universitaires de France, 128.
- Méda, Dominique (2013). « Réduire le temps de travail reste la solution ! », *Revue Projet*, 5 (336-337), 119-127.
- Mehdi, Chaouachi Mohamed (2009). « Justification de l'ancrage territorial des firmes de transformation alimentaire au Québec selon les logiques du modèle d'affaires », Mémoire, Université du Québec à Montréal, 217.
- Mercure, Daniel (2013). « Le nouveau modèle de pouvoir et de domination au travail dans le mode de production postfordiste », *SociologieS [Online]*. <<http://sociologies.revues.org/4227>>, consulté le 2 juillet 2015.
- Mercure, Daniel (2014). « Flexiprécarité du lien d'emploi et conditions d'exercice du travail », dans Mircea Vultur et Jean Bernier (eds.), *Les agences de travail temporaire : leur rôle et leur fonctionnement comme intermédiaire du marché du travail*, Québec: Presses de l'Université Laval, 263-275.



- Meulders, Danièle et Tytgat, Bernard (1990). « L'émergence d'emplois atypiques dans les pays de la CEE : analyse quantitative et qualitative », dans Gerry Rodgers et Janine Rodgers (eds.), *Les emplois précaires dans la régulation du marché du travail : La croissance du travail atypique en Europe de l'Ouest*, Genève: Institut international d'études sociales, 165-185.
- Ministère de l'Agriculture des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (2011). « Monographie de l'industrie de la volaille au Québec », Québec: Gouvernement du Québec, 57.
- Ministère de l'Agriculture des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (2015). « Activité bioalimentaire au Québec en 2014 : Bilan et perspectives », Québec: Gouvernement du Québec, 61.
- Ministère de l'Agriculture des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (2016). « Transformation bioalimentaire », <<http://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/md/statistiques/Pages/transformation.aspx>>, consulté le 25 avril 2016.
- Mitlacher, Lars W. (2005). « Temporary Agency Work, the Changing Employment Relationship and its Impact on Human Resource Management », *Management Revue*, 16 (3), 370-388.
- Mitlacher, Lars W. (2006). « The organization of Human Resource Management in temporary work agencies—towards a comprehensive research agenda on temporary agency work in Germany, the Netherlands and the US », *Human Resource Management Review*, 16, 67–81.
- Morin, Marie-Laure (2002). « L'externalisation du risque : vers de nouvelles figures de l'employeur ? », *Cadres-CFDT*, (403), 73-80.
- Morin, Marie-Laure (2005). « Le droit du travail face aux nouvelles formes d'organisation des entreprises », *Revue internationale du Travail*, 144 (1), 5-30.
- Morin, Marie-Laure, Dupuy, Yves, Larré, Françoise et Sublet, S. (1999). *Prestation de travail et activité de service*, Cahier travail et emploi, Paris: La documentation Française, 232.
- Muehlberger, Ulrike et Bertolini, Sonia (2008). « The organizational governance of work relationships between employment and self-employment », *Socio-Economic Review*, 6, 449-472.
- Nesheim, Torstein et Rørvik, Ruth (2013). « Exploring dilemmas in the relation between temporary help agencies and customer firms », *Personnel Review*, 42 (1), 67-82.
- Nizzoli, Cristina (2012). « L'action syndicale et la mesure du travail dans un contexte de sous-traitance », *Journées internationales de sociologie du travail*, Bruxelles, 157-166.
- Noiseux, Yanick (2012). « Le travail atypique au Québec : les jeunes au cœur de la dynamique de précarisation par la centrifugation de l'emploi », *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 7 (1), 28-54.
- Notebaert, Gérard (2006). « L'impact du cadre législatif sur le taux de syndicalisation des intérimaires au Québec et en France », *Relations industrielles/Industrial Relations*, 61 (2), 223-246.
- O'Mahoney, Joe et Vincent, Steve (2014). « Critical Realism as an Empirical Project : A Beginner's Guide », dans Paul K. Edwards, Joe O'Mahoney et Steve Vincent (eds.), *Studying Organizations Using Critical Realism*, Oxford: Oxford University Press, 1-20.
- Olsen, Karen M. (2006). « The Role of Nonstandard Workers in Client-Organizations », *Relations industrielles/Industrial Relations*, 61 (1), 93-117. <<http://id.erudit.org/iderudit/013722ar>>, consulté le 2 septembre 2014.
- Organisation Internationale du Travail (1997). « Convention (n° 181) sur les agences d'emploi privées : Convention concernant les agences d'emploi privées (entrée en vigueur le 10 mai 2000) », Genève: Organisation Internationale du Travail.
- Paillé, Pierre et Mucchielli, Alex (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, 3<sup>e</sup> edn., Collection U, Paris: Armand Colin, 423.
- Papinot, Christian (2005). « Quelles frontières à la subordination salariale ? Logiques de débordement et tentatives d'endiguement du temps de travail chez les jeunes intérimaires en France », *Lien social et Politiques*, (54), 163-172.
- Patry, Louis, Laliberté, Denis, Gilbert, Louis, Pelletier, Jocelyne, Telle, Marie-Alice et Richard, Jean-Guy (1993). « Problèmes musculosquelettiques et mouvements répétitifs dans les abattoirs de volailles », Québec: IRSST, 41.

- Peck, Jamie A. et Theodore, Nikolas (1998). « The Business of Contingent Work : Growth and Restructuring in Chicago's Temporary Employment Industry », *Work, Employment & Society*, 12 (4), 655–674.
- Perraudin, Corinne, Thèvenot, Nadine et Valentin, Julie (2013). « Sous-traitance et évitement de la relation d'emploi : les comportements de substitution des entreprises industrielles en France entre 1984 et 2003 », *Revue internationale du Travail*, 152 (3-4), 571-597.
- Perraudin, Corinne, Petit, Héroïse, Thèvenot, Nadine, Tinel, Bruni et Valentin, Julie (2009). « Dépendance interentreprises et inégalités d'emploi : hypothèses théoriques et tests empiriques », Paris: Centre d'Étude de l'Emploi, 21.
- Pineau, Anne (2013). « Conjuguer relations tripartites et sous-traitance avec travail décent », *Les cahiers de droit*, 54 (2-3), 461-488.
- Pires, Alvaro P. (1997). « Échantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique », dans Jean Poupard, Jean-Pierre Deslauriers, Lionel-Henri Groulx, Anne Laperrière, Robert Mayer et Alvaro P. Pires (eds.), *La recherche qualitative : Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Montréal: Gaëtan Morin Éditeur Ltée, 113-169.
- Ponnet, Marie (2011). « Les relations de sous-traitance et leurs effets sur la sûreté et la sécurité dans deux entreprises : SNCF et GrDF », Université de Nantes, 401.
- Porter, Michael (1985). *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: The Free Press, 557.
- Proulx, Denise (2016), « La croissance ou la mort. L'expansion de la coopérative a été une bonne stratégie, estime le PDG d'Exceldor ; à table avec... René Proulx », *Le Journal de Québec*, 28 mars 2016, sec. Actualités, p. 34.
- Purcell, John, Purcell, Kate et Tailby, Stephanie (2004). « Temporary Work Agencies: Here Today, Gone Tomorrow ? », *British Journal of Industrial Relations*, 705–725.
- Purser, Gretchen (2006). « Waiting for Work: An Ethnography of a Day Labor Agency. », UC Berkley: Institute for the Study of Social Change, 20.
- Quilgars, Deborah et Abbott, David (2000). « Working in the risk society : families perceptions of, and response to, flexible labour markets and the restructuring of welfare », *Community, Work & Family*, 3 (1), 15-36.
- Quinlan, Michael (1999). « The Implication of Labour Market Restructuring in Industrialized Societies for Occupational Health and Safety », *Economic and Industrial Democracy*, 20, 427-460.
- Quinlan, Michael, Mayhew, Claire et Bohle, Philip (2001a). « The Global Expansion of Precarious Employment, Work Disorganization, and Consequences for Occupational Health : Placing the Debate in a Comparative Historical Context », *International Journal of Health Services*, 31 (3), 507-536.
- Quinlan, Michael, Mayhew, Claire et Bohle, Philip (2001b). « The Global Expansion of Precarious Employment, Work Disorganization, and Consequences for Occupational Health : A Review of Recent Research », *International Journal of Health Services*, 31 (2), 335-414.
- Reed, Michael (2006). « Organizational Theorizing : a Historically Contested Terrain », dans Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy, Thomas B. Lawrence et Walter R. Nord (eds.), *The SAGE Handbook of Organization Studies*, 2<sup>e</sup> edn., London: SAGE Publications, 19-54.
- Rees, Chris et Gatenby, Mark (2014). « Critical Realism and Ethnography », dans Paul K. Edwards, Joe O'Mahoney et Steve Vincent (eds.), *Studying Organizations Using Critical Realism : A Practical Guide*, Oxford: Oxford University Press, 132-147.
- Ricca, Sergio (1990). « Le comportement de l'État face au travail précaire », dans Gerry Rodgers et Janine Rodgers (eds.), *Les emplois précaires dans la régulation du marché du travail : La croissance du travail atypique en Europe de l'Ouest*, Genève: Institut international d'études sociales, 257-264.
- Ridde, Valéry, Robert, Emilie, Guichard, Anne, Blaise, Pierre et Van Olmen, Josefien (2012). « L'approche Realist à l'épreuve du réel de l'évaluation des programmes », *The Canadian Journal of Program Evaluation*, 23 (3), 37-59.
- Rodgers, Gerry (1990). « Le débat sur le travail précaire en Europe de l'Ouest », dans Gerry Rodgers et Janine Rodgers (eds.), *Les emplois précaires dans la régulation du marché du travail : La croissance du travail atypique en Europe de l'Ouest*, Genève: Institut international d'études sociales, 1-19.

- Roy, Simon N. (2009). « L'étude de cas », dans Benoît Gauthier (ed.), *Recherche sociale, de la problématique à la collecte des données*, 5<sup>e</sup> edn., Québec: Presses de l'Université du Québec, 199-225.
- Royer, Annie et Vézina, Frédérique (2012). « Intégration verticale et contractualisation en agriculture : État de la situation au Québec », Québec: Chaire de leadership en enseignement de la mise en marché collective des produits agricoles, 58.
- Rubery, Jill (2010). « Institutionalizing the Employment Relationship », dans G. Morgan (ed.), *The Oxford Handbook of Comparative Institutional Analysis*, Oxford: Oxford University Press, 497-525.
- Rubery, Jill, Cooke, Fang Lee, Earnshaw, Jill et Marchington, Mick (2003). « Inter-organizational Relations and Employment in a Multi-employer Environment », *British Journal of Industrial Relations*, 41 (2), 265–289.
- Rubery, Jill, Earnshaw, Jill, Marchington, Mick, Cooke, Fang Lee et Vincent, Steven (2002). « Changing Organizational Forms and the Employment Relationship », *Journal of Management Studies*, 39 (5), 645-672.
- Rubery, Jill, Marchington, Mick, Grimshaw, Damian, Carroll, Marilyn et Pass, Marilyn (2009). « Employed under different rules: the complexities of working across organizational boundaries », *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, (2), 413-427.
- Saka-Helmhout, Ayse (2014). « Critical Realism and International Comparative Case Research », dans Paul K. Edwards, Joe O'Mahoney et Steve Vincent (eds.), *Studying Organizations Using Critical Realism : A Practical Guide*, Oxford: Oxford University Press, 185-204.
- Sako, Mari (2006). « Outsourcing and offshoring : implications for productivity of business services », *Oxford Review of Economic Policy*, 22 (4), 499-512.
- Saldana, Johnny (2013). « An Introduction to Codes and Coding », dans Johnny Saldana (ed.), *The Coding Manual for Qualitative Researchers*, Thousand Oaks: Sage, 1-41.
- Sarina, Troy et Wright, Chris F. (2015). « Mutual gains or mutual losses? Organisational fragmentation and employment relations outcomes at Qantas Group », *Journal of Industrial Relations*, 57 (5), 686–706.
- Sauvageau, Pierre (2014). « La nouvelle gouvernance et le secteur des agences de placement de personnel temporaire », Mémoire, Université Laval, 146.
- Sayer, Andrew (1998). « Abstraction : A realist interpretation », dans Margaret Archer, Roy Bhaskar, Andrew Collier, Tony Lawson et Alan Norrie (eds.), *Critical realism : Essential readings*, London: Routledge, 120-143.
- Scambler, Graham (2009). « Réalisme, sociologie et concepts de relations », *Nouvelles perspectives en sciences sociales : revue internationale de systématique complexe et d'études relationnelles*, 5 (1), 87-93.
- Schulze Buschoff, Karin et Schmidt, Claudia (2009). « Adapting labour law and social security to the needs of the 'new self-employed' – comparing the UK, Germany and the Netherlands », *Journal of European Social Policy*, 19 (2), 147–159.
- Seignour, Amélie et Palpacuer, Florence (2005). « Globalisation et emploi. Les nouvelles stratégies organisationnelles des multinationales agro-alimentaires en Europe », *Gérer et Comprendre*, (85), 23-36.
- Silverman, David (2010). « Quality in Qualitative Research », dans David Silverman (ed.), *Doing Qualitative Research*, 3<sup>e</sup> edn., Thousand Oaks: Sage, 268-291.
- Smith, Chris et Elger, Tony (2014). « Critical Realism and Interviewing Subjects », dans Paul K. Edwards, Joe O'Mahoney et Steve Vincent (eds.), *Studying Organizations Using Critical Realism : A Practical Guide*, Oxford: Oxford University Press, 109-131.
- Smith, Vicki et B. Neuwirth, Esther (2009). « Temporary Help Agencies and the Making of a New Employment Practice », *Academy of Management Perspective*, 23 (1), 56-72.
- Société de développement économique [...] (2016). « Avicomax abat les poulets en suivant un rituel musulman », <[www.sded-drummond.gc.ca/client/page3.asp?page=102&clef2=0](http://www.sded-drummond.gc.ca/client/page3.asp?page=102&clef2=0)>, consulté le 19 mai 2016.
- SQF Institute (2017). « Activités de surveillance », <<http://fr.sqfi.com/standards/sqf-compliance/monitoring-activities/>>, consulté le 31 août 2017.
- Statistique Canada (2014). « Bulletin de service, Services d'emploi 2012 », No 63-252-X au catalogue, 9.

- Stroobants, Marcelle (1993). *Sociologie du travail*, Paris: Nathan.
- Supiot, Alain (1999). « Au-delà de l'emploi : Synthèse du rapport Supiot pour la commission Européenne », 18.
- Supiot, Alain, Casas, Maria Emilia, Munck, de J, Hanau, P, Johansson, A, Meadows, P, Mingione, E et Heijden, van der PF (1999). *Au-delà de l'emploi, transformations du travail et devenir du droit du travail en Europe*, Paris: Flammarion, 321.
- Temple, Ludovic, Lançon, Frederic, Palpacuer, Florence et Paché, Gilles (2011). « Actualisation du concept de filière dans l'agriculture et l'agroalimentaire », *Économies et sociétés, Développement, croissance et progrès*, AG (33), 1785-1797.
- Thirot, Myriam (2013). « La précarisation du travail : des parcours professionnels à géométrie variable », *Relations industrielles/Industrial Relations*, 68 (1), 142-163.
- Thommes, Kirsten et Weiland, Katrin (2010). « Explanatory factors for firms! Use of temporary agency work in Germany », *European Management Journal*, (28), 55– 67.
- Tinel, Bruno, Perraudin, Corinne, Thèvenot, Nadine et Valentin, Julie (2007). « La sous-traitance comme moyen de subordination réelle de la force de travail », *Actuel Marx*, 1 (41), 153-164.
- Transport canadien d'animaux d'élevage (2011). « Programme d'agrément : Volaille », 69.
- Tremblay, Diane-Gabrielle (2004). « De Marx à l'école de la régulation », dans Diane-Gabrielle Tremblay (ed.), *Économie du travail : Les réalités et les approches théoriques*, Québec: Télé-Université, 305-333.
- Tremblay, Diane-Gabrielle et Alberio, Marco (2014). « L'analyse sociologique du travail : présentation », dans Diane-Gabrielle Tremblay et Marco Alberio (eds.), *Travail et société : une introduction à la sociologie du travail*, Québec: Presses de l'Université du Québec, 7-8.
- Underhill, Elsa et Quinlan, Michael (2011). « How Precarious Employment Affects Health and Safety at Work: The Case of Temporary Agency Workers », *Relations industrielles/Industrial Relations*, 66 (3), 397 - 421.
- Vallée, Guylaine (1999). « Pluralité des statuts de travail et protection des droits de la personne : quel rôle pour le droit du travail ? », *Relations industrielles/Industrial Relations*, 54 (2), 277 - 312.
- Vallée, Guylaine (2005). « What is Corporate Social Responsibility ? The Case of Canada », *Managerial Law*, 47 (5), 20-46.
- Vallée, Guylaine (2010). « Les nouvelles formes d'emploi et le «brouillage» de la frontière entre la vie de travail et la vie privée : jusqu'où va l'obligation de disponibilité des salariés? », *Lex Electronica*, 15 (2), 1-34.
- Van Andenrode, Marc et Fortin, Pierre (2003). « Estimation des conséquences économiques d'une réduction de la portée de l'article 45 du Code du travail », : Groupe d'analyse : Economic, Financial and Strategy Consultants, 49.
- Van Arsdale, David et Mandarino, Michael (2009). « The Proliferation and Consequences of Temporary Help Work : A Cross-Border Comparison », *Just Labour : A Canadian Journal of Work and Society*, 14, 12.
- Vandenberghe, Frédéric (2015). « Mort d'un maître-penseur : Roy Bhaskar (1944-2014) », *La Découverte | « Revue du MAUSS »*, 1 (45), 384-389.
- Vézina, Michel, Cloutier, Esther, Stock, Susan, Lippel, Katherine, Fortin, Éric, Delisle, Alain, St-Vincent, Marie, Funes, Amélie, Duguay, Patrice, Vézina, Samuel et Prud'homme, Pascale (2011). « Enquête québécoise sur des conditions de travail, d'emploi et de santé et de sécurité du travail (EQCOTESST) », Québec 656.
- Vromen, Jack (2004). « Conjectural Revisionary Ontology », *Post-Autistic Economics Review*, 29.
- Vultur, Mircea et Bernier, Jean (2013). « Inégalités structurelles et inégalités fractales dans le contexte postfordiste du marché du travail », *Revue Interventions économiques*, 47, 1-16.
- Vultur, Mircea et Bernier, Jean (2014). *Les agences de travail temporaire : leur rôle et leur fonctionnement comme intermédiaires du marché du travail*, Québec: Presses de l'Université Laval, 282.
- Vultur, Mircea, Bernier, Jean et Dupuis, Marie-Josée (2015). « Les jeunes et les agences de travail temporaire », Québec: Université Laval, 183.
- Welz, Christian (2009). « Le travail intérimaire et les négociations collectives dans l'UE : résumé », 2.
- Yeung, Henry Wai-Chung (1997). « Critical realism and realist research in human geography : a method or a philosophy in search of a method ? », *Progress in Human Geography*, 21 (1), 51-74.



- Yin, Robert K. (2003a). « Conducting Case Studies : Collecting the Evidences », *Case Study Research : Design and Methods*, Thousand Oaks: Sage Publications, 83-108.
- Yin, Robert K. (2003b). « Introduction », *Case Study Research : Design and Methods*, 3<sup>e</sup> edn., 5, Thousand Oaks: Sage Publications, 1-18.
- Yin, Robert K. (2014). *Case Study Research. Design and Methods*, 5<sup>e</sup> edn., Thousand Oaks: Sage Publications, 282.

# **Annexe 1 : Le formulaire de consentement à l'intention des participants**

(COPIE DU PARTICIPANT/E)

## **Présentation**

Cette recherche est dirigée par la professeure Martine D'Amours, du Département des relations industrielles de l'Université Laval. Les professeurs Guy Bellemare et Louise Briand (Université du Québec en Outaouais) et Frédéric Hanin (Université Laval) sont co-chercheurs dans ce projet, qui inclut aussi des collaborateurs en France et au Mexique.

Avant d'accepter de participer à ce projet de recherche, veuillez prendre le temps de lire et de comprendre les renseignements qui suivent. Ce document vous explique le but de ce projet de recherche, ses procédures, avantages, risques et inconvénients. Nous vous invitons à poser toutes les questions que vous jugerez utiles à la personne qui vous présente ce document.

## **Nature de l'étude**

De manière croissante, le travail contemporain s'effectue, non plus dans le cadre de la relation d'emploi classique entre un salarié et un employeur, mais au sein de nouvelles configurations organisationnelles transversales aux entreprises : sous-traitance, travail en intérim (obtenu via une agence de placement), travail indépendant.

L'objectif général du projet est d'analyser, dans une perspective historique et comparative, le fonctionnement de ces configurations, et leurs impacts sur le travail, l'emploi et la capacité d'action collective, ainsi que les variables explicatives de ces impacts. Il s'intéresse aussi aux défis que ces nouvelles configurations de l'emploi posent à la gestion des ressources humaines et aux modes de représentation collective des travailleurs.

## **Déroulement de la participation**

Votre participation à cette recherche consiste à nous accorder un entretien, d'une durée d'une heure et demie à deux heures, qui sera enregistré sur audio, avec votre consentement (les enregistrements seront alors transcrits puis détruits). L'entretien portera entre autres sur les éléments suivants : les qualifications et compétences requises pour réaliser les diverses étapes du produit ou du service final ; les statuts de main-d'œuvre mobilisée à chacune de ces étapes ; les motifs, avantages et inconvénients de recourir à divers types de main-d'œuvre, interne ou externe, les caractéristiques du travail et de l'emploi des divers groupes de main-d'œuvre ; les enjeux pour la gestion des ressources humaines et pour la représentation collective des divers groupes de travailleurs.

## **Avantages, risques ou inconvénients possibles liés à la participation**

Le fait de participer à cette recherche vous offre une occasion de réfléchir et de discuter en toute confidentialité de conditions de travail et de relations de travail présentes dans votre secteur d'activités, ainsi que d'enjeux qui sont importants tant pour les employeurs que pour les travailleurs et leurs

organisations. Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse ; nous cherchons à comprendre votre point de vue sur la question.

### **Participation volontaire et droit de retrait**

Vous êtes libre de participer à ce projet de recherche. Vous êtes également libre de ne pas répondre à toutes les questions. Vous pouvez aussi mettre fin à votre participation sans conséquence négative ou préjudice et sans avoir à justifier votre décision. Si vous décidez de mettre fin à votre participation, il est important d'en prévenir le chercheur dont les coordonnées sont incluses dans ce document. Tous les renseignements personnels vous concernant, incluant les enregistrements, seront alors détruits.

### **Confidentialité et gestion des données**

Des mesures très strictes seront appliquées pour assurer la confidentialité des renseignements fournis :

- les noms des participants/es et des entreprises étudiées ne paraîtront dans aucun rapport ou article tiré de cette recherche ; seuls les secteurs ou filières d'activité seront identifiés. Enfin, ces renseignements ne seront accessibles qu'aux co-chercheurs canadiens ;
- les divers documents de la recherche seront codifiés et seul les chercheurs et les personnes qui les assistent, auront accès à la liste des noms et des codes ;
- les réponses des participants/es ne seront jamais associées à leur personne, et cela ni oralement, ni par écrit ;
- les matériaux de la recherche, incluant les renseignements personnels et les enregistrements, seront conservés en lieu sûr, les documents écrits dans une filière verrouillée et les documents électroniques dans un ordinateur protégé par un mot de passe. Ils seront détruits deux ans après la fin de la recherche, soit en mars 2022, ou au plus tard deux ans après la fin du mémoire ou de la thèse d'un étudiant/e qui utilise les données recueillies dans le cadre du projet pour son mémoire ou sa thèse ;
- les données de la recherche seront conservées dans une base de données pour utilisation ultérieure sous forme codée de manière définitivement irréversible (suite à la destruction de la liste de nom des participants et de tous les documents permettant de les identifier) et agrégée (c'est-à-dire regroupées par catégories avec celles provenant des autres participants).
- la recherche fera l'objet de publications dans des revues scientifiques, et aucun participant ne pourra y être identifié ou reconnu ;
- il est prévu que certains résultats de la recherche soient rendus disponibles sur un site web à partir de 2020. L'adresse de ce site (qui n'est pas encore créé) sera disponible en suivant le lien : <http://www.rlt.ulaval.ca/?pid=877>.

### **Pour des renseignements supplémentaires**

Si vous avez des questions sur la recherche ou sur les implications de votre participation, veuillez communiquer avec Madame Martine D'Amours, au numéro de téléphone suivant : (xxx) xxx-xxxx, poste xxxx, ou à l'adresse courriel suivante : [martine.damours@rlt.ulaval.ca](mailto:martine.damours@rlt.ulaval.ca).

### **Remerciements**

Votre collaboration est précieuse pour nous permettre de réaliser cette étude et nous vous remercions vivement d'y participer.

## Signatures

Je soussigné(e) \_\_\_\_\_ consens librement à participer à la recherche intitulée : *Les nouvelles configurations de la relation d'emploi et leurs impacts sur le travail, l'emploi et l'action collective*. J'ai pris connaissance du formulaire et j'ai compris le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients du projet de recherche. Je suis satisfait(e) des explications, précisions et réponses que le chercheur m'a fournies, le cas échéant, quant à ma participation à ce projet.

\_\_\_\_\_  
Signature du participant, de la participante

\_\_\_\_\_  
Date

J'ai expliqué le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients du projet de recherche au participant. J'ai répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées et j'ai vérifié la compréhension du participant.

\_\_\_\_\_  
Signature de la chercheuse ou de son assistant/e

\_\_\_\_\_  
Date

## Plaintes ou critiques

Toute plainte ou critique sur ce projet de recherche pourra être adressée au Bureau de l'Ombudsman de l'Université Laval :

Pavillon Alphonse-Desjardins, bureau 3320

2325, rue de l'Université

Université Laval

Québec (Québec) G1V 0A6

Renseignements - Secrétariat : (418) 656-3081

Ligne sans frais : 1-866-323-2271

Courriel : [info@ombudsman.ulaval.ca](mailto:info@ombudsman.ulaval.ca)

## Copie à conserver par la chercheuse

### Signatures

Je soussigné(e) \_\_\_\_\_ consens librement à participer à la recherche intitulée : *Les nouvelles configurations de la relation d'emploi et leurs impacts sur le travail, l'emploi et l'action collective*. J'ai pris connaissance du formulaire et j'ai compris le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients du projet de recherche. Je suis satisfait(e) des explications, précisions et réponses que le chercheur m'a fournies, le cas échéant, quant à ma participation à ce projet.

---

Signature du participant, de la participante                      Date

J'ai expliqué le but, la nature, les avantages, les risques et les inconvénients du projet de recherche au participant. J'ai répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées et j'ai vérifié la compréhension du participant.

---

Signature de la chercheuse ou de son assistant/e                      Date

### Plaintes ou critiques

Toute plainte ou critique sur ce projet de recherche pourra être adressée au Bureau de l'Ombudsman de l'Université Laval :

Pavillon Alphonse-Desjardins, bureau 3320  
2325, rue de l'Université  
Université Laval  
Québec (Québec) G1V 0A6  
Renseignements - Secrétariat : (418) 656-3081  
Ligne sans frais : 1-866-323-2271  
Télécopieur : (418) 656-3846  
Courriel : [info@ombudsman.ulaval.ca](mailto:info@ombudsman.ulaval.ca)

## **Annexe 2 : Le schéma d'entretien destiné aux travailleurs**

### **Au début de l'entrevue :**

- Se présenter et remercier la personne d'avoir accepté de donner une entrevue ;
- Rappeler en termes simples l'objectif et le contexte de l'entrevue ; énoncer les grands thèmes qui seront abordés durant l'entrevue ; dire qu'on va proposer des thèmes et des questions générales auxquelles la personne interviewée a beaucoup de latitude pour répondre (le principe : question courte, réponse longue) qu'il n'y a pas de « bonnes » ou de « mauvaises » réponses aux questions, qu'on cherche à s'informer et à comprendre son point de vue sur la situation ;
- Lire le formulaire de consentement avec la personne et répondre à ses questions le cas échéant ; lui faire signer le formulaire ;
- Obtenir le consentement avant d'enregistrer l'entretien. Si la personne refuse d'être enregistrée, il faut prendre des notes.

**Question introductive :** afin de me permettre de mieux comprendre vos propos, pouvez-vous m'expliquer brièvement pour qui vous travaillez (et sous quel statut) et en quoi consiste votre travail

### **Thème 1 : La nature du produit final et les acteurs impliqués dans sa réalisation**

**Question introductive :** Parlez-moi du produit que vous fabriquez (ou du service que vous rendez) ; quelles sont ses caractéristiques ?

- quelles sont les caractéristiques d'un « bon » produit, d'un produit « de qualité » dans votre entreprise ou votre secteur ?
- quelles sont les étapes à franchir pour arriver au produit final ?
- à part les travailleurs, quels sont les principaux acteurs ou instances impliqués à chacune des étapes (donneur d'ordres, entreprise pivot, sous-traitants) ?

### **Thème 2 : Les qualifications et compétences requises à chacune des étapes du processus de production**

**Question introductive :** parlez-moi des tâches à faire pour réaliser ce produit et en particulier des tâches que vous effectuez

- Les tâches requises à chaque étape du processus sont-elles simples ou complexes ? Sont-elles répétitives ou si elles changent selon le produit ?
- Quelles sont les qualifications (reconnues par des diplômes) requises à chacune des étapes du processus ?
- Y a-t-il des règles à respecter (formations, certifications, maîtrise de certains outils techniques) pour pouvoir se qualifier pour ce travail ? Lesquels ?

### **Thème 3 : Les manières dont le travail est mobilisé à chacune des étapes du processus de production**

#### **Question introductive : À chacune des étapes du produit, par qui s'effectue le travail ?**

- S'agit-il d'une main-d'œuvre **interne**, c'est-à-dire à l'emploi de la firme ?

Si oui, cette main-d'œuvre est-elle embauchée de manière permanente ou temporaire ? À temps complet ou à temps partiel ? Dans quelles proportions ?

- S'agit-il plutôt d'une main-d'œuvre **externe**, c'est-à-dire qu'elle n'est pas à l'emploi de la firme ?

Si oui, de quel type de main-d'œuvre externe s'agit-il : entreprises sous-traitantes, travailleurs d'agences de placement temporaire, travailleurs indépendants ? Dans quelles proportions ? Demeure-t-elle longtemps dans l'entreprise ? Travaille-t-elle à plein temps ?

- Ce fonctionnement a-t-il toujours existé depuis que vous travaillez dans le secteur ? Sinon, depuis quand ? Comment était-ce avant ?

### **Thème 4 : Le partage du contrôle et de la responsabilité face à la main-d'œuvre**

#### **Question introductive : Nous aimerions savoir qui (quelle instance parmi celles que vous avez identifiées au début de l'entretien) joue certains rôles face à vous (les lui rappeler ; voir thème 1)**

- Qui vous a recruté et sélectionné ?
- Qui vous rémunère ?
- Qui a choisi, déterminé vos tarifs ou votre salaire ?
- Qui organise et supervise votre travail ? (ex. : qui vous attribue vos mandats ou détermine vos tâches, vos délais, vos vacances, etc.)
- Qui vous forme ?
- Qui évalue votre travail ?
- Qui peut vous imposer des sanctions disciplinaires ?
- Qui est responsable de votre sécurité au travail ?
- Savez-vous qui paye la contribution de l'employeur à l'assurance-emploi, à la CNESST, à la RRQ ?
- À qui pouvez-vous vous adresser pour négocier vos conditions de travail ou pour formuler une plainte concernant vos conditions de travail ?
- À laquelle de ces entités vous identifiez-vous le plus ?



## **Thème 5 : Les caractéristiques du travail et de l'emploi des divers groupes de main-d'œuvre**

**Question introductive : Nous aimerions connaître vos conditions de travail et d'emploi et savoir si, à votre connaissance, elles sont semblables ou différentes de celles de d'autres groupes de travailleurs (les lui rappeler : comme les travailleurs sous-traitants, d'agences ou indépendants) qui travaillent au même produit ou service :**

- Quels sont les diplômes ou les certifications nécessaires pour faire ce travail ?
- Comment décririez-vous le type de tâches, de mandats, de projets, sur lesquels vous travaillez (tâches simples ou plus complexes ; tâches périphériques ou centrales pour l'entreprise) ?
- Diriez-vous que vos tâches sont très ou peu standardisées ?
- Jusqu'à quel point pouvez-vous exercer de l'autonomie ou de la discrétion dans votre travail, décider de la manière de l'exécuter ?
- Considérez-vous que votre emploi actuel est stable ? Risquez-vous de le perdre, êtes-vous obligé de chercher périodiquement du travail ?
- Pouvez-vous nous donner une idée de votre rémunération ? (mode, progression, égalité, adéquation avec les exigences du poste)
- Quels sont vos horaires de travail ? Faites-vous souvent du temps supplémentaire ? Volontairement ou non ?
- Quels sont les risques à la santé et à la sécurité associés à votre travail ? Quelle est votre protection à cet égard ? (par exemple, avez-vous une couverture en cas d'invalidité)
- Quelles seraient vos ressources si vous perdiez votre emploi ou si vous manquiez de travail ?
- Quelles seraient vos ressources si vous tombiez malade ou si vous aviez un accident au travail ?
- À quel moment pensez-vous prendre votre retraite ? Quelles seront vos sources de revenu à ce moment
- Recevez-vous de la formation en cours d'emploi ? Qui la dispense et qui la paie ?
- Pourriez-vous avoir accès à d'autres tâches ou à un autre type d'emploi que ce que vous avez actuellement ? Si oui, de quelle manière, comment, sous quelles conditions ? Sinon, pourquoi ?

Travaillez-vous avec des travailleurs ayant d'autres statuts (salariés de l'entreprise principale, salariés d'un sous-traitant, d'une agence de placement temporaire, travailleurs indépendants) ? Quels sont les avantages ? Quels sont les inconvénients ou les risques ?

Leurs conditions de travail et d'emploi sont-elles semblables ou différentes des vôtres ?

## **Thème 6 : L'action et la représentation collective des divers groupes de main-d'œuvre**

**Question introductive : dans ce dernier bloc de questions, nous nous intéressons aux moyens qui s'offrent aux travailleurs pour se faire entendre dans leur milieu de travail**

- Quels sont les lieux et les modalités par lesquelles vous pouvez faire entendre vos demandes relatives au travail et à l'emploi ?
- Quelles ont été, ces dernières années, les principales demandes exprimées, par vous ou par d'autres groupes de travailleurs ?
- Y a-t-il eu conflit entre travailleurs et employeurs ou donneurs d'ordres et si oui, quels étaient les points qui posaient problème ? Comment le conflit s'est-il réglé ; quelles solutions ont été apportées au problème ?
- Quels sont les problèmes ou enjeux qui se posent actuellement aux travailleurs du secteur, en ce qui concerne le travail (qualification, tâches, autonomie, rythme de travail, collaboration, formation), l'emploi (sécurité, stabilité, rémunération, protection sociale) et la représentation collective (instances de dialogue et de négociation avec les acheteurs de travail) ? Quelles solutions sont mises de l'avant ?

### **À la fin de l'entrevue :**

Faire une brève synthèse des grandes lignes de l'entretien ; demander au répondant si cela fait bien le tour du sujet ; demander s'il y a d'autres aspects qui n'ont pas été abordés et qui sont importants pour la compréhension du phénomène

**Remercier la personne pour sa participation**

## **Annexe 3 : Le schéma d'entretien destiné aux informateurs-clés**

**Note : ce schéma d'entretien est un schéma général qui devra être adapté selon :**

- la catégorie de répondants : certains sont interrogés sur l'entreprise dans laquelle ils travaillent tandis que d'autres sont interrogés sur leur connaissance de la filière ou du secteur d'activité ;
- les informations que nous possédons déjà grâce à l'analyse documentaire : certains blocs de questions pourront être abordés de manière plus superficielle là où la recherche documentaire a fourni des réponses ;
- pour chaque bloc de questions, poser la question introductive ; les autres questions peuvent être posées selon le besoin, pour relancer l'interviewé ou approfondir le propos, et servent d'aide-mémoire pour s'assurer que l'intervieweur a fait le tour du sujet.

**Au début de l'entrevue :**

- Se présenter et remercier la personne d'avoir accepté de donner une entrevue ;
- Rappeler en termes simples l'objectif et le contexte de l'entrevue ; énoncer les grands thèmes qui seront abordés durant l'entrevue ; dire qu'on va proposer des thèmes et des questions générales auxquelles la personne interviewée a beaucoup de latitude pour répondre (le principe : question courte, réponse longue), qu'il n'y a pas de « bonnes » ou de « mauvaises » réponses aux questions, qu'on cherche à s'informer et à comprendre son point de vue sur la situation ;
- Lire le formulaire de consentement avec la personne et répondre à ses questions le cas échéant ; lui faire signer le formulaire ; lui demander d'indiquer son adresse courriel si elle souhaite être informée des résultats de la recherche ;
- Obtenir le consentement avant d'enregistrer l'entretien. Si la personne refuse d'être enregistrée, il faut prendre des notes.

**Question introductive : afin de me permettre de mieux comprendre vos propos, pouvez-vous m'expliquer brièvement votre fonction dans (l'entreprise, le syndicat, l'association), depuis combien de temps vous l'occupez et s'il y a lieu, les fonctions que vous avez occupées antérieurement dans le même secteur d'activité.**

## **Thème 1 : La nature du produit final et les acteurs impliqués dans sa réalisation**

**Question introductive : Quelles sont les caractéristiques du produit fabriqué (ou du service rendu) dans l'entreprise/la filière/le projet dont il est question ? Quels sont les principaux acteurs impliqués dans sa fabrication ?**

### **Sous-questions possibles :**

- quelles sont les caractéristiques d'un « bon » produit, d'un produit « de qualité » dans cette entreprise ou cette filière/ce secteur ?
- quelles sont les étapes à franchir pour arriver au produit final ?
- quels sont les principaux acteurs impliqués à chacune des étapes (donneur d'ordres, entreprise pivot, sous-traitants) ?
- parmi ces acteurs, lequel/s définit la qualité recherchée et évalue l'atteinte de cette qualité ? Autre formulation : lequel/s détermine les spécifications du produit ou du service ?
- parmi ces acteurs, lequel/s contrôle la production ?
- parmi ces acteurs, lequel/s contrôle les ressources financières ?
- parmi ces acteurs, lequel/s contrôle l'expertise et les connaissances requises ?
- parmi ces acteurs, lequel/s a davantage la capacité d'influencer la conduite des autres acteurs ?

## **Thème 2 : Les qualifications et compétences requises à chacune des étapes du processus de production**

**Question introductive : Parlez-moi des tâches à faire pour réaliser ce produit (ou rendre ce service) et des qualifications/compétences requises pour l'effectuer.**

### **Sous-questions possibles :**

- Les tâches requises à chaque étape du processus sont-elles simples ou complexes ? Sont-elles répétitives ou si elles changent selon le produit ?
- Quelles sont les qualifications (reconnues par des diplômes) requises à chacune des étapes du processus ?
- Y a-t-il des règles à respecter (formations, certifications, maîtrise de certains outils techniques) pour pouvoir se qualifier pour ce travail ?
- Est-il plutôt facile ou plutôt difficile de trouver des personnes qui détiennent ces qualifications et ces compétences ?
- Que faites-vous en cas de pénurie de main-d'œuvre détenant des qualifications et compétences ? En cas de surplus de main-d'œuvre ?

### **Thème 3 : Les manières dont le travail est mobilisé à chacune des étapes du processus de production**

**Question introductive : À chacune des étapes du produit (ou du service), par quel type de main-d'œuvre (interne ou externe) s'effectue le travail ? Ou encore : Quelles sont les configurations de la relation d'emploi présentes dans l'entreprise/la filiale/le projet dont il est question ?**

#### **Sous-questions possibles :**

- S'agit-il d'une main-d'œuvre **interne**, c'est-à-dire à l'emploi de la firme ?

Si oui, cette main-d'œuvre est-elle embauchée de manière permanente ou temporaire ? À temps complet ou à temps partiel ? Dans quelles proportions ?

- S'agit-il plutôt d'une main-d'œuvre **externe**, c'est-à-dire qu'elle n'est pas à l'emploi de la firme ?

Si oui, de quel type de main-d'œuvre externe s'agit-il : entreprises sous-traitantes, travailleurs d'agences de placement temporaire, travailleurs indépendants ? Dans quelles proportions ?

**Question introductive : Ce mode de fonctionnement a-t-il toujours existé depuis que vous travaillez dans le secteur ?**

#### **Sous-questions possibles :**

Si non, depuis quand ? Comment était-ce avant ?

### **Thème 4 : Les motifs pour recourir à l'un ou l'autre type de main-d'œuvre, les avantages et les risques**

**Question introductive : Dans quel contexte et pour quel/s motif/s l'entreprise a-t-elle décidé de faire appel à une combinaison de main-d'œuvre interne et de main-d'œuvre externe ?**

#### **Sous-questions possibles :**

Est-ce pour avoir accès à des ressources très spécialisées ; réduire les coûts de main-d'œuvre, incluant les avantages sociaux ; absorber la quantité de travail excédentaire durant les périodes de pointe ; pallier une pénurie de main-d'œuvre ; éviter les coûts relatifs au recrutement et à la sélection ?

- Comment était-ce avant ?

**Question introductive : Quels sont les avantages et les risques de faire appel à une combinaison de main-d'œuvre interne et de main-d'œuvre externe ?**

**Sous-questions possibles :**

- Les entreprises trouvent-elles des avantages à faire réaliser une partie du travail par une main-d'œuvre externe ? Quels sont ces avantages ?
- Les entreprises prennent-elles un risque en faisant réaliser une partie du travail par une main-d'œuvre externe ? Quels sont ces risques ?
- Quels sont les moyens pris pour éviter la survenance de ces inconvénients ou de ces risques ?

**Thème 5 : Les relations interentreprises**

**Question introductive : Quel est le rôle joué par les entreprises sous-traitantes par rapport à la firme pivot ?**

**Sous-questions possibles :**

Participent-elles à la conception d'une partie du produit ou si elles exécutent leur part du travail selon les spécifications ? Comment sont-elles sélectionnées ? Quelles sont les principales qualités recherchées chez un sous-traitant ?

**Question introductive : Quel est le rôle joué par les travailleurs indépendants par rapport à la firme pivot et aux firmes sous-traitantes ?**

**Sous-questions possibles :**

Participent-ils à la conception d'une partie du produit ou s'ils exécutent leur part du travail selon les spécifications ? Comment sont-ils sélectionnés ? Quelles sont les principales qualités recherchées chez un travailleur indépendant ?

**Question introductive : Quel est le rôle joué par les agences de placement par rapport à la firme pivot et aux firmes sous-traitantes ?**

**Sous-questions possibles :**

Sont-elles sollicitées pour du placement permanent ou temporaire ? Quelles sont les rôles joués face à la main-d'œuvre : sélection, formation, évaluation, rémunération ? Comment les agences sont-elles sélectionnées ? Quelles sont les principales qualités recherchées chez une agence ?

- Les relations entre ces diverses entités sont-elles plutôt de court ou de long terme ?

## **Thème 6 : Le partage du contrôle et de la responsabilité face à la main-d'œuvre externe**

**Question introductive : Comment se répartissent les prérogatives et les responsabilités d'employeur face à la main-d'œuvre externe ?**

**(Pour l'intervieweur : passer en revue les divers maillons de la chaîne, incluant le client final)**

### **Sous-questions possibles :**

- qui la sélectionne ?
- qui la rémunère ?
- qui organise et supervise son travail ?
- qui la forme ?
- qui l'évalue ?
- qui peut imposer des sanctions disciplinaires ?
- qui assure sa sécurité au travail ?
- qui contribue à sa protection sociale ?
- À qui le travailleur peut-il s'adresser pour négocier ses conditions de travail ou pour loger une plainte concernant ses conditions de travail ?
- envers qui le travailleur externe est-il davantage susceptible de développer son sentiment d'identité et de loyauté ?

## **Thème 7 : Les caractéristiques du travail et de l'emploi des divers groupes de main-d'œuvre**

**Question introductive : Comment peut-on comparer les divers groupes de main-d'œuvre interne et externe du point de vue de leurs conditions de travail et d'emploi :**

**Sous-questions possibles : Ces divers groupes sont-ils plutôt semblables ou plutôt différents du point de vue :**

- de leurs qualifications et compétences ?
- du type de tâches, de mandats, de projets, sur lesquels ils travaillent (tâches simples ou plus complexes ; tâches périphériques ou centrales pour l'entreprise) ?
- du point de vue de la plus ou moins grande standardisation de leurs tâches ?
- du point de vue de l'autonomie (la discrétion et la maîtrise qu'un acteur peut exercer dans l'exercice de son travail) qu'ils exercent au travail (voir les éléments d'autonomie) ?
- du point de vue de la stabilité de leur emploi (risque de le perdre, obligation de chercher périodiquement du travail) ?
- du point de vue de la rémunération ?
- du point de vue des horaires de travail ?
- du point de vue du risque à la santé et à la sécurité que comporte leur tâche, et de la protection dont ils bénéficient à cet égard ?
- du point de vue des ressources de remplacement du revenu en cas de manque de travail ?
- du point de vue des ressources de remplacement du revenu en cas de maladie (sans lien avec le travail) ou d'accident du travail ?
- du point de vue des ressources de remplacement du revenu à la retraite ?
- du point de vue de la formation et de la mobilité ?

Les travailleurs des différents statuts travaillent-ils ensemble, au sein des mêmes équipes ?

## **Thème 8 : L'action et la représentation collective des divers groupes de main-d'œuvre :**

**Question introductive : quels sont les lieux et les modalités par lesquelles les divers groupes de travailleurs peuvent faire entendre leurs demandes relatives au travail et à l'emploi ?**

**Sous-questions possibles :**

- quelles ont été, ces dernières années, les principales demandes exprimées ?
- y a-t-il eu conflit entre travailleurs et employeurs ou donneurs d'ordres et si oui, quels étaient les points en litige ? Quelle a été l'issue de ces conflits (compromis, modalités de règlement) ?



## **Thème 9 : Les enjeux actuels**

**Question introductive pour les représentants des entreprises : quels sont les problèmes ou enjeux qui se posent actuellement aux entreprises du secteur, en ce qui concerne le recrutement et la rétention de la main-d'œuvre ?**

**Sous-questions possibles :**

Quelles solutions sont mises de l'avant ? La présence de ces nouvelles configurations modifie-t-elle le rôle de la fonction RH dans les entreprises ? Si oui, en quoi ? Sinon, pourquoi ?

**Question introductive pour les représentants syndicaux ou associatifs : quels sont les problèmes ou enjeux qui se posent actuellement aux organisations syndicales ou associatives du secteur, en ce qui concerne la représentation des travailleurs et la négociation des conditions de travail ?**

**Sous-questions possibles :**

Quelles solutions sont mises de l'avant ? La présence de ces nouvelles configurations modifie-t-elle le rôle des syndicats ou des associations de travailleurs ? Si oui, en quoi ? Sinon, pourquoi ?

**Question introductive pour tous les types d'informateurs : quels sont les problèmes ou enjeux qui se posent actuellement aux travailleurs du secteur, en ce qui concerne le travail (qualification, autonomie), l'emploi (sécurité, protection sociale) et la représentation collective (instances de dialogue et de négociation avec les acheteurs de travail) ?**

**Sous-question possible :**

Quelles solutions sont mises de l'avant ?

**À la fin de l'entrevue :**

Faire une brève synthèse des grandes lignes de l'entretien ; demander au répondant si cela fait bien le tour du sujet ; demander s'il y a d'autres aspects qui n'ont pas été abordés et qui sont importants pour la compréhension du phénomène

**Remercier la personne pour sa participation**

## **Annexe 4 : La prise de contact téléphonique (ou courriel) avec les informateurs-clés**

Bonjour Madame, Monsieur,

Je m'appelle Cathy Belzile et je suis assistante de recherche de Madame Martine D'Amours, professeure au département des relations industrielles de l'Université Laval.

Cette chercheuse vous a déjà contacté (OU je vous contacte aujourd'hui) dans le cadre d'une recherche sur les nouvelles configurations de la relation d'emploi, c'est-à-dire la sous-traitance, le recours à des agences de placement ou au travail indépendant. Le titre de cette recherche est : *Les nouvelles configurations de la relation d'emploi et leurs impacts sur le travail, l'emploi et l'action collective.*

Nous aimerions vous demander de nous accorder une entrevue confidentielle dont la durée peut varier entre une heure et demie et deux heures. Les principaux thèmes abordés dans cette entrevue seraient les suivants : les qualifications et compétences requises pour réaliser les diverses étapes du produit ou du service final ; les statuts de main-d'œuvre mobilisée à chacune de ces étapes ; les motifs, avantages et inconvénients de recourir à divers types de main-d'œuvre, interne ou externe, les caractéristiques du travail et de l'emploi des divers groupes de main-d'œuvre ; les enjeux pour la gestion des ressources humaines et pour la représentation collective des divers groupes de travailleurs.

Nous tenons à vous assurer que cette recherche ne poursuit aucun but commercial et qu'elle est conduite dans le respect de normes éthiques très strictes, qui vous garantissent notamment :

- le droit à la confidentialité :

Dans le traitement et dans la diffusion des résultats, nous n'utilisons jamais de noms de personnes, de lieux ou d'entreprises qui pourraient permettre de vous identifier. Nous conservons vos coordonnées jusqu'à la fin de la recherche afin de pouvoir vous faire parvenir un résumé des résultats, et ensuite nous les détruisons de manière sécuritaire.

- le droit de retirer votre consentement et d'interrompre votre participation à tout moment, sans conséquences négatives
- le droit d'être informé des résultats de la recherche.

*Une fois que le moment et le lieu de l'entrevue ont été fixés :*

J'aimerais pouvoir lire de la documentation afin de me préparer à l'entrevue, par exemple des coupures de presse, site web, journaux d'entreprises, journaux syndicaux, rapports, documents concernant le statut des travailleurs atypiques au sein de l'entreprise. Auriez-vous de telles sources d'information à me suggérer ? Si oui, comment puis-je me procurer cette documentation ?

**Ce projet a été approuvé par le Comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université Laval (N° d'approbation 2014-120 / 12-11-2015)**

Initiales \_\_\_\_\_

## Annexe 5 : L'annonce transmise par courriel à la communauté universitaire (étudiants et personnel)

### VOUS CONNAISSEZ LE TRAVAIL DANS LE SECTEUR DE LA VOLAILLE ?

Vous y travaillez ou y avez travaillé récemment ? Vous connaissez quelqu'un qui travaille dans ce secteur ?

### RECHERCHONS PARTICIPANTS POUR UNE RECHERCHE UNIVERSITAIRE

Sujet de la recherche : les conditions de travail comparées des travailleurs de différents statuts d'emploi (salarié régulier, salariés temps partiel ou temporaires, salariés d'agences de placement, travailleurs autonomes)

Titre de la recherche : *Les nouvelles configurations de la relation d'emploi et leurs impacts sur le travail, l'emploi et l'action collective.*

Nous cherchons à rencontrer :

- Des travailleurs (ou d'anciens travailleurs) du secteur de la transformation de la volaille (abattage, transformation, emballage, transport, sanitation, mécanique, etc.), peu importe le statut d'emploi (travailleurs d'agences, travailleurs indépendants, travailleurs en situation de sous-traitance, travailleurs réguliers, etc.) et peu importe l'origine ethnique
- Âgés d'au moins 18 ans

Pour une entrevue **confidentielle** d'une durée d'une heure à une heure et demie portant sur vos conditions de travail. Les principaux thèmes abordés dans cette entrevue seront la manière de réaliser le type de produit ou de service que vous offrez ; les qualifications et compétences requises ; les types de travailleurs qui participent à réaliser ce produit ou à livrer ce service ; les caractéristiques de votre travail et de votre emploi ; le rôle joué par différents employeurs ou donneurs d'ouvrage dans votre travail et vos conditions d'emploi ; les lieux et les manières par lesquelles vous pouvez faire entendre vos demandes relatives au travail et à l'emploi.

Si intéressé/e, svp contacter :

Cathy Belzile, assistante de recherche et doctorante au département des relations industrielles, **préférentiellement par courriel** ([cathy.belzile.1@ulaval.ca](mailto:cathy.belzile.1@ulaval.ca)) ou encore par téléphone : (xxx) xxx-xxxx. Si c'est un interurbain, laissez le message et nous vous rappellerons.

Cette recherche est effectuée sous la direction de Martine D'Amours, professeure au département des relations industrielles de l'Université Laval. Elle peut être jointe **par courriel** ([martine.damours@rft.ulaval.ca](mailto:martine.damours@rft.ulaval.ca))

**Ce projet a été approuvé par le Comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université Laval (N° d'approbation 2014-120 / 12-11-2015)**

## **Annexe 6 : La prise de contact téléphonique (ou courriel) avec les travailleurs**

Bonjour Madame, Monsieur,

Je m'appelle Cathy Belzile et je suis assistante de recherche de Madame Martine D'Amours, professeure au département des relations industrielles de l'Université Laval.

J'ai eu votre nom et vos coordonnées par (...) ou

Vous avez répondu à l'annonce que nous avons fait paraître pour recruter des salariés intéressés à participer à cette étude.

Je vous contacte aujourd'hui dans le cadre d'une recherche sur les conditions de travail et d'emploi dans la sous-traitance, les agences de placement et le travail indépendant. Le titre de cette recherche est : *Les nouvelles configurations de la relation d'emploi et leurs impacts sur le travail, l'emploi et l'action collective.*

J'aimerais savoir si vous accepteriez de nous accorder une entrevue confidentielle d'une durée d'une heure à une heure et demie. Les principaux thèmes abordés dans cette entrevue seraient les suivants : la manière de réaliser le type de produit ou de service que vous offrez ; les qualifications et compétences requises ; les types de travailleurs qui participent à réaliser ce produit ou à livrer ce service ; les caractéristiques de votre travail et de votre emploi ; le rôle joué par différents employeurs ou donneurs d'ouvrage dans votre travail et vos conditions d'emploi ; les lieux et les manières par lesquelles vous pouvez faire entendre vos demandes relatives au travail et à l'emploi.

Nous tenons à vous assurer que cette recherche ne poursuit aucun but commercial et qu'elle est conduite dans le respect de normes éthiques très strictes, qui vous garantissent notamment :

- le droit à la confidentialité :

Dans le traitement et dans la diffusion des résultats, nous n'utilisons jamais de noms de personnes, de lieux ou d'entreprises qui pourraient permettre de vous identifier. Nous conservons vos coordonnées jusqu'à la fin de la recherche afin de pouvoir vous faire parvenir un résumé des résultats, et ensuite nous les détruisons de manière sécuritaire.

- le droit de retirer votre consentement et d'interrompre votre participation à tout moment, sans conséquences négatives
- le droit d'être informé des résultats de la recherche.

Cette entrevue pourra se dérouler, à votre convenance, sur votre lieu de travail, dans un local à l'université ou dans un autre lieu (local d'un syndicat ou d'une association, restaurant, etc.)

*Une fois que la personne a accepté de participer :*

Afin que je puisse vous situer un peu mieux, pourriez-vous me donner quelques informations sur votre situation de travail :

- Êtes-vous un/e salarié/e de l'entreprise X ? Si oui, quel est votre statut : permanent à temps complet, permanent à temps partiel, temporaire à temps complet ou à temps partiel ?
- Êtes-vous plutôt salarié d'une agence de placement ou travailleur indépendant ?
- (Dans tous les cas) depuis combien de temps occupez-vous ce statut ?

**Ce projet a été approuvé par le Comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université Laval (N° d'approbation 2014-120 / 12-11-2015)**

Initiales \_\_\_\_\_

# Annexe 7 : L'annonce utilisée par les organismes

## SECTEUR DE LA TRANSFORMATION DE LA VOLAILLE

### RECHERCHONS PARTICIPANTS POUR UNE RECHERCHE UNIVERSITAIRE

Sujet de la recherche : les conditions de travail comparées des travailleurs de différents statuts (salarié régulier, salariés temps partiel ou temporaires, salariés d'agences de placement, travailleurs autonomes)

Titre de la recherche : *Les nouvelles configurations de la relation d'emploi et leurs impacts sur le travail, l'emploi et l'action collective.*

Nous cherchons à rencontrer :

- Des travailleurs (ou d'anciens travailleurs) du secteur de la **transformation de la volaille** (abattage, transformation, emballage, transport, sanitation, mécanique, etc.), peu importe le statut d'emploi (travailleurs d'agences, travailleurs indépendants, travailleurs en situation de sous-traitance, travailleurs réguliers, etc.) ou l'origine ethnique.
- Âgés d'au moins 18 ans

Pour une entrevue **confidentielle** d'une heure à une heure et demie portant sur vos conditions de travail. Les principaux thèmes abordés dans cette entrevue seront votre cheminement pour en arriver à travailler dans ce secteur, votre travail, vos conditions de travail et d'emploi.

Si vous êtes retenus, une compensation monétaire de **30 \$** vous sera versée au moment de l'entrevue.

Si intéressé/e, svp contacter :

SOIT Cathy Belzile, assistante de recherche et doctorante au département des relations industrielles, préférablement par courriel (cathy.belzile.1@ulaval.ca) ou encore par téléphone : (xxx) xxx-xxxx.

OU Martine D'Amours, professeure au département des relations industrielles de l'Université Laval et responsable de la recherche, **préférablement par courriel** (martine.damours@rlt.ulaval.ca) ou encore par téléphone (xxx) xxx-xxxx, poste xxxxx

Si c'est un interurbain, laissez le message et nous vous rappellerons.

**Ce projet a été approuvé par le Comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université Laval (N° d'approbation 2014-120/12-11-2015)**

## SECTOR DE PROCESAMIENTO DE AVES

### SE BUSCAN PARTICIPANTES PARA UNA INVESTIGACIÓN UNIVERSITARIA

Objetivo de la investigación : las condiciones laborales comparadas de los trabajadores con diferentes estatutos ; salario regular, salario a tiempo parcial o temporal, empleados de las agencias de empleo, trabajadores independientes)

Título de la investigación : *Nuevos tipos de relaciones laborales y sus impactos sobre el trabajo, el empleo y la acción colectiva.*

Candidatos à encontrar :

- Trabajadores (o ex-trabajadores) del sector de procesamiento de aves (sacrificio, transformación, embalaje, transporte, saneamiento, mecánico, etc.), independientemente de su situación laboral (trabajadores de la agencia, trabajadores independientes, trabajadores en situación de subcontratación, trabajadores regulares, etc.) o la etnia.
- Mayores de 18 años

Para una entrevista **confidencial** de una hora o una hora y media sobre sus condiciones de trabajo. Los principales temas de esta entrevista será su camino para llegar a trabajar en este sector, su trabajo, sus condiciones de trabajo y empleo.

Los que están seleccionados para hacer la entrevista recibirán una compensación de **30\$**

Interesados, por favor contactar :

Cathy Belzile, asistente de investigación y estudiante de doctorado en el Departamento de Relaciones Industriales, **preferiblemente por correo electrónico** (cathy.belzile.1@ulaval.ca) o por teléfono : (xxx) xxx-xxxx.

O Martine D'Amours, profesora en el Departamento de Relaciones Industriales de la Universidad de Laval y responsable de la investigación, **preferiblemente por correo electrónico** (martine.damours@rft.ulaval.ca) o por teléfono (xxx) xxx-xxxx, ext xxxxx

Si es una llamada interurbana, deje un mensaje y le llamaremos.

**Este proyecto fue aprobado por el Comité Ético de Investigación con seres humanos de la Universidad Laval (Nº de aprobación 2014-120/12-11-2015)**



## Annexe 8 : Le courriel transmis aux diplômés du Département des relations industrielles de l'Université Laval

Chères/chers diplômé(e)s du Département des relations industrielles de l'Université Laval,

**NOUS RECHERCHONS DES SPÉCIALISTES EN RESSOURCES HUMAINES CONNAISSANT LE SECTEUR DE LA TRANSFORMATION DE LA VOLAILLE (POULET) POUR UNE RECHERCHE UNIVERSITAIRE.**

**Sujet de la recherche** : les conditions de travail comparées des travailleurs de différents statuts (salarié régulier, salariés temps partiel ou temporaires, salariés d'agences de placement, travailleurs autonomes)

**Titre de la recherche** : *Les nouvelles configurations de la relation d'emploi et leurs impacts sur le travail, l'emploi et l'action collective.*

Nous cherchons à rencontrer :

- Des **gestionnaires**, des **conseillers** en relations de travail, en gestion des ressources humaines ou en main-d'œuvre ou des **agents** de placement, de recrutement, etc.
- Travaillant ou ayant déjà travaillé pour une **entreprise du secteur de la volaille** ou pour une **agence de recrutement ou de placement** desservant notamment ce secteur
- Âgés d'au moins 18 ans

Pour une entrevue **confidentielle** d'une heure à une heure et demie portant sur votre travail, les profils de main-d'œuvre recherchés dans ce secteur, les conditions de travail et d'emploi qui leur sont offertes, les changements observés depuis les dernières années, etc.

**Si intéressé/e, svp contacter :**

SOIT Martine D'Amours, professeure au département des relations industrielles de l'Université Laval, **préférentiellement par courriel** ([martine.damours@rit.ulaval.ca](mailto:martine.damours@rit.ulaval.ca)) ou encore par téléphone (xxx) xxx-xxxx, poste xxxxx

OU Cathy Belzile, assistante de recherche et doctorante au département des relations industrielles, **préférentiellement par courriel** ([cathy.belzile.1@ulaval.ca](mailto:cathy.belzile.1@ulaval.ca)) ou encore par téléphone : (xxx) xxx-xxxx.

Si c'est un interurbain, laissez le message et nous vous rappellerons.

**Ce projet a été approuvé par le Comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université Laval (N° d'approbation 2014-120/12-11-2015)**