

Université de Montréal

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

par

Louise Boivin

École de relations industrielles

Faculté des arts et des sciences

Thèse présentée à la Faculté des arts et des sciences  
en vue de l'obtention du grade de Ph.D.  
en relations industrielles

Août 2013

© Louise Boivin, 2013

UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

Faculté des études supérieures et postdoctorales

Cette thèse intitulée:

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

Présentée par :

Louise Boivin

a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Monsieur Gregor Murray  
Président du jury

Madame Guylaine Vallée  
Directrice de recherche

Monsieur Philippe Barré  
Membre du jury

Madame Rebecca Gumbrell-McCormick  
Examinatrice externe

Monsieur Oscar E. Firbank  
Représentant du doyen

## RÉSUMÉ

L'expansion de l'organisation de la production des biens et services sous forme de réseau, découlant de la recherche de flexibilité face à une concurrence économique accrue, soulève des enjeux importants pour les relations industrielles. Notre thèse s'intéresse au processus de précarisation des emplois dans les segments externalisés des réseaux de production. Elle se base sur trois études de cas portant sur les réseaux de services publics et privés d'aide à domicile au Québec.

Les études en droit critique ont montré que le droit du travail, fondé sur le modèle de l'entreprise intégrée et de la relation d'emploi bipartite, ne parvient pas à identifier comme employeurs certaines organisations dont l'action a pourtant un effet déterminant sur les conditions de travail dans les réseaux. Notre thèse visait donc à mettre en lumière la réalité empirique des relations de pouvoir qui traversent les réseaux et leurs effets et ce à partir d'un modèle analytique transdisciplinaire intégrant les dimensions juridiques et sociologiques.

Les résultats nous amènent d'abord à constater que l'employeur juridique des travailleuses employées par les prestataires privés intégrés aux réseaux – une majorité de femmes – est le plus souvent une agence de location de personnel, une entreprise d'économie sociale ou même l'usager-ère des services d'aide à domicile. Cet employeur est rarement identifié aux organismes publics, donc sous l'égide de l'État, qui exercent un pouvoir prépondérant dans ces réseaux. Le décalage entre la régulation juridique du travail et la réalité empirique du pouvoir intra-réseau entraîne une précarisation de la protection sociale et des conditions de travail de ces travailleuses. Ainsi, la faible protection de leurs droits de représentation et de négociation collectives facilite l'imposition de la « disponibilité permanente juste-à-temps », combinant les logiques du *lean* et du travail domestique, ainsi qu'une déqualification sexuée et racialisée de leurs emplois par rapport à la situation dans le secteur public. Notre étude montre néanmoins que certaines pratiques innovatrices d'action collective réticulaire ont pu influencer la dynamique de pouvoir, en particulier celles portées par des associations locales de personnes handicapées recourant aux services et par un syndicat de travailleuses d'agence.

**Mots clés :** réseau de production, relation tripartite d'emploi, travail précaire, syndicalisme, services d'aide à domicile, division sexuelle du travail, intersectionnalité, agences de location de personnel, économie sociale, services publics, sous-traitance

# ABSTRACT

The increasing trend towards organizing the production of goods and services into networks as a result of the quest for flexibility in the face of fierce economic competition raises critical issues for industrial relations. Our thesis examines the precarization of jobs in the externalized segments of production networks. It is based on three case studies focusing on the networks of public and private homecare services in Quebec.

Critical law studies have shown that labour law, based on the model of the integrated firm and the binary employment relationship, fails to identify as employers some organizations whose action nevertheless has a decisive impact on working conditions in these networks. Our thesis thus aimed to shed light on the empirical reality of the power relations prevailing throughout the networks and their effects, using an interdisciplinary analytical model that integrates the legal and sociological dimensions.

Results indicate that the legal employer of workers – most of them women – employed by private service providers integrated into the networks is most often an employment agency, a social economy enterprise or the individual using the homecare services. This employer is rarely identified as being among the public organizations which, under the aegis of state, exercise predominant power over these networks. The gap between the legal regulation of labour and the empirical reality of intra-network power leads to a precarization of the social protection and working conditions of these women workers. Thus, the weak protection of their rights to collective representation and collective bargaining facilitates the imposition of “just-in-time permanent availability”, combining lean management logic with domestic work logic, and leads to a gendered and racialized deskilling of their jobs compared to the situation prevailing in the public sector. Our study nevertheless shows that some innovative practices involving reticular collective action – in particular practices implemented by local associations of disabled persons using the services and by a union of female agency workers – have had an influence on these power dynamics.

**Keywords:** production network, triangular employment relationship, precarious employment, unionism, homecare services, gendered labour division, intersectionality, employment agencies, social economy, public services, outsourcing

# Table des matières

RÉSUMÉ .....	iii
ABSTRACT .....	v
Table des matières .....	vii
Liste des tableaux .....	xvii
Liste des figures .....	xviii
Liste des sigles .....	xix
REMERCIEMENTS .....	xx
INTRODUCTION .....	1
PARTIE I : PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE .....	7
CHAPITRE 1 : TRAVAUX EN DROIT DU TRAVAIL SUR LES RÉSEAUX ET LA RÉGULATION DU TRAVAIL .....	9
1. Postulats classiques du régime de droit du travail .....	9
2. Relations d'emploi en réseau et régulation juridique du travail .....	13
2.1 L'approche globale de la Cour suprême .....	14
2.2 Pluralité des sources de contrôle du travail .....	15
2.3 Le centre du pouvoir .....	21
CHAPITRE 2 : DES LIMITES DU DROIT A UNE PERSPECTIVE SOCIOLOGIQUE : LE POUVOIR DANS LES RÉSEAUX .....	28
1. Recension de travaux en sciences sociales .....	30
1.1 Le courant néo-institutionnaliste .....	31
1.1.1 Principaux postulats théoriques .....	31
1.1.2 Études sur les relations interentreprises .....	32

1.1.3 Études sur les services d'intérêt général.....	37
1.1.4 Études sur les chaînes de valeur mondiales.....	39
1.1.5 Études sur les réseaux locaux d'entreprises.....	42
1.2 Le courant de la sociologie des organisations.....	46
1.2.1 Principaux postulats théoriques.....	46
1.2.2 Réflexion théorique sur le contrôle dans les réseaux.....	47
1.2.3 Travaux sur le gouvernement des réseaux.....	49
1.3 Le courant de l'économie politique critique.....	52
1.3.1 Principaux postulats théoriques.....	53
1.3.2 Études britanniques sur la fragmentation productive.....	56
1.3.3 Étude sur les réseaux de services d'aide à domicile en Europe.....	61
1.3.4 Travaux sur la rationalisation systémique.....	63
1.3.5 Travaux sur l'autonomie contrôlée.....	66
1.4 Les courants féministe matérialiste et féministe postcolonial.....	73
1.4.1 Principaux postulats théoriques.....	74
1.4.2 Courant de la division sexuelle du travail.....	79
1.4.3 Travaux sur le travail rémunéré du <i>care</i> .....	82
1.4.4 Travaux sur la division sexuelle du travail sous le mode de la corvéabilité.....	87
1.4.5 Études sur le travail émotionnel.....	90
1.4.6 Travaux sur la division racialisée du travail reproductif.....	93
2. Choix théoriques.....	97
3. Problématique générale et questions de recherche.....	100
CHAPITRE 3 : MODÈLE CONCEPTUEL ET PROPOSITIONS DE RECHERCHE.....	103
1. Modèle conceptuel.....	104



1.1 Première « variable indépendante » : la détermination de l'identité juridique de l'employeur.....	104
1.2 Deuxième « variable indépendante » : le pouvoir stratégique.....	106
1.3 « Variables » influençant le pouvoir stratégique.....	109
1.4 « Variable dépendante » : la précarisation des emplois.....	110
1.4.1 Précarisation de la protection sociale.....	111
1.4.2 Précarisation des conditions de travail.....	112
1.4.3 Intersectionnalité des rapports sociaux.....	115
2. Modèle opératoire.....	118
2.1 Première « variable indépendante » : la détermination de l'identité juridique de l'employeur.....	119
2.2 Deuxième « variable indépendante » : le pouvoir stratégique.....	120
2.3 « Variables » influençant le pouvoir stratégique.....	123
2.4 « Variable dépendante » : la précarisation des emplois.....	124
2.4.1 Précarisation de la protection sociale.....	124
2.4.1.1 Accessibilité aux régimes de droits du travail.....	125
2.4.1.2 Niveau de protection des droits.....	126
2.4.2 Précarisation des conditions de travail.....	129
2.4.2.1 Modèles de corvéabilité.....	129
2.4.2.2 Qualification des emplois.....	131
3. Propositions de recherche.....	134
CHAPITRE 4 : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	136
1. Considérations épistémologiques.....	136
2. Méthodologie de recherche.....	138
2.1 Approche et stratégie de recherche.....	138

2.1.1 Une approche qualitative .....	138
2.1.2 Une étude de cas multiples .....	139
2.2 Design de la recherche.....	140
2.2.1 Le cas global étudié .....	141
2.2.2 Choix des cas .....	143
2.2.3 Méthode d'analyse des données .....	144
2.2.4 Un devis transversal.....	147
2.3 Sources de données et instruments de collecte .....	148
2.3.1 Examen de réseaux locaux de services.....	149
2.3.1.1 Choix des réseaux locaux .....	149
2.3.1.2 Sources de données dans les réseaux locaux.....	153
2.3.2 Dossiers de plaintes traités par la Commission des normes du travail.....	157
2.3.3 Textes de décisions de tribunaux et de conventions collectives.....	160
2.3.4 Discours des acteurs sociaux .....	160
2.3.5 Documents .....	162
2.3.6 Études scientifiques .....	162
2.4 Qualité de la recherche .....	163
<b>PARTIE II : EXPOSÉ DES RÉSULTATS .....</b>	<b>167</b>
<b>CHAPITRE 5 : GENÈSE DES TRANSFORMATIONS DE L'ORGANISATION DES SERVICES PUBLICS D'AIDE À DOMICILE AU QUÉBEC .....</b>	<b>169</b>
1. Les services d'aide à domicile au Québec.....	169
2. Genèse .....	171
2.1 Avant les années 1970 : la « vocation naturelle » des femmes .....	171
2.2 Mise en place de services publics dans les années 1970.....	172
2.3 Externalisation de services publics des années 1980 à aujourd'hui .....	174

CHAPITRE 6 : PREMIÈRE ÉTUDE DE CAS, CHÈQUE EMPLOI-SERVICE .....	182
1. Sources de données.....	182
2. Le programme du Chèque emploi-service.....	187
2.1 Origine et organisation du programme.....	187
2.2 Données concernant la main-d'œuvre.....	190
3. Détermination de l'identité juridique de l'employeur.....	191
3.1 <i>Code du travail</i> .....	192
3.2 <i>Loi sur les normes du travail</i> .....	194
4. Exercice du pouvoir stratégique dans les réseaux.....	208
4.1 Autonomie.....	209
4.2 Maîtrise financière.....	211
4.3 Restructuration productive et canalisation.....	212
4.3.1 Première phase : désinstitutionnalisation des services publics d'hébergement.....	213
4.3.2 Deuxième phase: réorganisation et sous-financement des services publics de soutien à domicile.....	215
4.4 Orchestration de la production.....	221
4.5 Régulation supra-organisation.....	223
5. Variables influençant l'exercice du pouvoir stratégique.....	230
5.1 Action syndicale.....	230
5.2 Action collective d'associations représentant les usagers-ères.....	232
6. Précarisation des emplois des travailleuses du CES.....	240
6.1 Précarisation de la protection sociale.....	241
6.1.1 Accessibilité aux régimes de droits du travail.....	241
6.1.1.1 <i>Code du travail</i> .....	241

6.1.1.2 <i>Loi sur les normes du travail</i> .....	242
6.1.2 Niveau de protection des droits .....	244
6.1.2.1 <i>Code du travail</i> .....	244
6.1.2.2 <i>Loi sur les normes du travail</i> .....	246
6.2 Précarisation des conditions de travail .....	253
6.2.1 Modèle de corvéabilité .....	254
6.2.2 Qualification des emplois .....	265
7. Résumé de l'analyse .....	279
CHAPITRE 7 : DEUXIÈME ÉTUDE DE CAS, ENTREPRISES D'ÉCONOMIE SOCIALE	
.....	287
1. Sources de données.....	287
2. Les entreprises d'économie sociale en aide domestique au Québec .....	293
2.1 Origine des EESAD et intégration aux réseaux locaux .....	293
2.2 Données concernant la main-d'œuvre .....	297
3. Détermination de l'identité juridique de l'employeur .....	298
3.1 <i>Code du travail</i> .....	298
3.2 <i>Loi sur les normes du travail</i> .....	299
4. Exercice du pouvoir stratégique dans les réseaux .....	301
4.1 Autonomie .....	302
4.2 Maîtrise financière .....	304
4.3 Mise en survie et canalisation.....	305
4.3.1 Réorganisation et sous-financement des services publics .....	305
4.3.2 Canalisation des ressources financières.....	306
4.4 Orchestration de la production .....	313

4.5 Régulation supra-organisation .....	317
5. Variables influençant l'exercice du pouvoir stratégique .....	325
5.1 Action des EESAD et des organismes promoteurs .....	326
5.2 Action syndicale .....	331
6. Précarisation des emplois des travailleuses des EESAD .....	339
6.1 Précarisation de la protection sociale .....	339
6.1.1 Accessibilité aux régimes de droits du travail .....	339
6.1.1.1 <i>Code du travail</i> .....	339
6.1.2 Niveau de protection des droits .....	340
6.1.2.1 <i>Code du travail</i> .....	341
6.2 Précarisation des conditions de travail .....	342
6.2.1 Modèle de corvéabilité .....	342
6.2.2 Qualification des emplois .....	352
7. Résumé de l'analyse .....	372
CHAPITRE 8 : TROISIÈME ÉTUDE DE CAS, AGENCES DE LOCATION DE PERSONNEL .....	379
1. Sources de données .....	379
2. Les agences de location de personnel .....	388
3. Détermination de l'identité juridique de l'employeur .....	391
3.1 <i>Code du travail</i> .....	391
3.2 <i>Loi sur les normes du travail</i> .....	398
4. Exercice du pouvoir stratégique dans les réseaux .....	404
4.1 Autonomie .....	406
4.2 Maîtrise financière .....	406

4.3 Restructuration productive et canalisation .....	408
4.3.1 Première phase : désinstitutionnalisation des services publics d'hébergement.....	408
4.3.2 Deuxième phase: étatisation de services publics d'aide à domicile .....	412
4.4 Orchestration de la production .....	416
4.5 Régulation supra-organisation.....	418
5. Variables influençant l'exercice du pouvoir stratégique .....	423
5.1 Action syndicale .....	424
5.1.1 Mobilisation concernant l'identité de l'employeur et la discrimination.....	425
5.1.2 Changement de syndicat accrédité et recours.....	428
5.1.3 Exercice de divers types de moyens de pression .....	431
5.1.4 Effet de l'action syndicale sur le pouvoir stratégique .....	433
6. Précarisation des emplois des travailleuses d'agences .....	437
6.1 Précarisation de la protection sociale .....	438
6.1.1 Accessibilité aux régimes de droits du travail .....	439
6.1.1.1 <i>Code du travail</i> .....	439
6.1.1.2 <i>Loi sur les normes du travail</i> .....	439
6.1.2 Niveau de protection des droits .....	440
6.1.2.1 <i>Code du travail</i> .....	440
6.1.2.2 <i>Loi sur les normes du travail</i> .....	446
6.2 Précarisation des conditions de travail .....	449
6.2.1 Modèle de corvéabilité .....	450
6.2.2 Qualification des emplois .....	455
7. Résumé de l'analyse .....	480
PARTIE III : DISCUSSION.....	489

CHAPITRE 9 : Confrontation des résultats aux propositions et modèle théoriques.....	490
1. Les origines théoriques du modèle .....	490
2. Retour sur les propositions de recherche.....	493
2.1 Première proposition de recherche : la responsabilité juridique à l'égard du travail dans les réseaux.....	494
2.2 Deuxième proposition de recherche : la réalité empirique des relations de pouvoir dans les réseaux.....	497
2.3 Sous-proposition de recherche : l'influence de l'action collective réticulaire .....	501
2.3.1 Action syndicale .....	502
2.3.2 Action collective de nouveaux acteurs .....	504
2.4 Troisième proposition de recherche : la précarisation des emplois.....	505
2.4.1 Précarisation de la protection sociale .....	507
2.4.2 Précarisation des conditions de travail .....	511
2.5 Sous-proposition de recherche : l'intersectionnalité des rapports sociaux dans les réseaux.....	516
3. Retour sur le modèle conceptuel .....	521
CHAPITRE 10 : Implications de la recherche .....	527
1. Implications au plan théorique .....	527
2. Implications au plan pratique .....	530
2.1 Le périmètre de la représentation, de la négociation et de l'action collectives.....	531
2.2 Les structures de représentation, de négociation et d'action collectives.....	534
2.3 Les types d'action collective .....	537
3. Limites et perspectives de la recherche .....	540
3.1 Limites.....	540
3.2 Perspectives futures de recherche.....	541

CONCLUSION .....	544
BIBLIOGRAPHIE.....	556
ANNEXE 1 .....	xxii



## Liste des tableaux

<b>Tableau 1</b>	Opérationnalisation de la « variable » <i>Détermination de l'identité juridique de l'employeur</i> .....	120
<b>Tableau 2</b>	Opérationnalisation de la « variable » <i>Pouvoir stratégique</i> .....	123
<b>Tableau 3</b>	Opérationnalisation de la dimension <i>Précarisation de la protection sociale</i> ..	129
<b>Tableau 4</b>	Opérationnalisation de la dimension <i>Précarisation des conditions de travail</i>	133
<b>Tableau 5</b>	Sources de données provenant de l'examen du réseau local no 1 .....	183
<b>Tableau 6</b>	Sources de données autres .....	184
<b>Tableau 7</b>	Répartition du budget total du CES selon les régions .....	190
<b>Tableau 8</b>	Distribution des dossiers « CES » à la CNT selon le type de plainte .....	195
<b>Tableau 9</b>	Identification de l'employeur par la CNT selon le type de plainte .....	202
<b>Tableau 10</b>	Sources de données provenant de l'examen du réseau local no 2 .....	288
<b>Tableau 11</b>	Sources de données autres .....	289
<b>Tableau 12</b>	Distribution des dossiers « EESAD » à la CNT selon le type de plainte .....	300
<b>Tableau 13</b>	Services d'aide à la personne offerts par les EESAD, par région et territoire de CRÉ, en pourcentage d'entreprises, 2009 .....	330
<b>Tableau 14</b>	Taux salariaux bruts au premier échelon, EESAD syndiquées .....	360
<b>Tableau 15</b>	Sources de données provenant de l'examen du réseau local no 3 .....	380
<b>Tableau 16</b>	Sources de données autres .....	384
<b>Tableau 17</b>	Distribution des dossiers « Agences » à la CNT selon le type de plainte .....	399
<b>Tableau 18</b>	Évaluation du salaire hebdomadaire du personnel de l'agence no 1 .....	466

## Liste des figures

<b>Figure 1</b>	Modèle conceptuel.....	104
<b>Figure 2</b>	Les diverses entités impliquées dans les réseaux intégrant le CES.....	209
<b>Figure 3</b>	Décalage entre l'identité juridique de l'employeur et l'identité de l'organisation-cerveau ( <i>Code du travail</i> ) .....	283
<b>Figure 4</b>	Décalage entre l'identité juridique de l'employeur et l'identité de l'organisation-cerveau ( <i>Loi sur les normes du travail</i> ) .....	284
<b>Figure 5</b>	Les diverses entités impliquées dans les réseaux intégrant les ESSAD .....	302
<b>Figure 6</b>	Décalage entre l'identité juridique de l'employeur et l'identité sociologique de l'organisation-cerveau ( <i>Code du travail</i> ) .....	376
<b>Figure 7</b>	Les diverses entités impliquées dans le réseau local no 3 .....	405
<b>Figure 8</b>	Les diverses entités impliquées dans les trois réseaux locaux examinés à partir des dossiers de la CNT .....	405
<b>Figure 9</b>	Correspondance entre l'identité juridique de l'employeur et l'identité sociologique de l'organisation-cerveau ( <i>Code du travail, réseau 3, période 2</i> ) .....	484
<b>Figure 10</b>	Décalage entre l'identité juridique de l'employeur et l'identité sociologique de l'organisation-cerveau ( <i>Loi sur les normes du travail, autres réseaux</i> ) .....	485
<b>Figure 11</b>	Modèle conceptuel initial .....	525
<b>Figure 12</b>	Modèle conceptuel révisé .....	526

## Liste des sigles

AVQ	Activités de la vie quotidienne
ARSSS	Agence régionale de la santé et des services sociaux
CES	Chèque emploi-service
CHSLD	Centre d'hébergement et de soins longue durée
CLP	Commission des lésions professionnelles
CLSC	Centre local de services communautaires
CRT	Commission des relations du travail
CSSS	Centre de services de santé et de services sociaux
CSST	Commission de la santé et de la sécurité du travail
CTCES	Centre de traitement du Chèque emploi-service
EESAD	Entreprise d'économie sociale en aide domestique
MSSS	Ministère de la Santé et des Services sociaux
OBNL	Organisme à but non lucratif
PDSB	Principes de déplacement sécuritaire des bénéficiaires
PEFSAD	Programme d'exonération financière pour les services d'aide domestique
PME	Petite et moyenne entreprise
PSOC	Programme de soutien aux organismes communautaires
RAC	Ressource à assistance continue
RAMQ	Régie d'assurance-maladie du Québec
RI	Ressource intermédiaire
RSG	Responsables des services de garde en milieu familial
RTF	Ressources de type familial

## REMERCIEMENTS

Je souhaite d'abord exprimer toute ma reconnaissance à ma directrice de thèse, Madame Guylaine Vallée, professeure titulaire à l'École de relations industrielles (ÉRI) de l'Université de Montréal, pour ses encouragements constants et le temps généreusement consacré à me lire et à me commenter, pour son exemple de rigueur et de profondeur intellectuelle, son immense patience, et la confiance manifestée à mon égard. Je la remercie aussi pour, en plus d'avoir dirigé ma thèse, m'avoir appris le merveilleux métier de professeure-chercheure et communiqué sa passion pour la recherche.

Je voudrais aussi exprimer ma gratitude envers les nombreux individus et représentants-es d'organisations qui ont accepté de m'accorder des entrevues ou qui m'ont aidée à obtenir des documents et à entrer en contact avec d'autres personnes. Certains-es ont été sollicités plusieurs fois et m'ont toujours généreusement accueillie. Sans leur collaboration, leur confiance et leur patience, je n'aurais pas pu réaliser les trois études de cas à la base de cette thèse.

Mes remerciements s'adressent aussi à Monsieur Gregor Murray, professeur titulaire à l'ÉRI de l'Université de Montréal, pour la présidence du jury qui a évalué ma thèse, ainsi qu'à Monsieur Philippe Barré, professeur agrégé dans cette même École, pour sa participation au jury. J'ai grandement apprécié les judicieux conseils qu'ils m'ont tous deux exprimés lors de la soutenance de mon projet de thèse. Je tiens aussi à remercier Madame Rebecca Gumbrell-McCormick, professeure au département de Management à Birkbeck, University of London, d'avoir accepté d'être l'évaluatrice externe de cette thèse.

Je voudrais aussi exprimer toute mon appréciation pour le généreux support et l'encadrement très riche au plan intellectuel reçus de la part de deux sociologues qui ont co-dirigé un stage effectué à Paris en 2011 pendant la rédaction de ma thèse. Il s'agit de Madame Béatrice Appay, de la Faculté des sciences humaines et sociales Sorbonne de l'Université Paris Descartes et chercheure au Centre national de la recherche scientifique (CNRS), ainsi que de Madame Adelheid Hege, chercheure à l'Institut de recherches économiques et sociales (IRES).

Mes remerciements vont aussi à Monsieur Patrice Jalette, professeur titulaire et directeur du programme de doctorat à l'ÉRI de l'Université de Montréal. Le soutien qu'il apporte aux doctorants-es tout au long du parcours et particulièrement durant la rédaction de thèse ainsi que la préparation de stages ou de communications dans des colloques scientifiques a été plus qu'apprécié de ma part. Je tiens également à remercier, pour leur excellent travail, le personnel cadre et le personnel de soutien de l'ÉRI. Les travailleuses composant le personnel de soutien ont été présentes à mes côtés pendant les longs mois passés dans mon bureau à l'université et leur aide ainsi que leur sens de l'humour ont été d'un grand apport.

Je voudrais aussi remercier le Conseil de recherche en sciences humaines (CRSH) pour le financement reçu pendant mes études doctorales ainsi que le Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT). Je tiens également à souligner toute mon appréciation au CRIMT ainsi qu'à son équipe de direction et à son personnel professionnel pour leur expertise et leur enthousiasme. Grâce à ce centre de recherche, j'ai pu être intégrée au sein d'un riche réseau international de chercheurs-es et participer à différentes activités scientifiques très formatrices.

Enfin, je ne saurais terminer cette liste de remerciement sans signifier à ma famille ainsi qu'à mes amis-es combien précieux a été le soutien et la compréhension qu'ils m'ont exprimés jusqu'aux toutes dernières étapes de la rédaction de la thèse.

## INTRODUCTION

Lorsqu'il est question de précarité en emploi, la référence commune est souvent celle de l'emploi « atypique ». Dans les statistiques officielles, il est défini comme le travail à temps partiel, temporaire et sur appel ou autonome. Ces trois types d'emploi étaient occupés par 38,1% des travailleuses et travailleurs québécois en 2011 (ISQ 2012). Certains-es chercheurs-es conçoivent pour leur part la précarité en emploi en considérant l'ensemble des situations de travail caractérisées par l'instabilité, un manque de protection sociale, l'insécurité en emploi et la vulnérabilité sociale ou économique (Rodgers et Rodgers 1989). Cette conception élargie rejoint celle de chercheuses québécoises en droit du travail critique et en relations industrielles qui associent la précarité en emploi aux relations d'emploi non standard, se différenciant des relations d'emploi standard caractérisées par le travail d'un-e salarié-e pour un seul employeur, dans un établissement possédé par celui-ci, à temps plein et pour une durée indéterminée. L'une des catégories de relation d'emploi non standard que comprend la typologie proposée par ces chercheuses est celle des relations d'emploi tripartites, voire multipartites (Bernstein, Coiquaud, Dupuis, Fontaine, Morissette, Paquet et Vallée 2009). Ces relations d'emploi s'inscrivent dans des modèles productifs impliquant plusieurs organisations juridiquement autonomes et coordonnées autour de la production de biens ou de services, modèles qui peuvent être regroupés sous l'appellation de « réseaux de production » (Suss, Thomson, Thomson et Bloom 2012), d'« entreprise-réseau » (Mariotti 2005) ou encore de « chaînes de valeur mondiales » (Gereffi, Humphrey et Sturgeon 2005) dans leur version transnationale. Notre thèse s'intéresse aux défis que soulève, en matière de relations industrielles, la précarisation des emplois dans le cadre de ce que nous appelons les réseaux de production.

Ces formes d'organisation productive réticulaires ont connu une expansion importante, à partir des années 1990, avec la multiplication de pratiques de gestion menées par les entreprises et l'État telles le recours aux agences de location de personnel, au travail autonome et à la sous-traitance locale et internationale, la création de franchises, l'externalisation de services publics, les partenariats publics-privés, etc.. Les adeptes de l'organisation en réseau invoquent la caducité de la grande entreprise bureaucratique ainsi que les impératifs de flexibilité et d'efficacité dans un contexte de libéralisation économique mondialisée.

Déjà depuis le milieu des années 1970, le management des entreprises intègre ces objectifs de flexibilité et d'efficacité en optant pour la réduction des coûts liés aux gains obtenus dans les conventions collectives et pour la spécialisation flexible de la production (Piore 1990: 394). La gestion de la production s'appuie dès lors sur la flexibilité technique fondée sur l'innovation technologique dans les milieux de travail et sur la flexibilité fonctionnelle requérant la polyvalence des employés-es, des qualifications accrues et une intensification du travail (Mercure 2001: 10-11).

Début 1980, la récession incite les entreprises à élargir la flexibilisation à la dimension financière en arrimant les coûts d'investissements aux variations du marché. L'impact dans le champ du travail est l'implantation de la flexibilité salariale, c'est-à-dire à l'alignement des salaires et des volumes de main-d'œuvre sur les fluctuations du marché (Mercure 2001: 10-12). Les relations d'emploi non standard se multiplient, dont celles se situant dans le cadre de relations de sous-traitance et de réseaux de production. L'externalisation de la production s'amplifie alors que le mode de gestion de la production n'est plus fondé sur une rentabilisation du capital basée sur la production interne mais plutôt sur « un équilibre flexible entre ce que l'on fait soi-même et ce que l'on fait faire à l'extérieur de l'entreprise » (Mercure 2001 : 14).

A partir des années 1990, les entreprises et l'État recourent de façon croissante à des structures extérieures pour la production qui ne constitue pas le « cœur du métier » ou les « compétences clés », « c'est-à-dire les activités les plus stratégiques et rentables » (Édouard 2005: 12). L'éclatement des frontières de l'entreprise, propulsé par les développements de l'informatique et des télécommunications se déploie maintenant dans pratiquement tous les secteurs

d'activités économiques, des secteurs industriels dans lesquels il s'est d'abord développé jusqu'aux distributeurs et au secteur des services et plus récemment, au secteur des services publics.

Si les travaux portant sur les réseaux de production dans le domaine des études en gestion sont nombreux, plus rares sont ceux qui étudient ces transformations organisationnelles sous l'angle de leurs implications pour les relations d'emploi (Grimshaw, Marchington et Willmott 2005) et en particulier au plan de la précarisation des emplois découlant de la flexibilisation salariale et numérique. La contribution des études en droit du travail critique au Québec nous est apparue à ce titre particulièrement intéressante.

La problématique de recherche que nous avons construite concernant la précarisation des emplois dans le cadre des réseaux de production débute donc, au premier chapitre de notre thèse, avec les débats dans ce domaine. Les travaux présentés soulignent que les postulats classiques du droit du travail sont fondés sur le modèle de l'entreprise intégrée et de la relation d'emploi bipartite propres au mode productif fordiste. L'application de la régulation juridique du travail aux relations d'emploi se déroulant dans le cadre de réseaux de production se bute à des difficultés qui ne sont pas sans effets sur le niveau de protection des droits de salariés-es, même lorsque ces réseaux ne se déploient que dans une seule juridiction. Certaines organisations présentes dans les réseaux bénéficient du travail sans avoir à assumer les responsabilités de l'employeur.

Pour tenter de cerner la question de la responsabilité juridique à l'égard du travail, certains travaux suggèrent l'utilisation d'une méthode d'analyse transdisciplinaire intégrant le droit du travail et la sociologie afin d'identifier le « centre du pouvoir » dans les réseaux ainsi que la répartition des risques liés à la production et au travail (Teubner 1993; Morin 2005). Nous avons choisi d'adopter une telle méthode pour étudier notre objet de recherche. Ce choix impliquait donc d'inscrire aussi notre étude dans le champ des sciences sociales.

Le second chapitre de notre problématique de recherche présente donc la recension d'une série de travaux en sciences sociales qui portent sur la spécificité des relations de pouvoir au sein des réseaux de production tout en prenant en compte la relation d'emploi. Ces travaux se situent dans divers courants dont nous résumons, au début de chaque section, les principaux



postulats théoriques : le courant néo-institutionnaliste, le courant de la sociologie des organisations et le courant de l'économie politique critique. La recension inclut aussi des travaux issus des courants féministe et féministe postcolonial car certaines chercheuses ont constaté une concentration de femmes dans les segments les plus précaires des réseaux (Hebson et Grugulis 2005). Au terme de ce chapitre, nous établissons nos choix théoriques et, au chapitre 3, nous définissons notre modèle conceptuel, le modèle opératoire en découlant, ainsi que nos propositions de recherche.

Le modèle conceptuel que nous avons construit vise l'examen de l'effet combiné de la régulation juridique du travail et des relations de pouvoir dans le processus de précarisation des emplois au sein des réseaux de production. Les outils conceptuels retenus pour analyser la dimension juridique proviennent de travaux en droit critique (Bich 2001; Verge et Dufour 2003; Morin 2005; Vallée 2007; Coiquaud 2007; Gesualdi-Fecteau 2008; de Tonnancour et Vallée 2009). Ceux retenus pour l'analyse de la dimension sociologique des relations de pouvoir réticulaires proviennent principalement de travaux en sociologie du travail s'inscrivant dans le courant de l'économie politique critique. Ces travaux analysent les relations intra-réseau en considérant la centralité de la relation d'emploi et les processus de précarisation. Il s'agit en particulier de ceux d'Appay (1993; 1997; 2005) portant sur le nouveau mode productif de l'« autonomie contrôlée » et l'exercice du « pouvoir stratégique » dans les réseaux de production, complétés par ceux d'Altmann et Deiß (1998) portant sur la logique de « rationalisation systémique » dans les réseaux. Le modèle prend aussi en considération le caractère indéterminé des rapports de production et l'influence potentielle de phénomènes sociaux sur la dynamique de pouvoir telle l'« action collective réticulaire ». Enfin, nous avons voulu vérifier la possible « intersectionnalité » (Crenshaw 1991) de rapports sociaux agissant dans le processus de précarisation des emplois, tels les rapports de sexe et la racialisation, grâce à des outils conceptuels développés par des chercheuses féministes (Kergoat 1982; Dussuet 2002; Appay 2005) et féministes postcoloniales (Collins 2000; Glenn 2009).

Le dernier chapitre de notre problématique présente la méthodologie de recherche utilisée : une étude de cas multiples, à partir d'un devis qualitatif, portant sur les réseaux de services d'aide à domicile au Québec. Le choix du secteur d'activités que sont les services d'aide à

domicile, secteur traditionnellement peu étudié dans le domaine des relations industrielles, repose sur ses qualités théoriques. Les services d'aide à domicile au Québec apparaissent emblématiques au plan de leur organisation complexe sous forme de 95 réseaux locaux établis sur l'ensemble du territoire et impliquant des organismes publics et des prestataires privés de services. Ce secteur d'activité figure aussi parmi ceux qui connaissent une croissance et une transformation notables avec le vieillissement de la population<sup>1</sup>, la redéfinition du rôle de l'État et la participation massive des femmes au marché du travail, celles qui ont historiquement pris en charge ce type de services dans la sphère familiale.

Notre recherche se base donc sur une analyse socio-historique des transformations des services publics d'aide à domicile au Québec ainsi que trois études de cas, soit une étude pour chacun des trois « idéaux-type » de services d'aide à domicile au Québec, que nous avons identifiés sur la base du type de prestataire privé intégré aux réseaux.

La première étude de cas porte sur les réseaux intégrant les travailleuses participant au programme du Chèque emploi-service (CES), un programme gouvernemental en vertu duquel une allocation financière est accordée à l'utilisateur des services pour embaucher une personne de son choix, à l'exception de membres de la famille.

La seconde étude de cas porte sur les réseaux intégrant des entreprises d'économie sociale en aide domestique (EESAD), des organismes sans but lucratif ou encore des coopératives dont l'activité principale est de produire des biens et services en poursuivant des objectifs sociaux dans la collectivité. Enfin, la troisième étude de cas porte sur les réseaux intégrant des agences de location de personnel.

---

<sup>1</sup> Au Québec, le nombre de personnes âgées de 65 ans ou plus est de 1,3 million, parmi lesquelles 160 000 sont âgées de 85 ans ou plus. Selon le gouvernement du Québec, « avec l'entrée massive des baby-boomers nés après 1945, on estime que la proportion de personnes âgées de 65 ans ou plus dans la population passera de 16 %, qu'elle était en 2011, à 26 % en 2031, ce qui représente une augmentation de 1 million d'aînés » (Ministère des Finances 2012: 3).

Les données proviennent d'entrevues réalisées dans trois réseaux locaux de services – un par étude de cas – auprès de travailleuses<sup>2</sup>, de gestionnaires et de représentants-es d'organisations gouvernementales, syndicales et associatives. Le contenu des documents produits par ces divers types d'organisations a aussi été analysé ainsi que le contenu juridique et factuel de textes de décisions de tribunaux, de conventions collectives et de dossiers de plaintes traités par la Commission des normes du travail (CNT), un organisme administratif surveillant l'application des normes minimales de travail au Québec.

La seconde partie de notre thèse regroupe les résultats de notre recherche. Elle débute avec la genèse des transformations de l'organisation productive dans les services publics d'aide à domicile au Québec depuis leur mise en place dans les années 1970 jusqu'à l'implantation de la dernière réforme gouvernementale, entre 2003 et la période actuelle. Les trois chapitres suivants contiennent les résultats pour chaque étude de cas et chaque chapitre se termine par un résumé.

La troisième et dernière partie de cette thèse présente une discussion des résultats intégrés de nos trois études de cas ainsi que leurs implications au plan théorique et au plan pratique, et plus particulièrement au plan des pratiques de représentation et d'action collectives. Nous identifions aussi les limites de notre recherche et certaines perspectives futures de recherche avant de conclure la thèse.

---

<sup>2</sup> Nous utilisons les expressions « travailleuse », « salariée » ou « employée » tout au long de la thèse pour parler du personnel dispensant les services d'aide à domicile car celui-ci est majoritairement féminin, ce qui n'exclut pas la possibilité qu'il s'agisse d'un homme dans un cas ou un autre.

## **PARTIE I : PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE**

Les réseaux de production prennent de l'expansion à partir des années 1990 aux côtés de l'entreprise classique, l'entreprise intégrée de type fordiste. Ce type d'organisation productive fragmentée se déploie maintenant dans pratiquement tous les secteurs d'activités économiques, des secteurs manufacturiers<sup>3</sup> dans lesquels elle a d'abord émergé jusqu'au secteur des services<sup>4</sup> et des services publics<sup>5</sup>. La catégorie de « réseau d'entreprises » est même désormais être prise en compte dans les enquêtes du ministère français de l'Économie<sup>6</sup>.

Nous définissons cette notion de « réseau de production » de façon générale en parlant de « modèle d'organisation de la production impliquant plusieurs entités autonomes juridiquement et coordonnées autour d'une production commune et liées entre elles par des liens de nature diverse (contractuels, institutionnels, financiers, etc.) ». Certains juristes utilisent plutôt le concept d'« entreprise nouvelle » (Verge et Dufour 2003: 3), mais nous préférons parler de réseaux de production car l'expression est couramment utilisée dans la littérature scientifique et elle permet d'inclure les nouvelles modalités de production de biens ou de services impliquant l'État (sous-traitance et externalisation de services publics, partenariats publics-privés, etc.) ainsi que des organismes privés sans but lucratif (organismes communautaires, entreprises d'économie sociale, coopératives, etc.) en plus de celles impliquant uniquement des entreprises privées à but lucratif.

---

<sup>3</sup> Selon une étude réalisée au Québec et en Ontario en 2004, 96% des établissements manufacturiers québécois et 92% des établissements ontariens ont recours à la sous-traitance (Jalette 2003).

<sup>4</sup> Au Canada, l'impartition, entendue comme l'externalisation de fonctions hors de l'entreprise, a doublé pour l'ensemble des industries entre 1961 et 2003 en ce qui a trait à la part de services achetés au sein de la production brute (Baldwin et Gu 2008).

<sup>5</sup> Une étude réalisée à la fin des années 1990 dans les municipalités canadiennes indiquait que quatre activités sont transférées à l'externe dans plus de 70% des cas, soient la collecte des ordures, le service du contentieux, le recyclage des déchets et le construction d'immeubles (Aubert, Patry et Rivard 1999).

<sup>6</sup> Pour le ministère de l'Économie en France, une entreprise est considérée comme étant partie d'un réseau d'entreprise dès lors qu'elle a au moins cinq partenaires se répartissant sur trois fonctions (SESSI 2008: 4 référé par Moati 2006).

Nous débutons notre problématique de recherche par l'état de la question sur les réseaux de production dans le domaine des études en droit du travail critique. Le premier chapitre de cette problématique présente les postulats classiques des régimes de droit du travail à l'égard de ce que nous appelons les « relations d'emploi en réseau » ainsi que les travaux en droit du travail critique traitant des limites de la régulation juridique actuelle et ouvrant des pistes de recherche pour un droit mieux adapté à la réalité des réseaux de production.

Cette revue de littérature, qui se termine avec le constat des chercheurs-es en droit critique à l'égard des limites des concepts juridiques en vigueur, nous a amenée à préconiser une perspective sociologique pour tenter d'appréhender la réalité empirique des réseaux de production et des rapports de pouvoir qui s'y déploient. Le second chapitre de notre problématique de recherche est donc constitué d'une revue des travaux en sciences sociales portant sur la dynamique des rapports de pouvoir dans les réseaux de production. Cette seconde revue de littérature nous conduit à formuler nos choix théoriques ainsi que notre problématique générale de recherche et nos questions de recherche à la fin du second chapitre. Le chapitre trois présente le modèle conceptuel ainsi que le modèle opératoire que nous avons utilisés afin d'effectuer notre analyse et il termine avec l'exposé des propositions de recherche que nous avons vérifiées. Enfin, cette première partie de notre thèse, qui porte sur notre problématique de recherche, se conclut avec la présentation de notre méthodologie de recherche.

# **CHAPITRE 1 : TRAVAUX EN DROIT DU TRAVAIL SUR LES RÉSEAUX ET LA RÉGULATION DU TRAVAIL**

Les réseaux de production constituent des formes productives relativement nouvelles qui ne correspondent pas à celles en fonction desquelles a été érigé le droit du travail dans les pays industrialisés. Même lorsque les réseaux de production ne se déploient que sur un territoire national, plusieurs travaux en droit du travail font état de problèmes d'adéquation du droit du travail à l'égard des relations d'emploi associées à ces formes productives. Le présent chapitre propose une synthèse de ces travaux. Il débute par l'énoncé des postulats classiques à la base de la régulation juridique du travail au Québec et présente ensuite une série de travaux portant sur l'application de cette régulation aux relations d'emploi en réseau ainsi que sur les effets de cette application pour les travailleurs et les travailleuses. Le chapitre termine avec les constats de certains-es chercheurs-es concernant les limites des concepts juridiques utilisés pour prendre en compte les nouvelles formes organisationnelles en réseau ainsi que des pistes de recherche formulées par ces chercheurs-es afin que le droit du travail soit mieux arrimé à cette réalité empirique.

## **1. Postulats classiques du régime de droit du travail**

Au Québec comme dans la plupart des pays industrialisés, la régulation juridique du travail a été établie selon le modèle de l'entreprise intégrée de type industriel. Cette dernière constitue une organisation économique et sociale de production caractérisée par une direction unique (Morin 2005: 8) et établie selon une logique d'intégration productive verticale (Verge, Trudeau et Vallée 2006: 76). Le travail y est intégré directement (Vallée 2005: 77) et des dispositifs de contrôle et de supervision directe permettent d'y assurer la coordination et la discipline (Bélanger, Giles et Murray 2004: 21).

En vertu de cette régulation juridique du travail au Québec (voir encadré ci-dessous pour une présentation générale de celle-ci), l'accès aux droits du travail passe par la reconnaissance du statut de salarié-e et de celui d'employeur et dépend de l'existence d'une relation d'emploi salarié puisque les statuts de salarié-e et d'employeur s'interprètent en référence à la définition du contrat de travail.

La définition du contrat de travail, à la base de l'accès aux droits du travail, se trouve dans le *Code civil du Québec*<sup>7</sup> et se lit comme suit: « Le contrat de travail est celui par lequel une personne, le salarié, s'oblige, pour un temps limité et moyennant rémunération, à effectuer un travail sous la direction ou le contrôle d'une autre personne, l'employeur ». Le contrat de travail, qui peut être écrit ou oral et qui résulte d'un accord des volontés, est donc composé de trois éléments constitutifs : la prestation de travail, la rémunération et le lien de subordination entre les parties.

Le lien de subordination est considéré dans le droit comme « l'élément caractéristique attributif du statut de salarié et qui distingue le contrat de travail d'autres types de contrats (i.e. contrat d'entreprise, de mandat ou d'association) » (Bernier, Jobin et Vallée : 71). Comme l'indique le *Code civil du Québec*, dans le contrat de travail, la personne salariée effectue un travail « sous la direction ou le contrôle d'une autre personne, l'employeur ». L'approche retenue par les tribunaux a d'abord été établie en fonction de l'existence d'un lien de subordination fondé sur un « contrôle immédiat de l'exécution de la prestation de travail » par l'employeur, situation courante dans l'entreprise intégrée. Cette approche est appelée l'approche de la « subordination juridique au sens strict ou classique » (Tremblay et Vallée 2010 : 15).

---

<sup>7</sup> *Code civil du Québec*, L.Q., c. 64, art. 2085 (Ci-après C.c.Q.).

## **Présentation générale de la régulation juridique du travail au Québec**

Au Québec, comme dans le reste de l'Amérique du Nord, les droits issus des régimes des rapports collectifs sont négociés par les syndicats essentiellement au niveau de l'entreprise, sauf dans certains secteurs d'activités tel le secteur public et parapublic et celui de la construction qui bénéficient de régimes spécifiques. Comme dans les autres provinces canadiennes ainsi qu'au niveau du gouvernement fédéral, qui régit certains secteurs d'activités particuliers, le régime général de rapports collectifs québécois s'inscrit dans le modèle américain du Wagner Act. Ce dernier, adopté aux États-Unis en 1935, a institutionnalisé le droit à la négociation collective. Il s'agit d'un régime fortement décentralisé dans lequel le syndicat qui obtient l'appui d'une majorité d'un groupe donné de salariés-es (une unité de négociation) se voit attribuer un monopole de représentation et de négociation collective pour l'ensemble de ces salariés-es, à la suite d'une procédure publique d'accréditation. Ce groupe peut être constitué de tous les salariés-es d'un même employeur ou, le plus souvent, des salariés-es œuvrant dans un seul établissement de cet employeur. L'accréditation multipatronale n'est pas possible au plan légal au Québec.

Les travailleurs-euses non syndiqués et non couverts par une convention collective applicable à un secteur d'activités bénéficiant d'un régime spécifique constituaient 60,5 % de l'ensemble des travailleurs-euses québécois en 2011 (Labrosse 2012: 6). Pour ces personnes, l'accès aux droits du travail dépend essentiellement des lois d'ordre public et de la jurisprudence qui en découle.

Les transformations de l'organisation de la production et du travail ont cependant conduit au développement d'une autre approche que celle de la subordination juridique au sens strict ou classique, celle de la « subordination juridique au sens large ». Voici comment Tremblay et Vallée expliquent l'impact de ces transformations sur les modalités de contrôle de la prestation de travail par l'employeur :

*« Toutefois, en raison des transformations des modes d'organisation et de gestion du travail ainsi que de la professionnalisation du travail, l'exercice du pouvoir de direction et de contrôle de la prestation de travail par l'employeur a emprunté des formes nouvelles. Dans certains cas, l'employeur ne possède tout simplement pas les connaissances requises pour contrôler étroitement l'exécution de la prestation de travail, celle-ci requérant un haut niveau*



*d'aptitude, de spécialisation ou de savoir. Dans d'autres cas, la supervision hiérarchique de l'exécution du travail a été remplacée par une organisation privilégiant des structures hiérarchiques « aplaties », voire le travail en équipe, conférant ainsi une plus grande autonomie aux salariés dans l'exécution de leur travail. » (Tremblay et Vallée 2010: 16)*

L'approche dite de la subordination juridique au sens large retenue par les tribunaux repose donc sur une nouvelle façon de concevoir juridiquement le pouvoir de l'employeur :

*« La prévalence du concept de subordination juridique élargie fait que ce pouvoir se reconnaît non seulement à la faculté de donner des ordres concernant le travail à effectuer et la façon de l'exécuter mais aussi à celle, plus diffuse, de surveiller et de contrôler son accomplissement et d'en vérifier les résultats. Contrôle et direction, d'une part, autonomie et latitude, d'autre part, sont donc d'un degré variable et largement tributaires de la nature du travail en cause dans chaque cas. » (Jobin 2009: 8/28)*

Le lien de subordination dans le cadre de cette approche se révèle par des indices témoignant de « l'existence d'un pouvoir d'encadrement ou d'organisation du travail appartenant à l'employeur », pouvoir qui peut se manifester de diverses façons :

*« Ce pouvoir peut se manifester, à titre d'exemple, par des directives concernant l'horaire de travail, l'obligation de présence sur un lieu de travail, l'assignation périodique du travail par l'employeur ou ses représentants, l'obligation d'assister à des réunions, celle de respecter un code vestimentaire ou des règles de conduite ou de comportement, l'obligation de rendre des comptes ou de compléter des rapports d'activité, la définition d'un territoire à couvrir, le contrôle de la quantité et de la qualité de la prestation, etc. Le pouvoir de direction et de contrôle du travail caractéristique du contrat de travail ne porte plus uniquement sur la manière d'exécuter le travail, mais plutôt sur la régularité et la qualité de son exécution. » (Tremblay et Vallée 2010 : 17)*

L'approche de la subordination juridique au sens large, lorsqu'elle sert à distinguer l'entrepreneur du salarié, peut aussi intégrer des critères économiques provenant d'une analyse issue du droit fiscal canadien utilisée dans plusieurs provinces canadiennes. Cette analyse dite du *fourfold test* repose sur les critères suivants :

*(...) outre le contrôle de la façon de travailler, qui continue d'être l'élément le plus significatif de cette analyse, celle-ci considère aussi que les critères économiques tenant à la propriété de l'outillage, à l'espérance d'un profit ou aux risques de pertes peuvent être pertinents pour distinguer l'entrepreneur du salarié. Aucun de ces critères économiques n'est déterminant en soi, mais tous les indices sont pertinents. » (Vallée et Tremblay 2010 : 17)*

Comme nous venons de le constater, la conception utilisée en droit du travail pour reconnaître l'existence de la relation de subordination dans le cadre d'un contrat de travail, et conséquemment les statuts de salarié et d'employeur donnant accès aux régimes de droits du travail, est fondée sur la norme classique de la relation d'emploi bipartite dans le cadre de l'entreprise intégrée.

Voyons maintenant ce que dit la littérature en droit du travail critique concernant la régulation juridique du travail dans les réseaux de production.

## **2. Relations d'emploi en réseau et régulation juridique du travail**

Dans la présente section, nous présentons l'approche des tribunaux dans le traitement juridique des relations d'emploi en réseau. Il s'agit plus précisément de l'« approche globale », découlant de la décision de la Cour suprême du Canada en 1997 dans l'affaire *Ville de Pointe-Claire*. Nous résumons ensuite les analyses de chercheurs-es en droit du travail qui montrent que cette approche réfère toujours dans la norme classique de l'entreprise intégrée et de la relation d'emploi bipartite. Nous poursuivons avec l'exposé de travaux qui font état de la pluralité de sources de contrôle du travail dans les réseaux de production et des effets de l'occultation de ces différentes sources de contrôle du travail en termes d'affaiblissement de la protection des droits du travail pour les travailleurs-euses impliqués. Par la suite, nous présentons les analyses de certains-es juristes qui affirment qu'au-delà du contrôle du travail, le pouvoir décisionnel au sein du réseau doit être recherché afin que soit saisie la responsabilité juridique à l'égard du travail de toutes les entités qui profitent de ce travail.

Nous terminons en présentant la méthode d'analyse transdisciplinaire que propose une juriste française, Marie-Laure Morin, pour cerner empiriquement l'exercice du pouvoir dans les réseaux de production en vue de son encadrement juridique éventuel.

## 2.1 L'approche globale de la Cour suprême

L'approche des tribunaux dans les relations d'emploi en réseau est celle de l'« approche globale », issue de la décision de la Cour du suprême dans l'affaire *Ville de Pointe-Claire*<sup>8</sup>. Cette affaire concernait l'intégration dans l'unité d'accréditation syndicale, en vertu de l'article 39 du *Code du travail*<sup>9</sup>, d'une employée dont les services ont été fournis à la ville par l'entremise d'une agence de location de personnel pour deux périodes, la première de six semaines et la seconde de dix-huit semaines. La Cour a jugé que l'employeur était l'entreprise cliente et non l'agence en appliquant cette « approche globale ». L'objectif de l'approche globale est d'identifier l'entité « qui a le plus de contrôle sur tous les aspects du travail selon la situation factuelle particulière à chaque affaire », comme l'indiquait le juge Lamer<sup>10</sup>. Dans cette approche, le critère de la subordination juridique, donc du contrôle de l'exécution de la prestation de travail au quotidien, est prédominant même si d'autres éléments sont pris en compte. La Cour a choisi d'examiner une série d'éléments caractéristiques de la relation employeur-salarié-e parmi lesquels : le processus de sélection, l'embauche, la formation, la discipline, à l'évaluation, la supervision, l'assignation des tâches, la rémunération et l'intégration du salarié dans l'entreprise.

La décision de la Cour suprême dans l'affaire *Ville de Pointe-Claire* a donné un sens précis à la notion de « relation d'emploi tripartite », aussi appelée « relation d'emploi triangulaire », en précisant qu'il s'agissait d'une relation d'emploi où deux parties se partageaient les « attributs usuels de l'employeur ». Une seule de ces deux parties sera néanmoins identifiée comme le « véritable employeur » au terme de l'application de l'approche globale issue de cette décision.

---

<sup>8</sup> *Pointe-Claire (Ville de) c. Québec (Tribunal du travail)* 1997 1 R.C.S. 1015.

<sup>9</sup> *Code du travail*, L.R.Q., c. C-27, art. 39 (ci-après C.t.) : « De plein droit, au cours de son enquête, et en tout temps sur requête d'une partie intéressée, la Commission peut décider si une personne est un salarié ou un membre d'une association, si elle est comprise dans l'unité de négociation, et toutes autres questions relatives à l'accréditation ». C.t., art. 39.

<sup>10</sup> Précité note 8, par. 48.

La Cour a aussi indiqué que l'approche globale doit être appliquée selon la situation factuelle et selon chaque loi en cause. Cela n'est pas sans créer d'incertitude quant à l'identité de l'employeur dans les relations d'emploi d'après un examen de la variabilité des décisions dans la jurisprudence qui a suivi *Ville de Pointe-Claire* (Bernstein et Vallée 2008).

La Cour suprême a admis que l'approche choisie n'est pas parfaite, mais rappelle que la relation d'emploi en cause n'est pas bipartite, mais plutôt tripartite, et que des ajustements aux lois du travail seraient nécessaires : « Il est donc normal, dans cette situation, que les lois du travail, conçues pour réglementer les situations bipartites, nécessitent certains ajustements »<sup>11</sup>.

L'analyse de certains-es chercheurs-es en droit du travail montre que la direction donnée par la décision de la Cour suprême dans l'affaire *Ville de Pointe-Claire* réfère à la norme classique de l'entreprise intégrée et de la relation d'emploi bipartite même si un réseau de production est en cause. La méthode juridique est celle d'« identifier et d'isoler dans la relation tripartite le segment bipartite qui correspond, au plus près possible, au modèle classique (et toujours prédominant) de la relation directe employeur-salarié » (Bich 2001: 264). Les tribunaux cherchent à identifier le « véritable employeur », par le repérage de celui « qui exerce globalement le plus grand contrôle sur les salariés » (2001 : 278).

Certains travaux montrent que cette inadéquation de la régulation juridique à l'égard des relations d'emploi en réseau a des effets au plan de la protection des droits du travail des salariés-es dans la mesure où elle entraîne l'occultation de la responsabilité de certaines entités exerçant un certain contrôle du travail même s'il ne s'agit pas d'un contrôle immédiat de la prestation de travail. C'est ce dont nous traitons dans la prochaine section.

## **2.2 Pluralité des sources de contrôle du travail**

Les travaux que nous présentons ci-dessous font état d'un contrôle du travail qui peut émerger d'autres sources que de l'entité juridique légalement reconnue comme employeur en vertu du cadre juridique aligné sur la norme classique. Les sources de contrôle du travail dont ces

---

<sup>11</sup> *Ibid.*, par. 62.

travaux font mention sont les suivantes : des dispositions contenues dans le contrat commercial entre une agence de location de personnel et ses clients (de Tonnancour et Vallée 2009), des exigences liées à des programmes de subvention de services relevant d'un organisme public (Vallée 2007), les exigences de contrôle administratif définies juridiquement par l'État (Coiquaud 2007) ou encore des obligations contractuelles dans le cadre de relations franchiseur-franchisé (Vallée 2007).

Une première étude, réalisée au Québec, traite d'un exemple où le contrat entre une agence de location de personnel et une entreprise cliente, un établissement public en l'occurrence, contient plusieurs dispositions qui peuvent avoir un impact en termes de contrôle du travail :

*« Dans leurs rapports avec les institutions et les établissements de santé (les clients), les agences spécialisées dans la fourniture de personnel médical se voient souvent imposer des protocoles et des ententes cadres auxquels elles ne peuvent déroger. Selon un répondant bien au fait de cette situation pour avoir traité des plaintes la dénonçant, de tels protocoles peuvent notamment établir des normes fixant à l'avance le nombre d'heures de travail rémunérées par catégorie de soins ou une nomenclature des postes de travail prédéfinie et imposée à l'agence. » (de Tonnancour et Vallée 2009: 413) (de Tonnancour et Vallée 2009 : 413)*

Le contrat de travail étant subordonné au contrat commercial, les effets de ce dernier sur le travail ne sont pas sans conséquences. Les chercheuses constatent que des problèmes peuvent survenir alors que l'une des parties – une institution de santé par exemple – est dispensée des obligations légales de l'employeur tout en étant impliquée dans le contrôle du travail par l'entremise des obligations inscrites dans le contrat commercial. Ce genre de problème peut par exemple se poser lorsque l'employé-e exige le respect de droits reconnus en vertu de la *Loi sur les normes du travail* mais non prévus dans le contrat commercial tels la rémunération des heures de déplacement entre les lieux où sont dispensés les soins<sup>12</sup> ou encore la rémunération d'heures de travail effectuées (incluant le taux majoré pour les heures de travail

---

<sup>12</sup> *Loi sur les normes du travail*, L.R.Q., c. N-1.1, art. 85.2 (ci-après L.n.t.).

supplémentaires)<sup>13</sup> au-delà du nombre d'heures imposées en vertu du contrat commercial (de 2009 : 412-413).

Un autre cas au sein du secteur des services de santé et services sociaux québécois a été étudié à travers l'analyse doctrinale d'une décision<sup>14</sup> de la Commission des relations de travail (CRT)<sup>15</sup> (Vallée 2007: 274-275). La décision se rapporte à une requête en vue d'intégrer le personnel dispensant des services d'aide à domicile dans une unité d'accréditation syndicale regroupant le personnel de l'organisme public, le Centre local de services communautaires (CLSC). Le personnel est employé dans le cadre du programme du Chèque emploi-service (CES). L'une de nos études de cas dans le cadre de la présente thèse porte précisément sur les réseaux intégrant le personnel employé dans le cadre de ce programme gouvernemental (chapitre 6). L'intégration de ce personnel dans la production des services repose sur la définition par le CLSC de plans d'intervention auprès des usagers-ères ainsi que l'octroi d'un nombre d'heures de services à ces derniers qui embauchent eux-mêmes l'employé-e de leur choix, qui sera rémunéré à partir d'une enveloppe gérée par le CLSC.

Alors que le CLSC apparaît impliqué dans la relation d'emploi à plusieurs égards, la décision de la CRT, s'appuyant sur l'approche globale découlant de l'affaire *Ville de Pointe-Claire*, a identifié l'employeur en cherchant l'entité qui exerçait le plus de contrôle sur tous les aspects du travail pour finalement désigner celui-ci comme étant les usagers-ères des services, soit des personnes âgées en perte d'autonomie ou des personnes handicapées.

Une autre source de contrôle du travail dans les réseaux de production identifiée dans la littérature juridique est celle découlant de l'exercice du contrôle administratif. Coiquaud (2007) en traite dans une étude de cas portant sur la situation des responsables de services de garde en milieu familial (RSG) et des chauffeurs-euses de taxi locataires au Québec. Le contrôle administratif, dans le cas des RSG, repose sur le fait que le financement public a pour contrepartie le contrôle de la qualité par l'État. Le bureau coordonnateur des centres de la

---

<sup>13</sup> *Ibid.*, art. 55.

<sup>14</sup> *Syndicat des travailleuses et des travailleurs du CLSC Alfred Desrochers c. Centre de santé Memphrémagog*, précité note 14.

<sup>15</sup> La Commission des relations du travail est un tribunal québécois spécialisé qui traite notamment des rapports collectifs du travail.

petite enfance<sup>16</sup> assume le contrôle à l'égard du travail des RSG. Dans le cas des chauffeurs-euses de taxis locataires, c'est l'intermédiaire des services en transport par taxi (celui qui procure le service d'appel) qui établit les règles qui leur seront imposées et dont une partie du contenu est définie par voie réglementaire (Coiquaud 2007: 74). La chercheuse constate que « la loi fixe des responsabilités » (2007 : 75), celles-ci consistant concrètement à contrôler le travail de travailleurs et de travailleuses vulnérables.

La jurisprudence, souligne Coiquaud, nie que ce contrôle puisse être assimilé à celui exercé par un employeur à l'égard des salariés-es qui sont à son emploi. En effet, lorsque le contrôle ne dépasse pas le contrôle administratif inscrit dans la loi ou le règlement, il n'est pas considéré comme suffisant pour être reconnu comme un contrôle exercé par un employeur à l'égard d'un-e salarié-e et pour confirmer la thèse de la subordination juridique (2007 : 76). Dans la décision du tribunal du travail québécois *Centre de la petite enfance La Rose des Vents*<sup>17</sup>, la juge Handman distingue en effet le contrôle administratif du contrôle du travail exercé par l'employeur dans le cadre d'une relation d'emploi. Elle affirme que le contrôle administratif consistant à la « surveillance d'une disposition normative » ne peut être identifié au contrôle assimilable à celui d'un employeur sauf lorsqu'un mandat défini dans le cadre du contrôle administratif donne à l'organisme une latitude et le choix des moyens dans sa mise en œuvre et que cela génère des contraintes affectant le travail du personnel. Dès lors que le contrôle s'appuie sur une disposition normative, il est réputé ne pas s'exercer dans le cadre d'une relation d'emploi.

Coiquaud souligne que le contrôle administratif exercé a un impact sur les travailleurs-euses et que la négation de la responsabilité de l'entité de laquelle il origine a une portée considérable dans les situations de précarité :

---

<sup>16</sup> Les « centres à la petite enfance », auparavant nommés les « garderies », sont des organismes sans but lucratif où sont offerts des services de garde pour des enfants. Ces organismes sont subventionnés par l'État québécois et sont aussi financés par l'entremise des contributions financières des parents faisant appel aux services.

<sup>17</sup> *Centre de la petite enfance La Rose des Vents c. Alliance des intervenantes en milieu familial Laval, Laurentides, Lanaudière* (CSQ) 2003 QCTT 48444.

« Le législateur, par son intervention, extirpe néanmoins les attributs de l'employeur de la scène de la qualification. Or, le contrôle qu'effectue l'« employeur » reste un contrôle pour celui qui le subit. Par contre, le fait que l'origine de ce contrôle est traitée différemment selon qu'il est imposé ou non par la loi soulève des interrogations lorsque, par son action, la loi fragilise la situation socio-économique de ces travailleurs. » (Coiquaud 2007 : 76)

La production organisée en franchises constitue aussi une autre forme productive au sein de laquelle des sources de contrôle du travail de la part du franchiseur envers les employés-es du franchisé ont été identifiées dans la littérature juridique. Commentant une affaire impliquant une salariée contestant son congédiement et interpellant à la fois la responsabilité du franchisé et du franchiseur<sup>18</sup>, Vallée montre que dans sa décision, la RT, référant à *Ville de Pointe-Claire*, identifie le franchisé comme seul employeur alors que celui-ci « ne détenait pas un total contrôle sur la *définition* des règles de gestion des ressources humaines qu'il devait appliquer, lesquelles découlaient de sa relation commerciale avec le franchiseur » (Vallée 2007 : 273).

Gesualdi-Fecteau (2008) a aussi montré, en examinant l'application de la *Loi sur les normes du travail*, comment différentes formes d'organisation en réseau (sous-traitance, franchisage et recours à une agence de location de personnel) peuvent entraîner des problèmes de protection pour les salariés-es à cause de l'occultation de la responsabilité de certaines entités à l'égard du travail. Certains travaux parlent carrément d'externalisation des responsabilités de l'employeur. Le travail peut en effet être intégré indirectement « par le recours à un amalgame de contrats qui fait en sorte que l'entrepreneur bénéficie du travail de quelqu'un sans être considéré comme son employeur, ce que l'on peut qualifier de stratégies d'« externalisation » des responsabilités de l'employeur » (Vallée 2005: 7).

Pour tenter de contrer l'affaiblissement de la protection sociale des travailleurs et des travailleuses se retrouvant dans des relations d'emploi tripartites, certains-es chercheurs-es en droit critique préconisent l'élargissement du concept juridique d'« employeur unique » présent dans le *Code canadien du travail* et dans les régimes des rapports collectifs de

---

<sup>18</sup> *Charbonneau c. 9042-2270 Québec Inc.* 2004 QCCRT 144.



certaines provinces canadiennes. L'« employeur unique », tel que défini à l'article 35 du *Code canadien du travail*<sup>19</sup>, permet que le Conseil canadien des relations du travail déclare par ordonnance que des entreprises différentes, de compétence fédérale, constituent un employeur unique et une entreprise unique s'il juge qu'elles en assurent en commun le contrôle ou la direction. Bich explique la signification de ce critère de contrôle et de direction communs en affirmant que le contrôle commun « naît des liens corporatifs ou financiers entre les entités en cause ». Pour sa part, « la direction commune (qui est généralement celle de l'acteur le plus lourd dans la relation) renvoie plutôt à l'intégration fonctionnelle de leurs opérations et peut résulter simplement de liens contractuels » (Bich 2001 : 199).

Au Québec, le concept juridique d'« employeur unique » appliqué à plus d'une entreprise est interprété par les tribunaux dans un sens très limitatif selon lequel il est impératif qu'existe une « osmose » entre les organisations en réseau, c'est-à-dire une situation où l'ensemble ou une partie des moyens de production des diverses entreprises sont possédés par la ou les mêmes personnes physiques ou morales et utilisées de façon interchangeable<sup>20</sup>. L'interprétation de cette notion d'osmose par les tribunaux ne s'applique pas dans les cas où les entreprises partagent des moyens de production tout en étant juridiquement indépendantes les unes des autres (Gesualdi-Fecteau 2008 : 21).

L'élargissement du concept juridique d'employeur unique au-delà du domaine des rapports collectifs rendrait possible le fait que plusieurs organisations différentes puissent être tenues solidairement coresponsables juridiquement à l'égard du travail lorsque les circonstances s'y prêtent et que les salariés-es puissent ainsi bénéficier du respect de l'ensemble des droits prévus dans les lois du travail (de Tonnancour et Vallée 2009: 428; Bernstein *et al.* 2009: 26; Gesualdi-Fecteau 2008: 49; Vallée 2007: 268; Lippel, Bernstein et Messing 2004: 40; Bernier, Vallée et Jobin 2003: 507-509; Bich 2001: 312). Cette voie pourrait constituer une solution

---

<sup>19</sup> *Code canadien du travail*, L.R.C., c. L-2, art. 35 (ci-après cité C.c.t.) : « Sur demande d'un syndicat ou d'un employeur concernés, le Conseil peut, par ordonnance, déclarer que pour l'application de la présente partie, les entreprises fédérales associées ou connexes qui, selon lui, sont exploitées par plusieurs employeurs en assurant en commun le contrôle ou la direction constituent une entreprise unique et que ces employeurs constituent eux-mêmes un employeur unique. Il est tenu, avant de rendre l'ordonnance, de donner aux employeurs et aux syndicats concernés la possibilité de présenter des arguments ».

<sup>20</sup> *Ville-Marie Pontiac Buick inc. c. Syndicat des travailleurs de garage de la région de Montréal* (CSN) 1993 T.T., par. 162, 165.

pour saisir la responsabilité juridique d'organisations présentes dans les réseaux de production et exerçant un contrôle du travail sans pour autant exercer le « plus grand contrôle sur tous les aspects du travail », critère à la base de l'identification juridique de l'employeur découlant de la décision *Ville de Pointe-Claire*. Cependant, certains travaux, que nous présentons dans la partie qui suit, permettent de constater les limites de la notion de contrôle du travail pour retracer la responsabilité juridique à l'égard du travail dans les réseaux de production, au sein desquels certaines organisations peuvent détenir un pouvoir prépondérant sans nécessairement exercer un contrôle du travail. Une juriste, Marie-Laure Morin, propose même une méthode d'analyse transdisciplinaire qui pourrait permettre de dépasser ces limites.

## **2.3 Le centre du pouvoir**

L'entreprise dans ses nouvelles configurations organisationnelles, doit maintenant être non seulement conçue comme une organisation productive, mais aussi comme une organisation économique et financière au sein de laquelle l'action de la ou des entités constituant le « centre du pouvoir » (Morin 2005 : 7) a des effets importants sur le travail. Par exemple, certaines décisions qui relèvent de l'organisation économique et financière dans les réseaux de production, telle la fermeture d'une entreprise ou des restructurations, peuvent lourdement affecter l'organisation productive et le travail :

*« Nul n'ignore les incidences qu'ont sur le travail des décisions prises en vue de maintenir ou d'augmenter la valeur de l'action ou des décisions de délocalisation afin de cibler de nouveaux marchés ou de diminuer les coûts : ces décisions qui affectent l'organisation productive se prennent à des niveaux de l'entreprise que le droit du travail, du moins au Canada, n'atteint pas ou peu ». (Vallée 2007 : 291).*

Verge et Dufour soulignent aussi que dans les réseaux de production, l'employeur au plan juridique ne correspond plus nécessairement au « centre décisionnel de l'ensemble de l'activité économique en cause, comme c'était le cas dans l'entreprise traditionnelle ». Comme l'identité de l'employeur et celle de l'entité détenant le pouvoir décisionnel diffèrent, la force de l'employeur pour assurer le respect des obligations légales à l'égard du travail s'affaiblit :

*« La responsabilité de l'employeur se trouve fragmentée, voire diluée : l'entité qui se présente comme l'employeur immédiat du salarié n'est plus celle qui décide en dernier ressort du cours de l'activité à laquelle se rattache ce salarié ; elle n'a pas, non plus, la force patrimoniale de l'employeur unitaire par rapport à une même entreprise réelle pour garantir l'exécution des obligations de rapports de travail qui se rattachent à l'ensemble de cette activité organisée. » (Verge et Dufour 2003: 22)*

Les effets de ce décalage entre la réalité juridique et la réalité empirique se font sentir sur le travail notamment au plan de la liberté d'association. Ainsi, l'« aire de la représentation collective » est réduite (2003: 22). En vertu du cadre juridique en vigueur, cette représentation collective ne s'effectue pas nécessairement à l'égard de l'entreprise ou des entreprises qui constituent le réel centre décisionnel dans le réseau de production, mais plutôt à l'égard de l'entreprise considérée comme celle exerçant le plus grand contrôle du travail. L'exercice de l'action collective se trouve aussi restreint puisque la grève de solidarité est interdite par le *Code du travail* :

*« Une action collective, telle une grève, dont l'envergure lui ferait atteindre des employeurs autres que l'employeur immédiat des participants à un tel mouvement, contreviendrait à l'interdiction d'actions de solidarité que pourrait formuler un système juridique, même si tous les participants se trouvent en réalité rattachés à une même entreprise et, de ce fait, soumis à un même pouvoir final de direction, à l'encontre duquel ils agissent. » (Verge et Dufour 2003: 22)*

Comme le soulignent Verge et Dufour en citant des sociologues des organisations dont nous présentons la réflexion théorique au chapitre 2 (partie 1.2.2), il apparaît nécessaire de référer à une définition complexe de l'entreprise en situant le périmètre de celle-ci par l'explicitation de « l'exercice effectif du contrôle » (Bernoux et Livian 1999: 191). La notion de « contrôle » dépasse ici le sens de « contrôle du travail » associé à la notion juridique de subordination et prend un sens sociologique qui réfère au pouvoir exercé dans l'organisation productive. L'objectif est « d'atteindre dans sa source, le plus intégralement possible, au besoin derrière les structures et les aménagements juridiques formels, le pouvoir s'exerçant sur les salariés » (Verge et Dufour 2003: 23 référant à Lyon-Caen 1977: 295). Certains-es chercheurs-es en

relations industrielles telle Carré considèrent aussi important de mettre en lumière les responsabilités des diverses entités présentes dans les réseaux de production ainsi que les inégalités de pouvoir entre ces entités et les salariés-es. Pour que les politiques publiques permettent une réelle protection de ceux-ci, « il semble primordial de savoir jusqu'où il faut remonter dans la chaîne de production pour trouver le levier et le niveau appropriés d'action publique » (Carré 2010: 418).

Les travaux de la juriste française Marie-Laure Morin se situent dans cette perspective. Elle souligne que les réseaux de production « prennent à revers les constructions du droit du travail fondées sur la subordination et l'organisation hiérarchisée » (Morin 2005 : 13 référant à Supiot 2002). Elle propose une méthode pour mettre en lumière l'organisation productive, économique et financière dans laquelle la relation d'emploi s'inscrit afin d'actualiser la question de la responsabilité de l'employeur à l'égard du travail.

Morin préconise l'identification des différents niveaux d'intégration de la firme dans lesquelles s'inscrivent les relations d'emploi. Le terme « firme » est utilisé ici dans un sens général qui peut inclure tant une entreprise, qu'un groupe comprenant des firmes liées institutionnellement ou un réseau de firmes liées contractuellement. Spécifions aussi que son cadre est établi en fonction de l'entreprise privée et non des organismes publics et que le droit du travail servant de référence est le droit français et européen.

Le premier niveau de la firme appréhendé historiquement par le droit du travail en France est la firme comme producteur : « Là où s'effectue le travail concret, objet du contrat de travail » (Morin 2005 : 7).

Le second niveau de la firme est la firme comme organisation économique et sociale. C'est le modèle de la grande entreprise fordienne à la base du concept d'emploi en droit du travail : « elle est caractérisée par une direction unique qui ordonne en même temps son organisation sociale. Le principe organisateur de la firme n'est plus la production, mais le pouvoir de décision économique par rapport au marché » (2005 : 8). La firme peut avoir plusieurs activités économiques, branches et établissements.

Le troisième niveau de la firme est celui de la firme comme groupe financier. C'est le niveau « de l'allocation des ressources, il est aussi celui où se constate et se distribue la valeur pour l'actionnaire » (2005 : 9). L'« unité de gouvernance » réside dans le contrôle majoritaire sur l'ensemble des sociétés par une société ou une personne. Le groupe et l'entreprise peuvent coïncider ou pas, dépendant s'il y a séparation entre l'employeur juridique et le centre réel du pouvoir, entre « le centre de la décision économique et celui de la décision financière » (2005 : 10). L'institution du comité de groupe en droit français et européen se fonde sur la reconnaissance de ce niveau de la firme.

Ce troisième niveau de la firme prend une importance particulière avec la financiarisation de l'économie : « Aujourd'hui, ce niveau d'organisation de la firme est celui qui hiérarchise les autres, en ce sens que la décision économique est moins dominée par le marché des produits que par l'impératif de création de valeur pour l'actionnaire » (2005 : 10). Les salariés n'ayant pas de pouvoir d'action sur les décisions prises par les actionnaires sur le marché financier, les impacts des actions de ce niveau de la firme sur les relations de travail sont à la fois importants et difficiles à saisir pour le droit :

*« Le niveau financier de la prise de décision peut être en effet très éloigné des établissements qui subiront les conséquences des orientations décidées dans une logique financière; les moyens juridiques d'impliquer le centre de décision ne sont pas toujours aisés, surtout lorsqu'il s'agit de groupes internationaux. » (Morin 2005 : 11)*

Avec les transformations de la firme, son unité est remise en cause en amont (réseaux financiers, fonds de pension etc.) et/ou en aval (externalisation, sous-traitance, etc.) alors que le droit du travail est construit en fonction du cadre binaire du contrat de travail (2005 : 11). En amont et en aval, des relations d'« autonomie contrôlée » (Morin 2005 : 110 référant à Appay 1993) sont instaurées. En amont, elles sont fondées sur « une dépendance économique de nature contractuelle, et non pas seulement sur une dépendance financière institutionnelle » (2005 : 12). En aval, la décentralisation productive met en cause l'unité classique de la firme comme organisation sociale et économique. Sur le site de production se retrouvent des collectifs de travail fragmentés, des statuts collectifs diversifiés, des éléments de production délocalisés.

Les relations entre les entités autonomes constituant la firme impliquent le respect d'exigences dans la production, sans pour autant que ne soit reconnue une responsabilité à l'égard du travail répondant à ces exigences :

*« (...) les relations qui s'établissent entre entreprises sont des relations d'autonomie contrôlée, ou les sujétions passent moins par la dépendance économique exclusive d'un sous-traitant vis-à-vis de son donneur d'ordre que par des exigences de qualité, de délais, de formation, etc., qui peuvent avoir des conséquences très directes sur les conditions de travail, sans que le donneur d'ordre n'ait à assumer une quelconque responsabilité. » (Morin 2005 : 13)*

La juriste poursuit en s'interrogeant sur les démarches possibles en droit du travail pour que la fragmentation de l'entreprise soit prise en compte lorsqu'il est question de chercher à identifier la responsabilité juridique de l'employeur: « qui doit répondre des événements qui sont susceptibles d'affecter les relations de travail et d'emploi, qui doit participer, non seulement à leur réparation, mais aussi à leur prévention ? » (2005: 14). Elle propose une méthode d'analyse transdisciplinaire s'inspirant des travaux d'un juriste (Teubner 1993). Ce dernier proposait trois démarches pour permettre la prise en compte des nouvelles formes d'organisation en réseau, la première étant la recherche de la fraude (tel le prêt illicite de main-d'œuvre), la seconde étant la recherche de l'unité économique et sociale de l'entreprise dans les faits selon le modèle classique de l'entreprise intégrée. C'est la troisième démarche que retient Morin, qu'elle décrit comme suit :

*« La troisième démarche, sur laquelle M. Teubner insiste, est celle qui consiste à prendre en compte les liens contractuels ou financiers entre firmes pour remonter la chaîne des responsabilités. L'obligation de reclassement dans le groupe en droit français est une tentative de ce type. D'autres développements récents de droit positif, au niveau européen, vont aussi dans ce sens, et notamment les règles d'hygiène et de sécurité dans les situations de co-activité qui organisent en réalité un partage des responsabilités sur la sécurité du travail entre le donneur d'ordre et les entreprises intervenantes. Il ne s'agit ici ni de traquer la fraude pour déterminer le véritable employeur ni de reconstituer l'entreprise, mais de prendre en compte les relations entre firmes pour déterminer leurs parts respectives de responsabilité dans les événements qui peuvent jaloner la relation d'emploi. » (Morin 2005 : 15)*

La méthode en deux axes de Teubner permet de mettre en lumière la réalité empirique de « l'organisation productive dans laquelle la relation de travail s'insère et de la détermination du centre du pouvoir » (2005 : 6). Le premier axe « consiste à prendre en compte les liens contractuels ou financiers entre firmes pour remonter la chaîne des responsabilités » et le second axe vise à comprendre « la répartition des risques économiques et sociaux liés à la production et au travail des personnes qui y concourent » (2005 : 15). Morin souligne que la méthode permet de renouveler trois questions classiques en droit du travail en fonction des nouvelles réalités productives: « celle du pouvoir du chef d'entreprise, celle de la détermination de l'employeur dans les relations contractuelles, et celle de la responsabilité sur les conditions d'exécution du travail lui-même (2005 : 15).

En bout de ligne, la question soulevée par Morin est celle de savoir qui, dans les relations d'emploi en réseau constitue le « centre du pouvoir » : « qui doit répondre des événements qui sont susceptibles d'affecter les relations de travail et d'emploi, qui doit participer, non seulement à leur réparation, mais aussi à leur prévention ? » (Morin 2005: 14). La méthode d'analyse proposée nous apparaît particulièrement intéressante dans la mesure où elle repose sur une démarche permettant de dépasser la référence à la norme classique à partir d'une description « sociologique » de la structure du réseau et des rapports de pouvoir qui s'y déploient en référant au concept d' « autonomie contrôlée » de la sociologue du travail Béatrice Appay (1993). Cette méthode permet aussi de prendre en compte les effets de la régulation juridique du travail actuelle au plan de la répartition des risques économiques et sociaux, donc de la protection contre la précarité en emploi.

La littérature que nous venons de présenter dans cette partie permet de constater que l'application aux relations d'emploi en réseau du droit du travail en vigueur, fondé sur le modèle de l'entreprise intégrée et de la relation d'emploi bipartite, entraîne l'occultation de certaines formes de contrôle du travail exercé par des entreprises (ou l'État) participant aux réseaux. Cette inadéquation de la régulation juridique du travail peut affaiblir la protection des droits du travail des salariés-es et contribuer à leur précarité. Face à ce problème, des chercheurs-es préconisent un élargissement de la notion d'employeur unique présente notamment dans le *Code canadien du travail* afin que plusieurs entités impliquées dans la relation d'emploi en réseau puissent être tenues solidairement coresponsables à l'égard du

travail lorsque la situation l'exige. Les travaux d'autres chercheurs-es traitant de la concentration du pouvoir décisionnel entre les mains de certaines entités des réseaux et de ses effets directs sur les salariés-es sans que celles-ci n'aient d'obligations juridiques à l'égard du travail soulèvent la question de la responsabilité à l'égard du travail sans égard à l'exercice d'un quelconque contrôle de ce travail. La méthode d'analyse que propose Morin afin d'explicitier la dynamique des rapports de pouvoir au sein des réseaux de production et d'identifier le « centre du pouvoir » nous semble intéressante à reprendre et à adapter dans le cadre de notre recherche. Cependant, comme elle est transdisciplinaire, pour la mettre en œuvre, il est nécessaire de situer notre analyse dans une perspective qui inclut à la fois le domaine du droit du travail et celui des sciences sociales. Nous tenterons donc d'identifier dans le prochain chapitre les outils théoriques développés dans les travaux en sciences sociales portant sur cet objet de recherche – les relations de pouvoir dans le cadre des réseaux de production – qui nous apparaissent les plus pertinents pour notre étude.



## CHAPITRE 2 : DES LIMITES DU DROIT A UNE PERSPECTIVE SOCIOLOGIQUE : LE POUVOIR DANS LES RÉSEAUX

Le but de ce chapitre est de présenter une revue des travaux en sciences sociales portant sur les réseaux de production afin d'en arriver à identifier des outils conceptuels qui nous permettront, dans le prochain chapitre, de construire un modèle analytique transdisciplinaire intégrant des dimensions juridiques et des dimensions sociologiques. Au terme du présent chapitre, nous serons à même de déterminer nos questions de recherche et de définir notre problématique générale de recherche.

Nous souhaitons nous arrêter dans un premier temps à certaines précisions au plan épistémologique concernant la frontière entre le domaine du droit et celui de la sociologie dans notre problématique de recherche. Le sociologue classique Max Weber a cerné la spécificité de la sociologie par rapport au droit comme suit :

*« Le juriste se demande ce qui a valeur de droit du point de vue des idées, c'est-à-dire qu'il s'agit pour lui de savoir quelle est la signification, autrement dit, le sens normatif qu'il faut attribuer logiquement à une certaine construction du langage donnée comme norme de droit. Le sociologue se demande en revanche ce qu'il en advient en fait dans la communauté. » (Weber 1995: 11).*

En appliquant cette distinction entre sociologie et droit à notre questionnement de recherche, nous pouvons affirmer que rechercher la relation de subordination employeur-salarié-e au sein des réseaux de production par l'identification de l'entité exerçant la subordination au sens juridique, donc principalement « qui exerce le plus grand contrôle du travail », c'est se restreindre, comme le soulignait Weber, à « une construction du langage donnée comme norme de droit » forgée dans le contexte du modèle productif de l'entreprise intégrée et de la relation d'emploi bipartite. Il nous faut donc examiner ce qui « advient dans la communauté ». Pour ce faire, nous nous tournons vers le domaine des sciences sociales entendu largement afin d'appréhender notre objet de recherche.

La réalité empirique de l'expansion des réseaux de production se répercutant dans l'abondance de la littérature scientifique des sciences sociales sur le sujet, qu'il s'agisse de travaux référant aux théories du management ou des organisations, aux théories en économie, en sociologie des organisations ou du travail, en relations industrielles ou dans d'autres champs de recherche, notre recension ne peut présenter des travaux dans chacun de ces courants théoriques. Nous nous sommes restreinte aux travaux traitant des relations de pouvoir se manifestant au sein des réseaux de production tout en prenant en compte l'existence de la relation d'emploi.

Les travaux recensés proviennent néanmoins de divers courants<sup>21</sup>: courant néo-institutionnaliste, courant de la sociologie des organisations et courant de l'économie politique critique. De plus, il nous apparaissait important, au plan théorique, de considérer non seulement les rapports de production, mais aussi d'autres rapports sociaux tels les « rapports sociaux de sexe » et la « racialisation » notamment (nous expliquons ces concepts dans la section 1.4 du présent chapitre), certaines chercheuses ayant souligné que les segments les plus précaires des réseaux pouvaient être occupés par une main-d'œuvre majoritairement féminine (Hebson et Grugulis 2005). Nous avons donc élargi notre recension à des travaux s'inscrivant dans les courants féministe et féministe postcolonial.

Nous résumerons ces travaux en sciences sociales portant sur notre objet de recherche après avoir présenté de façon succincte les approches théoriques générales dans lesquelles ils s'inscrivent. De cette recension des travaux en sciences sociales découleront les choix théoriques à la base de notre modèle conceptuel ainsi que notre problématique générale de recherche et nos questions de recherche.

---

<sup>21</sup> Nous utilisons dans cette thèse les termes « courants » et « approches théoriques » en leur donnant le même sens : « a loose conceptual framework containing an interrelated set of propositions which informs the types of problems chosen for investigation and the types of solutions that are pursued » (Miller et Wilson 1983 référés par Giles et Murray 1997: 79).

# 1. Recension de travaux en sciences sociales

La fragmentation productive, exprimée à travers la réorganisation de la production sous forme de réseau selon une ou plusieurs modalités telles le recours à la sous-traitance locale ou étrangère, la création de franchises ou encore le partenariat public-privé, est couramment analysée comme l'expression d'un nouveau mode de production remplaçant le mode fordiste que la grande firme industrielle incarnait. Tous les travaux en traitant, et en particulier ceux dans le domaine de la gestion et du management, ne s'intéressent cependant pas à notre objet de recherche, soit les relations de pouvoir dans les relations inter-organisations au sein des réseaux de production. Les travaux dans le courant managérial en particulier associent la nouvelle forme organisationnelle postindustrielle des réseaux à l'efficacité productive car elle permettrait d'améliorer la productivité tout en étant moins hiérarchique et donc plus « démocratique » que la grande entreprise bureaucratique. Le travail, conséquemment, serait devenu plus individualisé et la sécurité d'emploi moindre, mais les travailleurs disposeraient de plus d'autonomie et auraient l'opportunité de développer leur *empowerment* en misant sur le développement de leurs *softs skills* (celles ayant trait aux interactions humaines), et non seulement de leurs compétences techniques (Grimshaw, Marchington et Willmott 2005: 1-2).

La recension des travaux que nous proposons dans cette partie de notre thèse est donc centrée sur ceux qui s'intéressent aux relations de pouvoir réticulaires. Certains de ces travaux analysent aussi l'interaction entre ces relations et la régulation juridique du travail et ses effets sur les situations d'emploi.

La section se structure autour de quatre grands courants dont nous exposons brièvement les principaux postulats théoriques avant de résumer les travaux que nous avons jugés les plus pertinents pour notre étude. Il s'agit d'abord du courant néo-institutionnaliste, de celui de la sociologie des organisations, du courant de l'économie politique critique et, enfin, des courants féministe et féministe postcolonial.

## 1.1 Le courant néo-institutionnaliste

Les institutionnalistes et les néo-institutionnalistes qui ont contribué aux théories sur l'entreprise ont cherché à en démontrer le caractère institutionnel, se démarquant en cela des économistes néo-classiques qui la conceptualisent essentiellement comme un phénomène économique. Nous présentons dans cette section les principaux postulats théoriques du néo-institutionnalisme<sup>22</sup> de façon succincte. Par la suite, nous résumerons des travaux portant sur des objets de recherche similaires au nôtre.

### 1.1.1 Principaux postulats théoriques

Dès ses origines, au début du XX<sup>ème</sup> siècle, le courant institutionnaliste a constitué l'un des deux principaux courants dans les études en relations industrielles, aux côtés du courant de la gestion du personnel (Kaufman 1993: 29). Certains travaux dans ce courant ont été particulièrement marquants au départ, tels ceux de Perlman (1928) et de Commons (1924, 1934). Ce courant s'est constitué en quelque sorte en réaction au courant néo-classique, ses tenants lui reprochant d'occulter les dimensions institutionnelles des rapports économiques (Kaufman 2007). L'institutionnalisme a aussi figuré parmi les courants d'analyse importants dans d'autres domaines comme la science politique (Immergut 1998) et les sciences sociales en général (Bazzoli 2000).

Le courant néo-institutionnaliste est par la suite apparu en réaction à ce qui était considéré comme une propension déterministe de l'institutionnalisme et s'est principalement articulé autour de trois sous-courants, soit le courant économique, le courant historique et le courant sociologique. Ces sous-courants partagent le postulat selon lequel l'action humaine est structurée par des institutions, des règles ainsi que des procédures formelles et informelles (Thérêt 2003: 52-53).

---

<sup>22</sup> Nous tenons ici à remercier notre collègue, pendant nos études doctorales, Raoul Gebert, pour nous avoir permis d'avoir accès à son travail final portant sur le néo-institutionnalisme et produit dans le cadre du séminaire *Théories en relations industrielles* (automne 2007) du programme de doctorat de l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal sous la responsabilité du professeur Gregor Murray.

Les travaux néo-institutionnalistes qui ont retenu notre attention portent sur quatre types d'études : celles concernant les relations interentreprises, celles sur la gouvernance dans les services d'intérêt général, celles sur les chaînes de valeur mondiale et, enfin, celles sur les réseaux locaux d'entreprises.

### **1.1.2 Études sur les relations interentreprises**

Les études sur les relations interentreprises que nous recensons dans les prochaines pages s'inscrivent dans les suites de la théorie de l'économie des coûts de transaction (Williamson 1975, 1985) qui a permis d'analyser les relations interentreprises au-delà des processus économiques en les situant au cœur d'une logique institutionnelle. Cette théorie associe le degré d'intégration de la production aux coûts liés au recours à des fournisseurs externes. Dans les suites de ces travaux, Aoki (1989) a montré que l'organisation en réseau pouvait constituer une forme organisationnelle plus efficace d'un point de vue économique que les échanges sur le marché ou l'entreprise intégrée. Certains chercheurs, tels Moati (2006) et Baudry (2006, 2005) se sont intéressés à la dynamique de pouvoir dans le cadre des relations interentreprises au sein des réseaux de production. Nous résumons ci-dessous leurs travaux.

Baudry part du constat selon lequel les modalités de coordination et de gouvernance assurées par la « firme-pivot » (Frery 1997) prennent des formes différentes en fonction de l'organisation de la production. Il a étudié l'industrie manufacturière (automobile et aéronautique surtout) et a différencié la dynamique de pouvoir selon de type de relations de « quasi-intégration » (Houssiaut 1957) entre les entités composant les réseaux: quasi-intégration verticale ou quasi-intégration oblique. Le contrôle sur les opérations apparaît plus serré lorsque la production est divisée techniquement entre les entités productives à la façon taylorienne (quasi-intégration verticale) plutôt que lorsqu'elle est divisée de façon cognitive en fonction des processus de production (quasi-intégration oblique).

Dans la quasi-intégration verticale, la forme de coordination est l'autorité, c'est-à-dire le « transfert contraint du pouvoir de décision d'un agent vers un autre agent » (Baudry 2005: 39). Baudry identifie la dépendance des contractants caractéristique de cette forme de coordination selon trois critères qui doivent opérer en conjonction: la concentration des flux

d'échange, la subordination professionnelle et la taille respective des contractants. Plus spécifiquement, il parle de concentration des flux d'échange lorsqu'une portion importante du chiffre d'affaires du contractant se rapporte à un seul client, c'est-à-dire en général autour de 30%. Il définit la subordination professionnelle comme l'incapacité pour le contractant de redéployer rapidement et/ou sans coûts ses actifs vers un autre client (2005 : 43).

L'exercice de l'autorité en situation de quasi-intégration verticale repose sur des dispositifs contractuels et non contractuels qui permettent la gestion de l'incertitude interne et externe découlant du lien avec le sous-traitant. La coordination interentreprises basée sur l'autorité se retrouve toutefois confrontée à certains problèmes avec les changements survenant à partir des années 1980 au plan de l'environnement externe (contraintes de coûts face à une demande instable, différenciation des produits et développement technologique) et au plan des relations avec les sous-traitants (difficultés de performance économique liées aux contrats de courte durée et faible incitation à l'innovation).

La quasi-intégration oblique, aussi nommée « partenariat industriel » par les praticiens-nes, constitue en quelque sorte une réponse à ces problèmes de la quasi-intégration verticale alors que la nouvelle forme de coordination dans les réseaux sur laquelle elle se base est celle de l'incitation. La relation dans un cadre de quasi-intégration oblique dure généralement plus longtemps dans le cadre de la quasi-intégration verticale et la division du travail interentreprise est basée sur la complémentarité et la collaboration. Cette division du travail peut même se fonder sur la « coconception » de l'organisation productive. Une autre différence est liée à l'innovation alors que le client et le fournisseur interagissent régulièrement à l'aide de divers dispositifs organisationnels (2005 : 64-66). La dernière différence a trait aux modes de livraison alors que l'on passe de la gestion des stocks dans la quasi-intégration verticale à la gestion à flux tendus dans la quasi-intégration oblique, c'est-à-dire l'alignement de la livraison sur les besoins selon le mode juste-à-temps (2005 : 68).

Baudry explique, en référant à la théorie économique des incitations, que la « structure incitative » mise en place par l'acheteur pour gérer l'incertitude à l'égard du fournisseur, soit le contrat à moyen terme et la possibilité de sa reconduction ainsi que des dispositifs de négociation et renégociation du prix, incitent à l'innovation (2005 : 73). Il spécifie que les

mécanismes « incitatifs » dans le cadre de la quasi-intégration oblique s'appuient aussi sur la constitution de « marchés de sélection et d'allocation » (Baudry 2006 : 137). Le marché de sélection des firmes organise leur intégration dans le réseau par une « labelisation », c'est-à-dire une certification fondée sur les attentes de la firme-pivot (2006 : 138). Le marché d'allocation consiste pour sa part en une répartition des tâches parmi les entreprises certifiées. Le pouvoir de la firme-pivot se déploie par l'organisation de la concurrence entre les firmes et par l'éjection du marché de sélection en cas d'insatisfaction (2006 : 139).

Somme toute, affirme Baudry, l'ingérence de la firme-pivot dans l'organisation des firmes sélectionnées dépend de leur dépendance à son égard (2006 : 140). La quasi-intégration oblique suppose moins de dépendance que la quasi-intégration verticale. Toutefois, que les relations interentreprises se déroulent sous une forme ou l'autre de quasi-intégration, elles comportent souvent une part de confiance souligne Baudry en référant entre autres à des travaux sociologiques comme ceux de Granovetter (1985) sur l'encastrement social (*embeddedness*) qui traitent de l'influence que peuvent avoir les relations personnelles sur la confiance et l'honnêteté dans les relations interentreprises (Baudry 2005 : 93).

Baudry explique aussi que les différents types de coordination peuvent cohabiter au sein de la même structure pyramidale, le sous-traitant de premier niveau (nommé sous-traitant concepteur ou sous-traitant fournisseur) se trouvant en situation de quasi-intégration oblique avec la firme-pivot et recourant lui-même à des sous-traitants en situation de quasi-intégration verticale avec lui. Il peut également exister un troisième niveau de sous-traitants exécutant des commandes (2005 : 102-103). Les contraintes liées à la gestion des flux tendus et aux procédures d'assurance-qualité sont progressivement transmises du premier niveau de sous-traitance au second (2005 : 113).

Dans l'un de ses écrits, Baudry expose son évaluation des effets des relations de quasi-intégration oblique sur les situations d'emploi. Ces effets se posent d'abord en termes de localisation géographique de la production puisqu'il est nécessaire que les fournisseurs aient des établissements situés à proximité de ceux du constructeur. L'impact sur les situations d'emploi s'exprime aussi par contrôle et le suivi du travail à l'aide d'outils de gestion (réunions de suivi, coordination opérationnelle par des procédures industrielles, audits qualité

réguliers). La flexibilisation du travail constitue aussi une répercussion des modalités de coordination interentreprises, qu'il s'agisse de la flexibilité interne (heures supplémentaires, polyvalence, annualisation du temps de travail) ou de la flexibilité quantitative externe (contrats de travail temporaires, sous-traitance, agences de location de personnel) pour gérer les flux tendus et les amplitudes saisonnières, les rythmes de travail (horaires et rythmes de travail ainsi que polyvalence des postes alignés sur les besoins du client), les pratiques de recrutement (permutation et substitution de main-d'œuvre en faveur de celle qui est plus jeune, mieux formée et plus « adaptable ») (Baudry 2006 : 130-35).

Voyons maintenant les travaux d'un autre chercheur que nous avons classé parmi les chercheurs-es néo-institutionnalistes. Moati catégorise ce qu'il appelle aussi les « réseaux » selon deux types, vertical et horizontal, et il conçoit les types de régulation en fonction du type de division du travail (technique et cognitive) au sein de ces réseaux.

Il fait la différence entre les réseaux de type vertical, en parlant « d'une division du travail le long d'une même chaîne de valeur » (Moati 2006: 181) et les réseaux de type horizontal caractérisés « par le fait qu'ils sont composés de « briques » à peu près identiques, exerçant la même activité. En général, elles se partagent une activité sur le plan spatial » (2006 : 183). Les réseaux horizontaux sont particulièrement présents dans les services et le commerce. Aux côtés du modèle de réseau horizontal que constituent les groupes, existent le groupement de commerçants indépendants, les coopératives et les réseaux de franchises.

Il note que dans certains réseaux, l'importance stratégique d'accorder plus d'autonomie aux membres est admise avec la montée des pratiques de gestion basées sur la primauté du client et celle du marketing relationnel ainsi que le besoin de capter de l'information des membres pour alimenter la réflexion stratégique au niveau central du réseau. Il souligne qu'« une nouvelle division du travail est en train de se mettre en place entre les différentes échelles des réseaux horizontaux » appelant à plus de recherche « notamment pour comprendre les implications sur l'organisation du travail, en distinguant sans doute les niveaux de qualification, parce que ces derniers sont différemment touchés par ce genre de mouvement » (2006 : 183).

Sur la question du pouvoir au sein des réseaux d'entreprises, le chercheur souligne que la tendance à penser systématiquement que c'est la firme-pivot qui détient le plus de pouvoir,



fortement imprégnée des modèles de l'aéronautique et de l'automobile, peut se révéler fausse. Ainsi, « à force de pressions les petits fournisseurs se sont regroupés et ont formé de grands groupes, de sorte qu'aujourd'hui les pouvoirs sont beaucoup plus équilibrés » (2006 : 184).

La nature des relations de pouvoir inter-firmes s'établit surtout selon le type de division du travail au sein du réseau, une division technique ou cognitive, précise le chercheur en se référant à ses travaux antérieurs (Moati et Mohoud 1994). La première est de type taylorien « où on fragmente les processus de production en fonction de la nature technique des opérations, dans un souci d'optimisation de l'efficacité statique et du rendement » (Moati 2006 : 185). La division cognitive du travail consiste pour sa part en un découpage des processus de production « en fonction de la nature des savoirs sous-jacents, à regrouper les dynamiques d'apprentissage et l'efficacité dynamique, afin d'être en mesure de repousser les limites du savoir nécessaire à l'innovation, là où la division technique du travail a plutôt pour effet d'optimiser la productivité dans un état donné de connaissances » (2006 : 185).

La division cognitive du travail entre les firmes repose sur une relation que Moati appelle la « relation de rapprochement des compétences complémentaires » (2006 : 186), dans laquelle l'équilibre relatif des pouvoirs existe. Le client ne maîtrisant pas des savoirs autant que le fournisseur, le contrôle s'établit plus en termes de résultats que de moyens (2006 : 186). Par contre, la division technique du travail au sein des réseaux de firmes suppose un contrôle plus serré lié à des objectifs d'efficacité opérationnelle :

*« Le donneur d'ordre, ou la firme-pivot, recherche avant tout une capacité de production, un coût, un délai. La concurrence entre les « partenaires » potentiels se joue davantage sur leur efficacité opérationnelle que sur leurs compétences distinctives ». (...) Par ailleurs, comme l'activité sous-traitée est assez banale, il est très facile pour le donneur d'ordre de contrôler son sous-traitant, de prescrire le travail, d'édicter des normes. » (Moati 2006: 186).*

La division du travail n'est pas pour autant entièrement déterminante au plan des rapports de pouvoir puisqu' « on observe quelques cas intéressants d'entreprises qui se sont spécialisées dans l'exécution de travaux assez banalisés, mais qui bénéficient d'un rapport de force

favorable dans les réseaux auxquels ils participent » (2006 : 186-187). Le chercheur cite des cas en électronique.

La relation d'emploi est abordée par le chercheur lorsqu'il analyse les tendances dominantes, dans les réseaux fondés sur la division technique du travail, à transférer les coûts et les risques:

*« Tout ce qui n'est pas rentable, tout ce qui est risqué, tout ce qui est soumis à une concurrence effrénée...chacun cherche à l'externaliser auprès du plus faible que soi. En bout de chaîne, c'est souvent la PME locale, traditionnelle, qui se retrouve avec la patate en main. Et là, il est indéniable que la position de cette dernière dans l'organisation du système productif aujourd'hui ressemble effectivement à de la quasi-intégration, au sens où elle n'a plus aucun pouvoir. Sa fonction principale semble être de permettre à ses clients directs ou indirects de détourner le droit du travail, d'intensifier la pression sur les salariés d'une façon qu'elle ne pourrait pas pratiquer en son sein. » (2006 : 187).*

Comme les travaux de Baudry, ceux de Moati permettent de distinguer la dynamique de pouvoir intra-réseau à travers les spécificités des formes de division de la production au sein des réseaux et d'identifier certains mécanismes de régulation. L'idée de « coconception » ou encore de « coconstruction » associée chez Baudry aux réseaux basés sur une quasi-intégration oblique et chez Moati aux réseaux de type horizontal se retrouve aussi dans certaines études néo-institutionnalistes portant sur les services d'intérêt général que nous résumons dans les prochaines pages.

### **1.1.3 Études sur les services d'intérêt général**

Les relations de pouvoir dans les réseaux de services dits d'intérêt général, tels les services sociaux et de santé, font l'objet de travaux réalisés notamment par Enjolras (2008). Ce dernier reprend l'approche des réseaux politiques de Rhodes (1997) pour analyser la « *nature interactive* des processus d'élaboration et de mise en œuvre des politiques publiques et le *contexte institutionnel* dans lequel les processus se déroulent » (Enjolras 2008 : 12-13, l'italique est de l'auteur). Il souligne le passage, dans plusieurs pays, d'un mode de gouvernance des services de santé et les services sociaux en termes d'administration publique à un mode axé sur le rôle des acteurs et les interactions entre eux (2008 : 16-17). Cette « idée de *nouvelle gouvernance* met l'accent sur le fait que les instruments directifs et de contrôle ne

sont plus appropriés dans un contexte caractérisé par l'interdépendance des acteurs » (2008: 23-24).

Enjolras souligne que les acteurs et réseaux d'acteurs de la société civile peuvent jouer un rôle non seulement dans la mise en œuvre, mais aussi dans l'élaboration des services de pair avec la puissance publique. Les acteurs de l'économie sociale sont des acteurs privilégiés dans cette nouvelle gouvernance selon Enjolras car ils permettent « la réalisation d'actions collectives fondées sur la réciprocité et l'engagement volontaire » (2008 : 24) et leur action est basée sur des processus de décision démocratiques.

Dans une perspective similaire à celle d'Enjolras, des chercheurs québécois, Vaillancourt et Jetté, réfèrent à deux régimes potentiels de gouvernance dans les réseaux de services de santé et de services sociaux, le régime partenarial et le régime concurrentiel. Dans le premier régime, le partenariat entre la puissance publique et les acteurs non-étatiques sont fondés non pas sur la coercition, mais sur la coordination et l'incitation, ce qui laisse place à la « coconstruction » des politiques avec les acteurs non-étatiques (Vaillancourt et Jetté 2009: 27). Le régime de gouvernance concurrentielle, pour sa part, mise sur un jeu de libre-concurrence et de marché orienté par la puissance publique et ne laisse pas place à la coconstruction, mais seulement à la coproduction des politiques. Les deux régimes sont non exclusifs et peuvent cohabiter sous la forme d'un régime hybride.

Leur étude sur les arrangements institutionnels entre l'État et les entreprises d'économie sociale dans la production des services d'aide à domicile<sup>23</sup> au Québec les conduit à caractériser le régime de gouvernance dominant comme étant concurrentiel, même si des rapports plus partenariaux ont pu s'établir autour de certains enjeux spécifiques aux niveaux local et régional. Ils constatent que la dynamique des relations État-entreprises d'économie sociale s'apparente plus à la coproduction qu'à la coconstruction, « c'est-à-dire à un processus qui fait appel de manière instrumentale aux acteurs de l'économie sociale à l'instar des procédures mises en place pour recourir au secteur marchand dans une logique de sous-traitance et

---

<sup>23</sup> Notons que contrairement à notre recherche, l'étude de Vaillancourt et Jetté (2009) inclut aussi les entreprises d'économie sociale en aide domestique qui ne dispensent pas de services d'assistance personnelle, mais qui dispensent essentiellement des services d'entretien ménager.

d'impartition » (2009 : 152). Les chercheurs identifient la logique sous-jacente à l'évolution de ces arrangements institutionnels comme une logique de réduction de la production de certains services publics et de réduction des coûts de production de services. Conséquemment aux arrangements institutionnels en vigueur, la qualité des emplois dans les entreprises d'économie sociale au plan salarial et la reconnaissance de la dimension relationnelle du travail sont faibles (2009 : 124-133).

Les travaux d'Enjolras ainsi que ceux de Vaillancourt et Jetté proposent une application de la perspective néo-institutionnaliste au secteur des services dits d'intérêt général et en particulier aux services de santé et aux services sociaux. A l'instar de Baudry (2006; 2005) et de Moati (2006), ils constatent une dynamique de pouvoir et de coopération différente selon les modalités de relations inter-organisations, l'une s'inscrivant dans une relation plutôt hiérarchique et l'autre dans une relation plus collaborative.

Dans la poursuite de la recension des travaux que nous avons classés dans le courant néo-institutionnaliste, nous verrons dans la partie suivante certains travaux qui analysent les relations de pouvoir intra-réseau en se penchant sur ce que certains ont appelé les « chaînes de valeur mondiales ».

#### **1.1.4 Études sur les chaînes de valeur mondiales**

Les études sur les chaînes de valeur mondiales se sont développées dans le sillage de la théorie des systèmes-monde de Hopkins et Wallerstein (1977) qui cherchaient à comprendre le développement du capitalisme en s'intéressant aux chaînes d'approvisionnement (*commodity chains*), c'est-à-dire à l'ensemble des processus constituant un produit. Deux approches se sont inscrites dans le sillage de cette théorie, d'abord celle des « chaînes d'approvisionnement mondiales » et, par la suite, celle des « chaînes de valeur mondiales » (Bair 2005). Si les travaux de Hopkins et Wallerstein ainsi que d'autres travaux du courant du système-monde considèrent comme centrale la dimension du travail (la division internationale du travail en particulier) dans la conceptualisation initiale de la chaîne d'approvisionnement qu'ils proposent. Pour leur part, les travaux sur les chaînes d'approvisionnement mondiales, portés par divers chercheurs-es (dont Gereffi et Bair 2001; Gereffi 1999; Appelbaum et Gereffi

1994), mettent en général l'emphase sur la compréhension de l'organisation des chaînes d'approvisionnement<sup>24</sup> dans l'objectif d'une mise à niveau industrielle pour les pays exportateurs du Sud (Bair 2005: 155-157).

Les débuts des travaux sur les chaînes de valeur mondiales correspondent à la publication d'un article de Gereffi, Humphrey et Sturgeon (2005). Ces travaux poursuivent l'objectif d'une mise à niveau industrielle tout en ajoutant, avec la notion de chaîne de valeur ajoutée développée par la littérature académique en commerce international, l'objectif de mieux comprendre la variation dans la gouvernance selon les types de chaînes de production ainsi que les facteurs explicatifs de celle-ci (Bair 2005 : 163). Gereffi, Humphrey et Sturgeon (2005) s'intéressent à la désintégration verticale des firmes transnationales au sein de chaînes de valeur mondiales et rejoignent les constats d'autres chercheurs-es néo-institutionnalistes pour dire que celles-ci constituent de nouvelles formes productives différentes du marché et de la hiérarchie caractéristique de l'entreprise intégrée.

Gereffi et *al.* ont élaboré une typologie des formes de gouvernance dans les chaînes de valeur mondiales à partir des études empiriques existantes; ils en identifient cinq types : hiérarchique, captive, relationnelle, modulaire et de marché. La première caractérise la firme intégrée et la dernière les relations uniquement contractuelles entre firmes sur le marché. Seuls les types de gouvernance captive, relationnelle et modulaire peuvent être associés aux réseaux de production impliquant plusieurs firmes juridiquement indépendantes. Les niveaux de coordination explicite et d'asymétrie de pouvoir sont les plus élevés dans la première catégorie, la gouvernance hiérarchique, et diminuent dans chaque catégorie jusqu'à celle de marché.

Voici comment Gereffi et *al.* décrivent chacun des types de gouvernance. La gouvernance de type marché implique des transactions qui peuvent durer en se répétant, l'important est que les coûts en cas de changement de partenaire soient faibles pour les deux parties. La gouvernance de type modulaire existe quand les fournisseurs déterminent leur production selon les

---

<sup>24</sup> Bair note cependant que des travaux se situant dans cette approche, en décrivant les conditions de travail chez des fournisseurs et des sous-traitants au sein des chaînes d'approvisionnement, ont contribué à la mise en place de campagnes sur la responsabilité sociale des entreprises (Bair 2005 : 161).

spécifications des acheteurs tout en prenant la responsabilité de l'expertise et des investissements. La gouvernance de type relationnel se caractérise par des interactions acheteurs-fournisseurs complexes dont les liens reposent le plus souvent sur la réputation, l'origine ethnique ou la famille, avec une production définie par des spécifications précises et des relations de dépendance mutuelle. La gouvernance de type captif est celle liant de petits fournisseurs dépendants à des acheteurs à cause des coûts élevés en cas de changements d'acheteurs. Ce type de gouvernance comporte souvent un degré élevé de contrôle et de surveillance par les acheteurs. Enfin, la gouvernance de type hiérarchique est celle de l'intégration verticale de la production reposant sur le contrôle managérial (2005 : 83-84). Précisons que le type de gouvernance peut varier d'un segment à l'autre de la chaîne de production (2005 : 96).

Les chercheurs identifient trois facteurs qui influencent le type de gouvernance d'une chaîne de valeur mondiale particulière, à partir d'études de cas dans les secteurs de la production électronique, horticole, de bicyclettes et dans l'habillement. Il s'agit de la complexité des transactions entre les entreprises, de l'habileté des entreprises à codifier les transactions et les capacités des fournisseurs à répondre aux exigences des clients. Chaque type de gouvernance implique une combinaison de facteurs différents. De façon générale, lorsque la complexité des transactions est élevée, que l'habileté à codifier les transactions est faible et que les capacités du fournisseur sont limitées, la gouvernance tend vers la hiérarchie. La gouvernance de type relationnel intervient lorsque les spécifications sont complexes et que la capacité de codifier est faible, ce qui nécessite des interactions régulières et des liens importants.

Ces trois facteurs – complexité des transactions, habileté à codifier et capacité des fournisseurs – peuvent aussi être influencés par des variables sur lesquelles les politiques publiques et les stratégies des entreprises peuvent agir, telles les aspects technologiques liés aux produits et processus ou encore l'efficacité des acteurs et les processus sociaux relatifs au développement et à l'adoption de standards et normes de codifications (2005: 98).

Prenons les trois types de gouvernance qui correspondent potentiellement aux situations ne relevant ni de l'entreprise intégrée ni du marché, soit la gouvernance captive, la gouvernance de type modulaire et la gouvernance de type relationnel. Dans la gouvernance captive, le

pouvoir exercé est semblable au contrôle du management dans l'entreprise intégrée ou auprès de filiales à l'étranger; il s'agit d'un contrôle direct dans le cadre d'une coordination explicite et d'une asymétrie de pouvoir importantes entre les entreprises (2005 : 88). Dans la gouvernance de type relationnel, les diverses organisations procurent des compétences-clés ce qui entraîne moins d'asymétrie de pouvoir. La coordination est largement explicite et repose sur un dialogue entre les organisations. Dans la gouvernance de type modulaire, à l'instar de la situation dans la gouvernance de marché, les asymétries de pouvoir sont relativement faibles car fournisseurs et clients sont en relation avec une multiplicité de partenaires (2005 : 88).

Les recherches de Gereffi et *al.* proposent donc une explication de la variance dans les modes de gouvernance, mais il faut prendre en compte qu'ils traitent spécifiquement de réseaux internationaux. Alors que Beaudry (2005; 2006), Moati (2006) ainsi que Vaillancourt et Jetté (2009) distinguent deux formes de gouvernance au sein des réseaux de production selon les types de division de la production intra-réseau, l'une étant plus hiérarchique et l'autre plus collaborative. Gereffi et *al.* identifient d'autres facteurs explicatifs de la gouvernance (complexité et codifiabilité des transactions ainsi que capacité des fournisseurs) qui se combinent différemment selon les cinq types de gouvernance qui constituent leur typologie (hiérarchique, captive, relationnelle, modulaire, de marché).

Nous terminons cette section sur les travaux néo-institutionnalistes portant sur notre objet de recherche avec les études traitant des réseaux locaux d'entreprises.

### **1.1.5 Études sur les réseaux locaux d'entreprises**

Les études sur les réseaux locaux d'entreprises comprennent notamment celles sur les districts industriels et celles sur les clusters industriels. Nous les avons situées dans le large courant néo-institutionnaliste, mais certains-es chercheurs-es les situent plus particulièrement dans le champ de la socio-économie. Ce champ de recherche est défini comme un champ regroupant des problématiques s'attachant aux dimensions des règles et des institutions dans l'économie tout en exprimant des préoccupations éthico-politiques (Convert, Jany-Catrice et Sobel 2008: 5).

Les études sur les réseaux locaux d'entreprises tirent leurs origines des travaux sur les regroupements territoriaux de petites et moyennes entreprises (PME) opérant dans un même secteur industriel qui ont été menées par un économiste britannique néo-classique, Alfred Marshall, aux débuts du 20<sup>ème</sup> siècle. Elles ont été relancées dans les années 1980, alors que le modèle de la grande entreprise fordiste commençait à être questionné, dans le cadre d'études sur les districts industriels du centre et du nord de l'Italie. Ces dernières ont mené à l'identification des dimensions sociales sous-jacentes à ces formes organisationnelles par des économistes, mais aussi par des sociologues, des chercheurs-eures en histoire ainsi qu'en géographie sociale. Plus récemment, des travaux ont situé les réseaux locaux d'entreprises dans le cadre de l'économie globalisée et mis en lumière l'hétérogénéité interne qui les caractérise.

Les études de Marshall (1938), tout comme les premières études sur les districts industriels italiens dans les années 1980 (Becattini 1987), ont montré comment les PME regroupées localement pouvaient bénéficier d'économies externes liées à leur spécialisation industrielle (avec la présence fréquente de PME exerçant des activités complémentaires), à l'information partagée, au bassin de main-d'œuvre qualifiée ainsi qu'à l'expertise et à la diffusion de l'innovation entre elles. Les études de Baccatini et de leurs collègues ont ajouté une autre dimension à l'explication du succès économique des districts industriels, soit la dimension sociale, et plus spécifiquement l'importance de l'environnement non-métropolitain, des valeurs partagées ainsi que de la structure sociale locale basée sur l'entreprenariat à petite échelle et la production artisanale qualifiée (Zeitlin 2008: 222).

Des études subséquentes sur les districts industriels ont identifié divers autres facteurs contextuels pour expliquer leur performance économique, ce qui a amené certains chercheurs à plutôt chercher des facteurs explicatifs dans les processus de gouvernance et de régulation ainsi que dans les politiques publiques (Zeitlin 2008 : 227-231). Le contexte de concurrence internationale accrue depuis les années 1990 et d'importantes transformations économiques et technologiques ont amené des chercheurs-es à s'intéresser à des aspects qui rejoignent notre objet de recherche, soit les disparités de pouvoir importantes qui peuvent exister au sein de ces réseaux territorialisés.



Dans son bilan critique de la littérature sur les districts industriels, Barré souligne que ceux-ci ne sont pas uniquement constitués de petites entreprises, comme la littérature les a souvent décrits à partir du début des années 1980, mais que depuis les années 1990 et 2000, leur composition est souvent hétérogène, sous l'effet des dynamiques mondiales de restructuration productive. Les districts sont organisés autour d'entreprises dominantes (ou de groupe informel ou formel de PME) et peuvent aussi comprendre des entreprises provenant de l'extérieur du district, incluant des entreprises transnationales, venues s'installer pour bénéficier d'avantages concurrentiels (Barré 2014: 8 (à paraître)).

Des travaux ont aussi montré que les PME de réseaux régionalisés peuvent être négativement affectées au plan de leur capacité d'innovation par le pouvoir d'influence des entreprises transnationales sur les politiques publiques relatives à l'accès aux ressources contribuant à cette innovation, comme par exemple les politiques relatives à la recherche universitaire et au développement des emplois qualifiés (Christopherson et Clark 2007: 1223-1224).

Même si certains mécanismes de coopération s'institutionnalisent entre les entreprises formant des réseaux locaux, tels les projets communs de design et de production ainsi que les procédures d'assurance-qualité (Zeitlin 2008: 234), les relations interentreprises ne peuvent plus être considérées d'emblée comme horizontales et arrimées à un développement endogène. C'est ce qui a amené des chercheurs à remplacer le concept de district industriel par celui de « cluster industriel » pour mieux refléter l'hétérogénéité dans ces espaces productifs ainsi que les dimensions institutionnelles locales et des processus sociaux sous-jacents à la coopération interentreprises (Barré 2014 : 18 (à paraître)).

Les travaux néo-institutionnalistes que nous venons de recenser analysent à partir de différents terrains d'études et outils conceptuels les modalités de gouvernance au sein de réseaux qui peuvent se situer sur une juridiction unique ou traverser plusieurs régions du monde. Baudry (2005; 2006) ainsi que Moati (2006) analysent la gouvernance en fonction de types de division de la production entre les entités composant les réseaux, soit un type plus vertical et un type plus horizontal; Vaillancourt et Jetté (2009) identifient pour leur part les régimes de gouvernance partenariale et concurrentielle (ou hybride) dans les services dits d'intérêt général (Vaillancourt et *al.* 2009). Gereffi et *al.* (2005), s'intéressant aux chaînes de valeur mondiales,

retiennent d'autres facteurs pour expliquer les différences au plan de la gouvernance, soit la complexité des transactions, leur codifiabilité et la capacité des fournisseurs. Enfin, les travaux sur les réseaux de production locaux, qu'il s'agisse de ceux sur les districts industriels ou de ceux sur les clusters industriels, montrent comment les réseaux sont modelés par des contextes particuliers et par des processus institutionnels et sociaux au sein desquels le pouvoir peut être distribué de façon inégale entre les acteurs (Christopherson et Clark 2007; Zeitlin 2008). Malgré leur apport pour la compréhension des dynamiques économique et sociales propres aux réseaux de production, ces travaux traitent de la relation d'emploi de façon relativement marginale, en occultant sa centralité dans ces dynamiques économiques et sociales.

Nous proposons, dans la partie qui suit, la poursuite de la recension des travaux en sciences sociales qui portent sur notre objet de recherche en tournant notre regard du côté du courant de la sociologie des organisations, après avoir brièvement présenté les principaux postulats théoriques de ce champ disciplinaire.

## **1.2 Le courant de la sociologie des organisations**

Nous faisons référence, dans cette section, à la sociologie des organisations en France. Celle-ci a émergé avec les travaux de Crozier et Friedberg (1977) autour des processus sociaux impliquant les acteurs au sein des organisations. Les travaux que nous avons recensés dans ce courant élargissent l'analyse aux processus sociaux se déployant dans le cadre des nouvelles formes d'organisation de la production en réseau.

### **1.2.1 Principaux postulats théoriques**

Crozier et Friedberg (1977) ont conceptualisé l'organisation comme un « système d'action concret », contingent et partiellement indépendant de son environnement. Au sein de ce système, le jeu des acteurs est régulé par un ensemble de règles que les acteurs ont eux-mêmes construit et qu'ils peuvent transformer. Reynaud (1989) a expliqué ce jeu des acteurs avec sa théorie de la régulation en parlant d'une régulation autonome, à côté de la régulation de contrôle instituée par la direction et le management des organisations.

Des travaux subséquents (Amblard, Bernoux, Herreros et Livian 1996) ont proposé le concept de « logiques d'action » avec l'objectif d'analyser les dynamiques de conflit et de coopération par l'élargissement du cadre de l'analyse stratégique à d'autres théories. Ces travaux analysent l'interaction entre les acteurs – définis comme les « acteurs stratégiques » de Crozier et Friedberg, mais aussi comme des acteurs historiquement et culturellement situés – et les situations d'action forgées par des contextes historiques et institutionnels de même que les dimensions symboliques et mythiques.

Plus récemment, deux de ces chercheurs, Bernoux et Livian (1999), ont appelé à l'étude des processus sociaux et des « espaces empiriques de régulation » entre entreprises dans le contexte de l'effritement du modèle de l'entreprise intégrée et de la montée des réseaux de production, ce qui rejoint notre objet de recherche. Nous résumons leur réflexion théorique dans la prochaine partie ainsi que les travaux de Mariotti, un chercheur s'inscrivant dans le

champ de la sociologie des organisations qui a mis en œuvre le programme de recherche suggéré par ces Bernoux et Livian.

### **1.2.2 Réflexion théorique sur le contrôle dans les réseaux**

Dans une note de recherche publiée en 1999 et intitulée « L'entreprise est-elle toujours une institution? », Philippe Bernoux et Yves-Frédéric Livian soulèvent des questionnements portés par les économistes néo-institutionnalistes au sujet des réseaux de production comme nouvelle forme institutionnelle et y ajoutent un questionnement sociologique sur l'autorité au sein de ces configurations et son effet sur les relations d'emploi qui s'y déroulent.

Bernoux et Livian vont à l'encontre des théories en droit et en économie qui opposent institution et contrat en les résumant comme suit : « D'un côté [en droit], l'entreprise peut être vue comme un lieu d'autorité non négociable, fondée sur des normes, s'inscrivant dans la durée. De l'autre [en économie], on la voit comme un « nœud de contrats » de toute nature et n'ayant d'autre réalité que les engagements des contractants » (Bernoux et Livian 1999: 189). Pour eux, le développement de pratiques contractuelles par les entreprises n'est pas le signe d'un affaiblissement de l'institutionnalisation de l'entreprise, mais plutôt celui de la transformation des formes que prend cette institutionnalisation. Ainsi, la coordination interentreprises « n'est pas que contractuelle. Elle passe aussi par toute une série de mécanismes relationnels et institutionnels dont l'effet est déterminant » (1999 : 189).

Dans le cadre des relations contractuelles entre entreprises, il se crée de l'institution, entendue au sens « d'une stabilisation et d'une production forte de règle et d'autorité » (1999 : 189). La stabilisation est nécessaire, pour produire et distribuer des biens et services quelle que soit la configuration productive et son besoin conduit à « aménager des espaces d'activités propices à des relations durables « irréductibles à des rapports contractuels » » (1999 : 189 ). Ils réfèrent à l'économiste néo-institutionnaliste Favereau qui définit les institutions comme « lieux de coordination fondées sur la production de règles » (1989).

Bernoux et Livian affirment aussi que « certains contrats de sous-traitance accroissent les sujétions sur les entreprises qui les ont souscrits, créent des dispositifs stabilisant fortement les relations et, introduisent des relations quasi-hiérarchiques entre les « partenaires » » (1999 :

189). Ils critiquent d'ailleurs la notion de réseau en soulignant qu'elle « n'apporte rien en elle-même si l'on ne précise pas le mode de concrétisation et de formalisation des relations entre les parties, les formes du pouvoir exercé par les uns sur les autres, les mécanismes de régulation qui font « tenir » le réseau ensemble » (1999 : 192).

Le concept central qu'ils proposent pour expliquer les rapports sociaux dans les réseaux de production, mais aussi pour délimiter les frontières institutionnelles de l'entreprise, est celui de contrôle. En s'inspirant du droit du travail, ils suggèrent de suivre le contrôle à la piste, d'explicitier l'« exercice effectif du contrôle ». Ils conçoivent toutefois le contrôle au-delà de l'idée de subordination juridique qui se retrouve dans le champ du droit du travail :

*« Analyser les liens effectifs de contrôle permet de dégager des ensembles de relations stabilisés à un certain moment, sur la base de règles d'exercice du pouvoir et de jugement de résultats. L'entreprise n'est pas dissoute dans les seuls mécanismes du marché : il y a bien du pouvoir exercé, des responsabilités prises, quitte à en juger si nécessaire les effets sur des tiers en cas de litige. En dernier ressort, l'entreprise s'identifiera au périmètre dans lequel s'affirme « l'exercice effectif du contrôle ». On peut voir dans cette proposition un critère déterminant permettant de localiser « l'entreprise-institution » derrière le maquis de ses formes « nouvelles » ». (Bernoux et Livian 1999 : 191)*

Bernoux et Livian suggèrent un programme de recherche afin de suivre « la trace des espaces concrets de régulation de l'activité économique (...) [d']examiner ces espaces empiriques de régulation, en analysant d'abord ceux qui réunissent des « entreprises » entre elles, ainsi que ceux qui concernent les formes d'organisation d'emploi et les modes de régulation » (1999 : 193). Les chercheurs mettent de l'avant une perspective transdisciplinaire intégrant économie, droit, gestion et sociologie, identifiant quatre catégories de « régulations » et de « contrôle »: les conditions du marché et de disponibilités de ressources qui permettent des arrangements multiples (économie), les formes juridiques de contrôle des activités (droit), les outils de pilotage mis en œuvre et les décisions stratégiques qui ont pu être prises (gestion), le cadre sociétal qui façonne ces espaces de régulation et les modes de contrainte qui s'y manifestent (sociologie) (1999 : 193).

S'inspirant des réflexions de Bernoux et Livian, Segrestin (2001), un autre sociologue des organisations, préconise aussi un programme de recherche portant sur la dynamique au sein des entreprises-réseaux fondé sur l'idée selon laquelle ces entreprises-réseaux s'identifieraient au périmètre de l'exercice effectif du contrôle, « là où s'opère *la régulation effective de l'activité* » (Segrestin 2001 : 273, l'italique est de l'auteur). Ce programme sera réalisé par le sociologue Fabien Mariotti dont nous recensons les travaux sur le sujet dans les prochaines pages.

### **1.2.3 Travaux sur le gouvernement des réseaux**

Mariotti analyse ce qu'il appelle l'entreprise-réseau en s'intéressant à la relation de sous-traitance. Son terrain d'enquête se situe dans sept secteurs de production (véhicules de loisirs, équipement automobile, composants électroniques, aéronautique, matériel informatique, fabrication et distribution de produits cosmétiques, fourniture de logiciels). En continuité avec ses prédécesseurs du champ de la sociologie des organisations, il conceptualise la relation de sous-traitance comme un « espace concret d'action collective, mettant en présence des acteurs multiples, en situation d'interaction dans ces systèmes d'action plus ou moins autonomes les uns des autres » (Mariotti 2005: 100).

La notion de gouvernement est au cœur de son analyse car elle permet de « prendre en compte l'existence d'une coordination horizontale entre une pluralité d'acteurs et, simultanément, de l'exercice d'un leadership à travers des prises de décision autoritaires, des activités normatives, des stratégies de pouvoir » (2005 : 118). Il situe l'entreprise-réseau comme un « nœud de contrats et d'engagement ». Au-delà des contrats juridiques formels, des engagements lient les entreprises entre elles. Ces engagements s'appuient sur des dispositifs (objets, règles, dispositifs techniques, institutions, épreuves de loyauté, etc.) (2005 : 123). L'entreprise-réseau est aussi une « structure dynamique d'apprentissage » inscrite dans la durée, les engagements s'élaborant de façon progressive et la coopération reposant sur des processus d'apprentissage. Ces « investissements relationnels » nourrissent la création de liens de dépendance mutuelle (2005 : 125 et 131).

Mariotti affirme que les compétences-clés de l'entreprise, le fameux « cœur du métier » au cœur des théories et des pratiques de gestion récentes, ne sont pas tant des compétences techniques que des compétences politiques qui concernent la capacité de gouverner un réseau, c'est-à-dire « l'aptitude à maîtriser la répartition des rôles dans ces nouveaux « ensembles ouverts » (2005 : 128). Le recours à la sous-traitance et à l'externalisation est interprété comme une tentative du donneur d'ordres de conserver ou d'amplifier son pouvoir à l'égard des entreprises de la filière de production. Toutefois le client n'a pas nécessairement le monopole d'exercice du gouvernement; des fournisseurs peuvent détenir une capacité de gouvernement et une concurrence peut même exister entre fournisseurs et client pour exercer celle-ci dans une partie ou la totalité du réseau (2005 : 129).

Deux mécanismes de gouvernement opèrent dans les réseaux selon Mariotti : le mécanisme du marché, qu'il explique à partir de la théorie économique des incitations (processus d'élection et d'allocation), ainsi que des dispositifs managériaux de contrôle. Il refuse de parler du contrôle comme d'un outil de domination du client envers les sous-traitants ou, au contraire, comme une contrainte à laquelle l'autonomie de ces derniers permet de les soustraire (2005 : 193). Il affirme néanmoins qu'avec l'entreprise-réseau, il y a émergence, « en remplacement du contrôle dit « vertical » (c'est-à-dire reposant sur une structure hiérarchique), d'un contrôle « tous azimuts », multipliant les points de contrôle (produit, *process*, organisation, etc.) et les instruments de coordination (dispositifs de normalisation, système de gestion des flux de produits, organisation de l'activité de conception, etc.) » (2005 : 195).

Mariotti ne théorise pas la dynamique de « gouvernement » dans l'entreprise-réseau en y situant précisément la relation d'emploi. Toutefois, dans les commentaires concluant son ouvrage sur l'entreprise-réseau, il signale que l'accroissement de l'autonomie dans le travail dans le cadre de l'entreprise-réseau va de pair avec un renforcement de la subordination des salariés-es, alors que le sort des salariés-ées des sous-traitants dépend souvent d'un donneur d'ordres avec lequel ils ne sont pas liés juridiquement même si ce dernier peut intervenir sur plusieurs plans dans la relation d'emploi. Il affirme que « les relations sont en effet souvent marquées par une forte asymétrie : derrière la rhétorique du partenariat se cachent souvent des relations d' « autonomie contrôlée » » (2005 : 239), citant Morin (1994) qui elle-même réfère aux travaux sur l'« autonomie contrôlée » de la sociologue Appay (1993).

Mariotti soulève aussi la question de l'inadéquation du droit du travail à l'égard des travailleurs-euses employés par des sous-traitants en stipulant que les débats sociétaux sur la mise à jour du droit pourraient avoir commencé avec certaines pratiques syndicales prenant acte de la relation entre le donneur d'ordre et les salariés-es des sous-traitant. Il cite en exemple une grève ayant lieu en même temps chez plusieurs sous-traitants d'un même donneur d'ordres ainsi que, dans un autre milieu de travail, la distribution d'un tract syndical réclamant que les salariés-es des sous-traitants *in situ* participent à l'élection des délégués-es du personnel et des représentants-es au comité d'entreprise (Mariotti 2005 : 242). Depuis la publication de l'ouvrage de Mariotti, certaines dispositions législatives adoptées en France avec la *Loi du 20 août 2008*<sup>25</sup> permettent la représentation des salariés-ès de sous-traitants *in situ* au sein des comités d'entreprises (Dufour, Bérourd, Denis, Hege et Pernot 2008)

En réalisant le programme de recherche proposé par Bernoux et Livian (1999) ainsi que par Ségrestin (2001) consistant à identifier les modalités concrètes de régulation au sein des réseaux de production, Mariotti a mis en exergue ce qu'il appelle le « gouvernement » dans les processus sociaux caractérisant l'espace d'action que constitue le réseau, sans pour autant négliger d'autres processus comme celui de l'apprentissage qui se tisse au fil des relations entre les composantes de ce réseau. Comme les travaux néo-institutionnalistes précédemment recensés, ceux de Mariotti ne situent pas explicitement la relation d'emploi au cœur des processus qui se manifestent dans les réseaux de production, même si le chercheur souligne certains enjeux relatifs à celle-ci.

Les divers travaux du courant néo-institutionnaliste et en sociologie des organisations que nous venons de recenser enrichissent notre réflexion analytique. Ils nous permettent en particulier de comprendre la spécificité des réseaux de production non seulement dans leur dimension économique mais aussi dans leurs dimensions sociales et institutionnelles et de connaître certains facteurs explicatifs de la variance dans les modalités de régulation ou de gouvernement de ces réseaux.

---

<sup>25</sup> *Loi n° 2008-789 du 20 août 2008 portant rénovation de la démocratie sociale et réforme du temps de travail.*



Il nous apparaît cependant important de recourir, dans le cadre de notre recherche, à un cadre analytique qui pose comme centrale la relation d'emploi dans les processus sociaux se manifestant dans les réseaux de production car nous souhaitons comprendre le phénomène de la précarisation des emplois dans le cadre des réseaux. Nous nous intéressons donc dans la prochaine section à des travaux se situant dans le courant de l'économie politique critique à cause de la centralité que trouve la relation d'emploi dans les cadres analytiques de ces travaux.

### **1.3 Le courant de l'économie politique critique**

Le courant de l'économie politique critique figure parmi les approches théoriques utilisées en relations industrielles, mais aussi dans d'autres champs de recherche tels la science politique, la sociologie et l'économie. Ce courant inclut tant les théories marxistes orthodoxes, que des théories non orthodoxes réfutant les thèses marxistes déterministes et intégrant dans plusieurs cas des éléments provenant d'autres approches théoriques.

Dans cette partie, nous présentons d'abord les principaux postulats théoriques communs aux diverses composantes du courant théorique, ainsi que les postulats d'une approche particulièrement présente dans le domaine des relations industrielles, celle du *Labor process*. Nous poursuivrons en exposant des travaux que nous associons au courant général de l'économie politique critique non orthodoxe, travaux portant sur notre objet de recherche. Il s'agira d'abord de travaux de chercheurs-es en relations industrielles de Grande-Bretagne s'intéressant à notre objet de recherche dans leur contexte national, puis des travaux européens qui ont porté entre autres sur les relations d'emploi dans les services d'aide à domicile ainsi que de travaux s'inscrivant dans le courant du *Labor process*.

### 1.3.1 Principaux postulats théoriques

Les postulats à l'origine du courant de l'économie politique critique<sup>26</sup>, courant qui prend racine chez Marx et Engels, sont les suivants: les relations de production sont définies comme des relations sociales centrales dans la société; la valeur est produite par le travail, plus particulièrement par le processus économique consistant en l'extraction, sous forme de profit, de la plus-value<sup>27</sup> produite par les travailleurs et les travailleuses; l'économie est politique car les classes luttent pour l'appropriation de la plus-value dans les sociétés capitalistes (Giles et Murray 1997: 81). Les relations économiques forgeant les relations sociales de pouvoir, l'analyse sociale ne peut se passer d'une analyse des structures de classe dans la société : « social analysis must be rooted in an appreciation of the class structure of the society » (1997 : 82). Conséquemment, l'inégalité et la conflictualité sont considérées comme inhérentes à relation d'emploi dans les sociétés capitalistes, ce qui n'empêche pas de reconnaître la présence de certaines formes de coordination et de coopération dans les rapports de production au quotidien (1997 : 85).

Le déterminisme historique qui a été au cœur des interprétations de Marx<sup>28</sup>, selon lequel le développement des forces productives et la lutte des classes constitueraient objectivement le moteur de l'histoire, est contesté par la plupart des théoriciens-nes contemporains de l'école de l'économie politique critique qui reconnaissent le « maintien d'un rôle central pour le sujet ou l'acteur tout en tentant de comprendre comment les individus et évidemment les organisations sont conditionnés par les relations sociales, qu'ils soient ancrés dans différentes structures sociétales ou non » (1997 : 91).

---

<sup>26</sup> Nous tenons ici à remercier notre collègue Pierre-Antoine Harvey pour nous avoir permis d'avoir accès au plan détaillé de sa communication portant sur l'approche de l'économie politique critique et produite dans le cadre du séminaire *Théories en relations industrielles* (automne 2007) du programme de doctorat de l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal sous la responsabilité du professeur Gregor Murray.

<sup>27</sup> La plus-value, aussi appelée survaleur par les marxistes, est le surplus produit au-delà du coût de la reproduction de la force de travail.

<sup>28</sup> Engels aurait tenté de rectifier les interprétations mécanicistes de la pensée de Marx sur la question de la détermination historique dans divers écrits, dont la *Lettre à Bloch* du 21 septembre 1890 : « (...) Le moment déterminant dans l'histoire est, en dernière instance, la production et la reproduction de la vie réelle (...) Si (...) quelqu'un torture cette proposition pour lui faire dire que le facteur économique est le seul déterminant, il la transforme en une phrase vide, abstraite, absurde » (cité dans Bensussan 1982: 246).

L'école du *Labor process* constitue une composante importante du courant de l'économie politique critique en relations industrielles, et particulièrement en Grande-Bretagne. Un vaste corpus théorique y a été développé autour des questions de contrôle du travail et de résistance des travailleurs-euses face à ce contrôle. Comme notre modèle conceptuel se base principalement sur des théories se situant dans cet école, il nous a semblé important de débiter cette section par un résumé de ses postulats classiques et de la réflexion sur l'élargissement de l'analyse au-delà du procès de travail.

L'école du *Labor process* émerge avec les travaux de Braverman (1974) qui pose comme central, dans la dynamique du capitalisme, le processus continu de déqualification du travail, dont le taylorisme est la manifestation la plus courante au moment de ses travaux. Ce processus ne s'appuie pas seulement sur la séparation entre la conception du travail et son exécution, mais aussi sur la dépossession des travailleurs et travailleuses du contrôle sur leur travail par le management. Friedman a par la suite critiqué Braverman, lui reprochant d'adopter une approche déterministe et proposant plutôt d'identifier les stratégies managériales de contrôle du travail selon deux concepts distincts: la stratégie du contrôle direct et la stratégie de l'autonomie responsable. La stratégie du contrôle direct est celle de la gestion scientifique propre à l'approche tayloriste, avec la décomposition des tâches et une centralisation du contrôle managérial par la supervision et les incitatifs financiers (Friedman 1977: 48). Toutefois, face aux résistances des salariés-es à cette forme de contrôle, une autre forme a été instaurée, celle de l'autonomie responsable, qu'il a décrite comme suit :

*« The responsible autonomy strategy involves allowing individual workers or groups of workers a wide measure of discretion over the direction of their work tasks and the maintenance of managerial authority by getting workers to identify with the competitive aims of the enterprise so that they will act 'responsibly' with a minimum of supervision » (Friedman 1977: 48).*

Dans les suites des travaux de Braverman et Friedman, comme l'expliquent Sturdy et *al.* (2010: 114), d'autres travaux dans l'école du *Labor Process* ont porté sur le contrôle du procès de travail sous divers aspects (conditions, contradictions, dynamiques, résultats etc.) (Ramsay 1977; Edwards 1979; Littler 1982). Des recherches ont ensuite insisté sur la sophistication des

pratiques de management face aux conditions spécifiques du marché et à la résistance des travailleurs-euses (Sturdy et al. 2010 réfèrent à la recension de Thompson et al. 2009). Plusieurs études sur cette résistance et sur l'organisation du « consentement » (Burawoy 1979) ainsi que sur les limites du contrôle managérial (Edwards 1986) ont aussi été réalisées. Enfin, des études dans le même courant se sont centrées le caractère partiel, négocié, contingent, multiforme et contextuel du contrôle managérial (Wilkinson 1983; Hyman 1987; Sturdy 1992; Delbridge 1998). Si les chercheurs-es de l'école du *Labor process* maintiennent le postulat classique marxiste concernant la conflictualité sociale de classe inhérente au capitalisme et l'importance du contrôle managérial, ils n'adhèrent pas pour autant à une posture déterministe, contrairement au marxisme orthodoxe, car ils reconnaissent le caractère négocié et multiforme des situations dans les lieux de travail (Sturdy et al. 2010 : 114).

Paul Thompson appelle à l'élargissement de l'approche du *Labor Process* en mettant l'accent sur les transformations actuelles du capitalisme liées d'un côté à la financiarisation et aux marchés globalisés et déréglementés et de l'autre à l'expansion des coordinations et réseaux interentreprises. Selon lui, l'analyse doit dépasser la question du contrôle et du pouvoir managérial :

*« (...) a focus on the constraints of the control imperative and managerial power is not in itself sufficient explanation of patterns of change. Current trends are a reminder to mainstream and critical researchers that there are periods when work relations are not the focal point or at least the driver of change. An emphasis solely in the workplace is likely to neglect the underlying machinery of markets. This is not, by and large, a question of mendacious exploiters and obstructive middle management, but the structural characteristics of shareholder-driven, de-regulated and globalizing markets on the one hand, and the extended hierarchies that constitute forms of co-ordination within and between firms on the other » (Thompson 2003: 366)*

Pour Thompson, les hiérarchies que constituent les coordinations entre les firmes sont basées sur les pratiques d'externalisation et de « sous-traitance en cascade » (2003 : 367) – il réfère aux travaux de Appay (1998) et Rubery et al. (2000) –, mais sont aussi basées sur une logique d'organisation productive qu'Altmann et Deiß (1998) ont conceptualisé comme étant la « rationalisation systémique ».

C'est dans ces développements théoriques hétérodoxes par rapport à la théorie marxiste classique que se situent les travaux portant sur notre objet de recherche que nous recensons ci-dessous. Il s'agit d'abord de travaux britanniques en relations industrielles sur la fragmentation productive liée aux réseaux de production, dont celle issue des partenariats public-privé; puis de travaux européens sur les services d'aide à domicile; et enfin de travaux portant sur la dynamique de pouvoir dans les réseaux de sous-traitance réalisés d'une part par Almann et Deiß et d'autre part par Appay, qui s'inscrivent dans la perspective « élargie » du *Labor Process*.

### **1.3.2 Études britanniques sur la fragmentation productive**

Des chercheurs-es britanniques en relations industrielles (Marchington, Grimshaw, Rubery et Willmott 2005) ont publié un ouvrage collectif intitulé *Fragmenting Work. Blurring Organizational Boundaries and Disordering Hierarchie* dans lequel ils analysent les réseaux de production en les conceptualisant comme étant socialement enchâssées (*socially embedded*) et en posant la relation d'emploi comme centrale. Ils font la jonction entre deux domaines d'études séparés et deux débats différents, d'une part les études sur le travail et le débat sur la flexibilité et, d'autre part, les études sur les organisations et le débat sur ce qu'ils appellent l'organisation en réseau. Ils partent de huit études de cas menées en Grande-Bretagne dans une soixantaine organisations, tant des organisations du secteur privé que du secteur public.

Les chercheurs-es se dissocient de l'approche managériale qui conçoit le modèle d'organisation en réseau comme une poursuite rationnelle de l'efficacité entre partenaires égaux et sans contraintes (Grimshaw, Willmott et Rubery 2005: 52). Ils reprochent par ailleurs aux institutionnalistes de s'en tenir à la rationalité économique de l'intégration et de l'externalisation de la production et d'occulter la centralité de la relation d'emploi dans le processus de formation et de développement des réseaux de production (2005 : 46).

Ils situent le processus actuel de changement dans l'organisation de la production et du travail dans un cadre de recherche de rentabilité à court terme qu'ils expliquent en utilisant le concept de financiarisation (*financialization*) développé par Froud et *al.* (2000):

*« Financialization points to the dominance of financial calculations in the process of determining how organizations should be structured. The focus is upon how to reap immediate financial benefits – rather than the medium to long-term implications of such calculations. » (Grimshaw, Marchington et Willmott 2005: 7)*

Leur analyse se centre sur l'importance des différences de pouvoir entre les membres des réseaux de production, qu'il s'agisse des réseaux impliquant uniquement des entreprises privées ou impliquant à la fois des entreprises privées et des organismes publics. Les chercheurs-es parlent d'une « segmentation » des organisations au sein des réseaux, souvent entre les grandes et les petites (2005: 55). Les dés ne sont pas pour autant pipés. Pour eux, le réseau est le résultat de processus politiques de négociation sur la forme des organisations et des relations d'emploi (2005 : 261). Les processus sous-jacents aux relations inter-organisations sont complexes et enchâssées dans diverses structures sociales qui peuvent notamment inclure les communautés locales, l'action syndicale et les changements sur les marchés :

*« [They] are embedded within wider social structures and relations that include, local communities and established norms, the involment of trade unions, legislative requirements, and change in product, labour and capital markets » (Grimshaw et al. 2005 : 265).*

Les rapports entre les entités productives se structurent sur le terrain de l'économie politique en fonction de l'équilibre du pouvoir entre les membres (2005 : 265). Les organisations détenant plus de ressources et plus d'options peuvent exercer plus de pouvoir afin de parvenir aux résultats qu'elles souhaitent. Elles peuvent par exemple réduire leurs coûts en transférant les risques à d'autres, sans en être imputables pour autant. Néanmoins, elles ne sont pas prémunies face aux autres organisations interagissant avec elles et elles peuvent dépendre de leur coopération :

*« They are not omniscient about processes of negociation, and they are ultimately dependent upon the cooperation of others who may deploy restricted capabilities highly effectively in the pursuit of their own claims, in the augmentation of their limited resources or even in shifting the definition of valued resources » (Grimshaw et al. 2005 : 262).*

Les relations inter-organisations, à l'instar des relations d'emploi, sont dynamiques car le rapport de force peut changer. Elles sont traversées tantôt par la coopération, tantôt par le conflit » (2005 : 285).

Certaines des études de cas traitent spécifiquement des partenariats publics-privés dans le secteur des technologies de l'information, le service à la clientèle et la construction ainsi que la maintenance d'édifices pour un département public de la santé. Les résultats de ces études montrent que les différences de pouvoir influent sur la distribution des gains et des pertes dans le partenariat (Grimshaw et Hebson 2005: 122). Quatre facteurs contribuent à l'équilibre relatif du pouvoir dans les partenariats publics-privés: le niveau relatif d'expertise de l'organisation externe dans la réalisation de l'activité externalisée; son expérience dans la négociation et la gestion des contrats de services; sa vulnérabilité à la réputation; le soutien dont elle dispose auprès d'agences de régulation ou d'autres organisations impliquées dans le réseau de production (2005: 123-126).

Les chercheurs-es notent que les organisations disposant d'un pouvoir considérable dans les relations de partenariat public-privé peuvent néanmoins avoir des salariés-es subissant des pratiques d'intensification du travail et l'insécurité d'emploi, celles-ci pouvant être liées à l'opportunisme de l'organisation ou encore aux contraintes de performance imposées par les organisations publiques (2005 : 132-133).

L'influence de la dynamique de pouvoir intra-réseau sur la relation d'emploi fait l'objet de l'un des chapitres du livre, écrit par Rubery et Earnshaw. Les chercheuses expliquent que l'intervention gestionnaire dans la relation d'emploi traverse les frontières de l'entreprise intégrée et atteint les salariés-es des entreprises externes (Rubery et Earnshaw 2005: 176). Elles décrivent plus précisément l'influence de l'organisation en réseau sur la structure de paie, la sécurité d'emploi et le contrôle ainsi que la direction du travail.

L'influence sur la structure de paie s'effectue par l'entremise des clients, par l'opportunisme des managers internes ou par l'entremise du cadre régulateur du réseau :

*« through clients requesting variations in internal pay structures; through management using external contracting organizations as a means of changing*

*their cost structures and in some cases to place pressure on the shape and level of the internal pay structure; through the regulatory framework » (Rubery et Earnshaw 2005 : 162).*

L'influence de l'organisation en réseau sur la sécurité d'emploi se manifeste aussi de trois façons, soit sur la sécurité d'emploi du personnel à l'interne, sur celle du personnel à l'externe à travers les variations de la demande et des directives de production et dans le cadre du transfert d'entreprises<sup>29</sup> :

*« First of all, the possibilities of externalizing employment can provide greater security to those within the organization but may also be used to increase coercive comparisons between internal conditions and those of external contractors. Second, the influence of business to business contracting on employment security is not just felt through variations in volume of demand but also through variations in the specifications of client contracts. Third, the regulation of inter-organizational relations – particularly TUPE – introduces a whole set ambiguities and complexities into what is meant by job security. » (Rubery et Earnshaw 2005 : 171)*

L'influence sur le procès de travail, c'est-à-dire le contrôle du travail par la supervision, l'exercice de l'autorité et la discipline, est le troisième élément pour décrire l'influence de l'organisation en réseau sur la relation d'emploi. Les chercheuses spécifient que l'association fréquente entre les réseaux et l'« empowerment » du personnel provient d'analyses portant essentiellement sur les « travailleurs-euses du savoir » (*knowledge workers*).

Elles constatent pour leur part que des entités qui ne sont pas juridiquement reconnues comme employeur exercent du contrôle du travail du personnel de l'organisation externe (2005 : 172). Le contrôle au-delà de l'entité productive s'exerce dans le domaine des procédures d'évaluation de la performance, de l'affectation du personnel à des tâches ou à des postes particuliers ainsi que dans les procédures de discipline et de renvoi.

Le livre de Marchington et *al.* dans lequel s'inscrit ce chapitre comportait aussi un autre chapitre traitant de la dimension du genre dans les relations d'emplois au sein des réseaux.

---

<sup>29</sup> L'abréviation TUPE, dans la citation, fait référence à l'expression *Transfer of Undertakings*, que nous pouvons traduire en français par l'expression « transfert d'entreprises ».



L'étude, basée sur six cas, conclut que les divisions de genre ne sont pas disparues avec la configuration productive en réseau et qu'au contraire, elles paraissent renforcées, les femmes restant concentrées dans les emplois à temps partiel et temporaires (Hebson et Grugulis 2005: 222). Par exemple, les emplois dans les nouvelles structures non publiques des services de poste sont payés la moitié du salaire des emplois dans les services publics, où les femmes étaient en grand nombre, et la sécurité d'emploi y est moindre (2005 : 222). Les implications des partenariats publics-privés au plan du genre se posent non seulement en termes de menace envers les gains obtenus dans le secteur public pour les femmes au plan des conditions de travail, mais aussi au plan des mesures d'accès à l'égalité (2005: 222). Les chercheuses parlent d'une réorientation des risques vers certains segments de la main-d'œuvre, en particulier les segments féminins à faible salaire (2005 : 234).

L'ouvrage de Marchington et *al.* permet d'enrichir notre réflexion en reconnaissant la centralité de la relation d'emploi dans le processus de formation et de développement des réseaux de production (Grimshaw *et al.* 2005 : 46) tout en envisageant les relations inter-organisations dans le cadre de structures et de relations sociales qui ne sont pas prédéterminées. Les travaux qui y sont présentés identifient des facteurs potentiels de variance du pouvoir réticulaire en expliquant que cette variance peut être le résultat de processus politiques de négociation complexes et « enchâssés socialement » (*socially embedded*). L'étude des partenariats publics-privés de Grimshaw et Hebson 2005 cible des facteurs influençant les rapports de pouvoir intra-réseau. Rubery et Earnshaw identifient pour leur part des effets sur certains aspects de la relation d'emploi et des manifestations de contrôle dans plusieurs aspects de cette relation d'emploi par une entité non reconnue comme employeur légal. L'analyse des rapports de genre par Hebson et Grugulis constitue aussi un apport important à notre réflexion, en élargissant l'examen des rapports de pouvoir dans les réseaux au-delà des rapports de production.

Voyons maintenant une autre étude européenne que nous situons dans le courant général de l'économie politique critique et qui a notamment porté sur le cas d'un secteur d'activité que nous étudierons dans cette thèse, celui des services d'aide à domicile.

### 1.3.3 Étude sur les réseaux de services d'aide à domicile en Europe

L'étude que nous résumons ci-dessous porte sur les modes d'organisation productive des entreprises et, indirectement, la régulation juridique du travail. Elle a été menée dans cinq pays européens (France, Allemagne, Italie, Espagne et Royaume-Uni) et couvre trois domaines du secteur des services – centres d'appel, arts vivants et aide à domicile pour les personnes âgées (Frade et Darmon 2005). Nous nous sommes particulièrement concentrée sur les résultats des travaux portant sur les services d'aide à domicile. Frade et Darmon analysent l'organisation en réseau de ces services impliquant à la fois des organismes publics et des agences de location de personnel en parlant de l'« empiètement » (*encroachment*) du droit commercial sur le droit du travail. Le contrat de travail entre l'entreprise fournisseur et ses employés-es dépend souvent, en effet, du contrat commercial entre l'entreprise fournisseur et son client. Cet empiètement se manifeste particulièrement au plan du temps de travail et des conditions de travail. Ainsi les entreprises fournissant les services se retrouvent-elles à devoir gérer des fluctuations de la demande de services en ajustant les heures de travail aux volumes d'heures de services achetés par le client ainsi que les horaires des travailleurs-euses aux horaires des bénéficiaires.

L'empiètement du contrat commercial sur le contrat de travail facilite la mobilisation du travail précaire (travail sur appel, travail à temps partiel, etc.) par un processus d'externalisation des activités redéfinies désormais comme une série discontinuée d'assignments impliquant un volume de travail et une durée de travail variables selon les contrats (2005 : 118). Les chercheurs-es identifient cette transformation de l'emploi, devenu essentiellement un ensemble de tâches, à une remarkandisation du travail. Le processus d'externalisation de la production est organisé comme une « chaîne de transfert d'insécurité et de risques », de l'entreprise cliente vers l'entreprise intermédiaire (ou vers des travailleurs autonomes) et de celle-ci vers ses employés-es.

L'étude du cas des services d'aide à domicile montre que les politiques de l'État en matière de financement et de régulation des services, ainsi qu'en matière de régulation du travail, jouent un rôle central dans ce processus de remarkandisation du travail. L'autonomie organisationnelle des prestataires externes de services est faible à cause du niveau peu élevé de

financement public qui leur est accordé (2005 : 112). Les contraintes sont fortes, plus encore au Royaume-Uni et en Italie qu'en France ou en Espagne, alors que les entreprises dispensant les services doivent fournir des services sur le mode juste-à-temps (*just-in-time*) dont la définition leur échappe. Les plans de service sont définis par l'agence publique locale finançant les services de pair avec l'usager-ère de ces services ou sa famille. Le prix des services relève lui aussi de l'agence locale qui définit les standards.

Les rapports sociaux ne sont pas pour autant totalement déterminés puisque des acteurs peuvent être mieux armés face aux contraintes et les utiliser pour se construire une position dominante (2005 : 113). Les entreprises fournissant les services disposent d'une variable clé d'ajustement, la gestion du bassin de main-d'œuvre, ce qui les fait ressembler à des intermédiaires sur le marché du travail dont la position, et même la survie, dépendent de leur capacité à arrimer les volumes de travail aux assignations des entreprises clientes (2005 : 114). Cette fonction n'est pas régulée par le droit du travail sauf dans certains pays qui ont instauré un encadrement juridique des activités des agences de travail temporaire. De plus, les procédures centralisées de contrôle de performance par l'entreprise cliente, découlant des nouveaux modes de gouvernance, favorisent les agences de location de personnel organisées à l'échelle nationale, les seules qui peuvent se permettre une gestion standardisée des ressources humaines et des services. Pour les petits prestataires locaux, ces procédures centralisées de contrôle constituent une pression à l'efficacité (2005 : 113). Dans certains pays, tels l'Espagne et l'Angleterre, les agences de location de personnel ont développé une stratégie d'expansion nationale fondée sur la standardisation des procédures, les économies d'échelle et la pression à la baisse sur les prix.

Les chercheurs-es affirment que les stratégies de négociation collective et le droit du travail peuvent participer à une certaine normalisation de l'emploi précaire corollaire à la fragmentation productive. Rappelons que le contexte institutionnel du droit du travail des pays étudiés (Italie, France, Espagne) est différent du contexte québécois, notamment à cause de l'existence de négociations collectives de branche dans ces pays. Les chercheurs-es ont constaté que l'une des stratégies des employeurs a été de négocier des conventions collectives « spécifiques » (*dedicated*) comportant des dispositions différentes de celles des conventions de branche dans certains secteurs émergents (centres d'appel, services d'aide à domicile)

(2005: 116). La normalisation de l'emploi précaire peut aussi résulter de l'instauration de mesures de protection sociale pour ces formes d'emploi qui stimulent à leur tour l'augmentation des modes d'organisation flexibles et du recours à l'emploi précaire. Les chercheurs-es réfèrent par exemple à l'adoption du régime de l'intermittence dans le secteur culturel français et à la légalisation d'un statut de « quasi-subordonné » (*parasubordinacione*) pour certaines catégories de travailleurs-euses autonomes en Italie (2005 : 117). L'endigement de la précarité passerait plutôt selon eux par la régulation de l'entreprise, même si cette perspective va à l'encontre de l'idée de flexibilité généralisée présente dans les théories et les pratiques en gestion: « regulating business conduct and putting a brake on labour recommodification through legislative change and institutionnal action. This of course, would stand in contradiction to the current trends towards the promotion of flexibility for all » (2005 : 119).

Les travaux de Frade et Darmon apportent plusieurs éléments intéressants au plan théorique et empirique. Ils mettent en lumière un processus de remarkandisation du travail à travers un enlignement du contrat de travail sur le contrat commercial, la variance dans le poids des acteurs ainsi que le rôle clé joué par l'État au plan du financement de certains prestataires privés, de la régulation de services et de la régulation du travail.

Dans la partie qui suit, nous présentons d'autres travaux portant sur notre objet de recherche et s'inscrivant dans le courant de l'économie politique critique, travaux plus particulièrement identifiés à l'école du *Labor process*.

### **1.3.4 Travaux sur la rationalisation systémique**

Altmann et Deiß ont réalisé des études sur les réseaux de production dans certains secteurs industriels en Allemagne qui les ont amenés à concevoir la logique organisationnelle qui s'étend sur toute la chaîne de production comme la « rationalisation systémique ». Le pouvoir, au sein de ces réseaux est principalement détenu par ce que les chercheurs appellent les *focal companies* et il s'explique par certains facteurs, soit leur savoir-faire, leur capacité d'investissement et leur capacité d'innovation (Altmann et Deiß 1998: 139). Les chercheurs

montrent l'importance de la tension entre contrôle et autonomie dans la logique de la rationalisation systémique corollaire aux réseaux :

*« In pursuing this course of action the focal or dominant companies must seek to balance the ratio between their control over dependent companies, and these companies, autonomy, so as to best utilize their potential contributions to enhancing productivity. » (Altmann et Deiß 1998 : 139).*

Le pouvoir de la *focal company* s'exerce à travers ce qu'ils appellent la « régulation supra-entreprises de fonctions ». Cette dernière repose sur la collaboration autour de la recherche et du développement ainsi que sur la gestion de la logistique et de la qualité :

*« Accordingly, power and influence are no longer primarily asserted by way of directly market-related interventions, however, they cannot be explained solely by the reduction of transaction costs or the utilization of supposed 'cultural' differences. Instead, cooperation is brought about within a production network through the supra-company regulation of functions such as joint R&D, logistics and quality management. » (Altmann et Deiß 1998 : 139)*

Cette régulation supra-entreprise de fonctions s'appuie sur des mécanismes de contrôle indirect « encastés » (*built-in*) qui ont une influence pour les firmes de la chaîne aussi fortes que la pression des prix et de la compétition. Il s'agit par exemple de l'ingénierie simultanée, de la livraison selon le système juste-à-temps, du classement des fournisseurs selon l'outil de gestion ABC (*Activity-Based Costing*), de même que la pression permanente sur les fournisseurs en compétition pour réduire leurs coûts et s'aligner sur les prix de référence (*benchmarks*) (1998 : 139). Les technologies de l'information jouent aussi un rôle important dans l'intégration productive car elles sont à la fois la condition préalable à l'intégration des processus de production dans la chaîne et le moyen de réaliser cette intégration (1998 : 139).

Les chercheurs théorisent aussi la façon dont la *focal company* organise la production dans la chaîne afin d'atteindre une efficacité maximale. Ils soutiennent que l'organisation productive repose sur la création de la complémentarité au sein de la chaîne par l'usage de l'hétérogénéité

des potentiels et des situations sociétales, tant au plan régional qu'international, entre les segments de production et au sein de la main-d'œuvre :

*« Above all, the dominant companies seek to enhance the total efficiency of production networks by utilizing the regionally and internationally heterogeneous potentials and societal situations of the workforce and the individual segments (in terms of skills, labour costs, management know-how, technical facilities, potential to invest and innovate, for exemple) in such a manner that they complement each other within the value creation chain. This implies, of course, that diverging forms of work organization are deployed in achieving the desired and converging productivity aims and objectives. » (Altmann et Deiß 1998 :140)*

La rationalisation systémique entraîne un transfert de l'entreprise dominante dans la chaîne vers les entreprises dépendantes et les divers segments de la production, des demandes fluctuantes des marchés sur un mode flexible et selon des horaires toujours plus serrés (1998: 140).

Les conséquences de la rationalisation systémique au plan de la relation d'emploi se répercutent en termes d'usage, sous diverses modalités, des différences de salaires et de qualifications au niveau régional ou international (1998 : 141). Les normes d'emploi se polarisent, avec le transfert des problèmes et risques courus par les employés-es, de l'entreprise dominante vers les autres segments de la chaîne, dans l'objectif de réduire les coûts et d'accroître la flexibilité. L'utilisation des standards de coûts et de performance différents est au cœur de la rationalisation systémique (1998 :143-144). Même dans les entreprises dominantes, le personnel peut être affecté par une dégradation des normes d'emploi. La réduction de la production interne et l'externalisation partielle de sous-processus de production peuvent affecter la sécurité d'emploi et la rétention de la qualification et des compétences (1998 : 144).

La nécessité de coordination entre les segments de production dans la chaîne engendre de nouvelles tâches qualifiées qui reviennent à des salariés-es que les chercheurs identifient avec la notion d'« intégrateurs » et qui agissent à l'interface des autres segments de production de la chaîne. : « The position for the key employees assigned with these tasks are concentrated

primarily at the interfaces with other segments and in the controlling and steering departments and dominant companies » (1998 : 146).

Les chercheurs soulignent que la fragmentation de la main-d'œuvre entraîne un affaiblissement du pouvoir collectif de celle-ci, les intérêts divergents et la compétition entre segments minant la solidarité, ce qui nécessite une représentation collective organisée sur toute la chaîne, de façon coordonnée:

*« The increasing fragmentation of workforces into segments of the production chain with diverging interests (competition over locations, for example) that compete with each other, yet are dependent on each other in process terms, is responsible for declining solidarity. Basically speaking, an effective representation of the interests of different workforce groups becomes dependent on employee solidarity within the entire production chain. » (Altmann et Deiß 1998 : 151)*

Altmann et Deiß affirment que les syndicats doivent affronter deux défis afin d'assurer ou de retrouver leur influence. Le premier est celui d'éviter les écarts trop marqués dans les normes d'emplois entre les salariés-es au sein d'une même entreprise. Le second concerne la légitimité des syndicats comme force politique dans la société qu'ils pourraient retrouver en exprimant une vision dépassant la segmentation organisée entre les entreprises et les salariés-es composant une même chaîne de production (1998 : 152).

L'analyse d'Altmann et Deiß offre des pistes intéressantes pour analyser les processus sociaux dans les réseaux de production, et en particulier une logique centrale dans l'organisation de la production en réseau, celle de la rationalisation systémique. Cette dernière consiste principalement en l'organisation de segments de production et de main-d'œuvre concurrents et complémentaires, en utilisant leur hétérogénéité, ainsi qu'en une « régulation supra-entreprises de fonction ».

### **1.3.5 Travaux sur l'autonomie contrôlée**

La sociologue du travail Béatrice Appay a réalisé des travaux portant sur les transformations productives dans divers secteurs (Bâtiment et travaux publics, imprimerie, secteur hôtelier,

etc.) dans les années 1980 et 1990 en France et au Royaume-Uni qui l'ont amenée à parler d'un nouveau mode de production, qu'elle conceptualise comme l'« l'autonomie contrôlée » et qui est au cœur du processus de « précarisation » (Appay 1993, 2005).

Ce nouveau mode productif permet une cohabitation paradoxale entre la fragmentation productive et le renforcement de la concentration économique. Face à l'accroissement de la concurrence globalisée et à la pression des marchés financiers, la fragmentation productive appliquée aux niveaux local, national et international a constitué le choix stratégique d'expansion des entreprises, devenues des « entreprises-cerveau »<sup>30</sup>. Il s'agit essentiellement d'« un nouveau mode de captage de la plus-value » (Appay 2005 : 247). Le nouveau mode productif de l'autonomie contrôlée se fonde sur la conjugaison des réorganisations productives sous forme de « sous-traitance en cascade », au sein desquelles les entreprises-cerveaux exercent un « pouvoir stratégique », et des remises en cause du droit du travail et des systèmes de protection sociale (2005 : 125).

Ce qu'Appay appelle la « sous-traitance en cascade » s'appuie sur des « liens entre donneurs d'ordre et exécutants selon plusieurs rangs de sous-traitance, des plus grands aux plus petits, jusqu'aux travailleurs individuels, salariés ou non » (Appay 2005: 45). Les relations inter-firmes qu'elle décrit comme une « *pyramidal web structure* » (1998 : 171) sont à la fois verticales et horizontales. Si les firmes sont autonomes formellement les unes des autres, le principe central de l'autonomie contrôlée est celui du transfert et de l'externalisation des coûts, des risques et des responsabilités financières, sociales et environnementales vers les différents niveaux de sous-traitance. La chercheuse affirme que les formes de l'externalisation diffèrent « en fonction des types de localisation des unités productives et de leurs rapports avec l'entreprise donneuse d'ordre » (Appay 2005 : 145-146). Dans un texte plus récent, elle inclut dans son modèle les unités autonomes internes à l'entreprise (individus, équipes, départements), en plus des unités à l'externe (sous-traitants, filiales, etc.) (Appay 2008: 162).

---

<sup>30</sup> L'auteure parle de *brain firms*, ou d'« entreprises-cerveaux », pour désigner les firmes leaders qui externalisent divers aspects de la production tout en se spécialisant dans l'organisation de la filière et le contrôle des opérations afin d'accroître leur pouvoir de marché et de se dégager des contraintes liées à la matérialité productive (Appay 1998: 172).



L'exercice du pouvoir stratégique s'appuie sur les principes suivants selon Appay : la « maîtrise financière » d'une partie essentielle du circuit financier par l'entreprise-cerveau; l'« autonomie » formelle des entités productives liées contractuellement; la « mise en survie », reposant sur le sous-financement d'entités productives dépendant du pôle dominant, ainsi que la « canalisation », qui consiste en un octroi de ressources financières pour l'exécution d'activités prédéfinies conjugué à des pressions implicites (Appay 2005: 45-46).

Ces deux derniers principes constituent ce que la chercheuse nomme un « système de vide-rempli » (2005: 84-85). Elle décrit ce système à partir d'un cas impliquant le secteur public qu'elle a étudié dans les années 1980 au Royaume-Uni. Il s'agit du cas de la relation entre certains ministères et les collèges de formation professionnelle (les *Colleges of Further Education*) financés par les autorités locales. La « mise en survie » des collèges a été opérée par la création d'un « vide » lié à leur sous-financement par les autorités locales consécutif aux diminutions budgétaires du ministère de l'Éducation. Par la suite, la « canalisation » de ressources a permis que ce vide soit en quelque sorte « rempli » puisque les collèges se sont retrouvés à devoir accepter le financement de programmes de formation professionnelle définis par une agence étatique relevant du ministère de l'Emploi. Cette dernière, souligne Appay, souhaitait détenir un contrôle sur les formations, contrôle qui lui échappait dans les collèges. Le nouveau financement est de fait accordé à des entreprises auxquelles les collèges vont rapidement proposer des programmes de formation conformes aux exigences de l'agence étatique « sans que le gouvernement n'exerce de contrainte directe et explicite » (2005 : 83). Grâce à ce système de vide-rempli, l'État parvient à transformer l'organisation des programmes dispensés dans les collèges : « « L'État tatchérien » a introduit ce plan de formation beaucoup plus flexible qu'il pouvait piloter à distance, qui individualisait les formations, déstructurait les temps de formation et décloisonnait les lignes de démarcation professionnelle » (2005 : 85).

L'opposition aux restructurations préconisées par l'État, tant celle existant tant dans les collèges que chez les partenaires sociaux, est contrée par la situation de survie conduisant à une soumission aux exigences de l'État :

*« (...) les collègues se sont rapidement adaptés à une situation qu'ils refusaient pour la plupart. Ils furent mis en situation de survie, placés devant l'urgence de rétablir leur situation financière et d'exécuter des ordres qu'ils n'avaient pas reçus. Ce système fonctionne d'autant mieux que les personnels sont en situation précaire et que leurs salaires dépendent du niveau d'activité des établissements qui les rémunèrent » (Appay 2005 : 85)*

La menace du chômage fait aussi partie du système fondé sur l'autonomie contrôlée soutient la chercheuse. Le pouvoir stratégique s'exerce à travers « un système tendu de sanctions extrêmes liées à la survie ». Elle affirme que « si la « machine tourne » et si le système de menaces et de risques est suffisamment fort, il peut alors se contenter de formuler des « recommandations », indiquer les objectifs à atteindre plutôt que d'imposer » (2005 : 77-78).

Les contraintes imposées par l'entreprise-cerveau reposent sur un « renforcement des systèmes de contrôle et de contrainte, articulé à l'approfondissement paradoxal de l'autonomie » (2005 : 46). Cette autonomie facilite l'innovation : « La liberté est laissée à l'invention et à la création. C'est par définition un *système innovant*. Il fonctionne à l'autonomie et à la coopération avec des marges de manœuvres restreintes, des conditions de survie limitées. » (2005 : 77-78). La dimension de la technologie est aussi importante dans les processus de régulation propres à l'autonomie contrôlée : « Une question essentielle liée à la question du contrôle est celle du captage de l'information, de l'analyse des données recueillies, de l'élaboration des procédures de contrôle » (2005 : 79).

Dans les réseaux de sous-traitance, les entreprises-cerveaux, qui détiennent le pouvoir stratégique disposent d'un nombre réduit de salariés-es et exercent principalement des fonctions d'organisation et de contrôle de la production :

*« De nouvelles firmes leaders sont apparues. Ce sont des « entreprises-cerveaux » avec une main-d'oeuvre d'exécution réduite, mais une force de travail accrue dans les domaines conceptuels, commerciaux, gestionnaires, la recherche développement et l'organisation. Ces firmes se spécialisent dans la conception, l'organisation et le contrôle du processus de production et de distribution, l'organisation et la captation des marchés. Elles sont grandes par leur chiffre d'affaires et leurs profits, mais réduisent leur taille du point de vue de la force salariale directement employée. Beaucoup se spécialisent dans la*

*direction managériale, qui consiste à organiser, à fabriquer de la coopération, à contrôler sans participer directement à la production. » (Appay 2005 :116)*

Le mode productif de l'autonomie contrôlée permet un transfert de la responsabilité des donneurs d'ordres, ce qui entraîne une « précarisation » au bout de la chaîne de production :

*« Le principe d'externalisation en cascade est au cœur du processus de précarisation: il fragmente, divise, hiérarchise, organise structurellement l'impuissance syndicale, désorganise les luttes au travail, reporte sur les autres la responsabilité des donneurs d'ordre, avec en bout de chaîne les individus chargés de l'exécution du travail, celles et ceux qui ne peuvent « externaliser » leur condition sur qui que ce soit » (Appay 2008: 166).*

Le terme « précarisation » est choisi, plutôt que celui de « précarité » pour mettre en exergue les processus sociaux sous-jacents :

*« C'est volontairement que le terme de précarisation est choisi et non celui de précarité pour mettre l'accent sur des processus de mise en précarité et non sur un état ou des états qui concerneraient des populations vulnérables : les femmes, les jeunes, les immigrés, les chômeurs, des segments de populations fragiles ou « à risques » qu'il s'agirait de « réintégrer » avec plus ou moins de succès » (Appay 1997 : 512).*

Dans ce processus de précarisation, le droit du travail joue un rôle clé à travers ce qu'Appay appelle une « précarisation de la protection sociale »<sup>31</sup> et qu'elle explique, en référant à la juriste Marie-Laure Morin (1997), en mettant en exergue le contournement de la régulation juridique du travail :

*« Cette division du travail interentreprises, fortement polarisatrice, ne permet-elle pas de contourner les régulations salariales, celles en particulier ayant trait à la subordination entre salariés et employeurs, subordination qui est au fondement du droit du travail contemporain (M.L. Morin)? Ne permet-elle pas de contourner les systèmes de protection sociale tels qu'ils sont sédimentés dans notre société en compensation de cette subordination salariale ? » (Appay 1997: 540)*

---

<sup>31</sup> Il faut préciser qu'en France, la notion de protection sociale est utilisée dans un sens large intégrant à la fois droit du travail et ce qu'on appelle au Québec la « sécurité sociale » en référant aux régimes publics d'assurance dans les situations de chômage, de maladie, de maternité/paternité et de retraite notamment.

Dans ses travaux, Appay a aussi développé le concept de « corvéabilité » (1993) pour analyser les nouvelles manifestations des rapports sociaux de sexe en milieu de travail, et particulièrement les nouvelles formes que prend la division sexuelle du travail. Toutefois, comme elle a appliqué ce concept dans le cadre d'études portant sur la flexibilisation du travail dans le secteur de la grande distribution sans référer spécifiquement à des réseaux de production et à la sous-traitance, ce qui laisse sous-entendre que le modèle d'organisation productive en vigueur est l'entreprise intégrée, nous avons traité de ces travaux dans la prochaine partie, section 1.4.4), où nous recensons une série de travaux des courants féministe et féministe postcolonial qui ne portent pas spécifiquement sur les formes productives en réseau.

Les travaux d'Appay que nous venons de résumer permettent l'identification des logiques centrales et paradoxales qui caractérisent les réseaux de production, d'une part la concentration financière et la fragmentation productive, et d'autre part l'autonomie des composantes des réseaux et un contrôle accru sur les salariés-es. Ils permettent aussi de comprendre comment la jonction entre les restructurations productives et les failles des systèmes de protection sociale est au cœur du processus de précarisation des emplois.

En somme, les travaux recensés se situant dans le courant de l'économie politique critique apportent un regard spécifique en prenant en compte le caractère central de la relation d'emploi dans les dynamiques sociales et économiques au sein des nouvelles formes d'organisation productive réticulaires. Certains travaux identifient des facteurs explicatifs de la variance dans les relations de pouvoir intra-réseau, telles les études britanniques (Grimshaw *et al.* 2005 : 265) (communautés locales, normes établies, implication des syndicats, exigences législatives, changements dans les marchés des produits, du travail et des capitaux), incluant celles sur les partenariats publics-privés (expertise de l'organisation exécutante, expérience de négociation et de gestion des contrats de services, vulnérabilité à la réputation, soutien de la part d'agences de régulation ou d'autres organisations) (Grimshaw et Hebson 2005). Les travaux portant notamment sur les services d'aide à domicile en Europe expliquent aussi la variance dans la répartition du pouvoir au sein des réseaux par la capacité de gérer les volumes de main-d'œuvre et de standardiser les procédures déterminées par l'entreprise cliente) (Frade et Darmon 2005). Elles montrent aussi l'importance de l'action de l'État dans les processus au

cœur des relations d'emploi multipartites dans ces services au plan du contrôle exercé dans l'organisation productive et au plan du droit du travail.

D'autres travaux se situant dans ce courant identifient l'impact de l'action de l'entité dominante dans le réseau de production sur la relation d'emploi. Rubery et Earnshaw (2005) montrent cet impact sur la structure de paie, la sécurité d'emploi et sur le contrôle et la direction du travail (procédures d'évaluation de la performance, affectation du personnel à des tâches ou à des postes particuliers, procédures de discipline et de renvoi). Frade et Darmon (2005), pour leur part, expliquent l'importance de la question du temps de travail dans l'organisation réticulaire alors que les horaires de travail sont établis selon la logique du juste-à-temps par un donneur d'ordres ne détenant ni statut juridique d'employeur ni obligations à cet égard.

A ce stade de notre recension des théories en sciences sociales, nous constatons que les travaux d'Appay ainsi que ceux d'Altmann et Deiß présentent un intérêt particulier. Les premiers sont en effet les seuls qui proposent une articulation théorique combinant la mise en place des formes productives réticulaires et les difficultés d'application du droit du travail. De plus, ces travaux cherchent à expliciter les principes structurant le pouvoir stratégique des entreprises-cerveaux, donc les rapports de pouvoir intra-réseau, en considérant la relation d'emploi dans cette dynamique de pouvoir. Les travaux d'Altmann et Deiß se situent dans le même axe en posant comme principes centraux l'usage de l'hétérogénéité et de la complémentarité entre les segments productifs et la main-d'œuvre ainsi que le déploiement d'une régulation supra-entreprises par les organisations dominantes.

Ces travaux d'Appay et d'Altmann et Deiß sur les réseaux de production ne proposent toutefois pas une analyse des rapports de pouvoir dans les réseaux de production qui considère l'imbrication potentielle des rapports de production avec d'autres types de rapports sociaux dont les rapports sociaux de sexe. Appay a mené des travaux intégrant la dimension des rapports sociaux de sexe avec le concept de « corvéabilité » (1997: 517), mais ils ne portaient pas explicitement sur des réseaux de production. Or, dans le cadre des études britanniques sur la fragmentation productive, Hebson et Grugulis (2005) ont constaté un renforcement de ce qu'elles appellent les divisions de genre. Ces constats sur les effets des dynamiques de pouvoir

réticulaires qui se manifestent de façon spécifique pour la main-d'œuvre féminine appellent à une analyse de l'imbrication des rapports sociaux de sexe dans la dynamique globale du pouvoir qui s'exprime au sein des réseaux de production, et de l'interaction possible d'autres types rapports sociaux de domination tels la racialisation ou ceux fondés sur l'âge, l'origine nationale, etc.. Comme nous n'avons pu recenser de travaux qui analysent les réseaux en intégrant cette perspective, nous avons fait le choix de recenser certains travaux portant sur les rapports sociaux de sexe et leur imbrication avec les rapports de production ainsi que d'autres types de rapports sociaux dans le cadre de l'entreprise intégrée. Notre objectif est de trouver certains outils conceptuels en vue de les adapter à notre analyse de la dynamique de pouvoir dans les réseaux.

## **1.4 Les courants féministe matérialiste et féministe postcolonial**

Des chercheuses soulignent que dans la théorisation développée dans le domaine des relations industrielles, la prise en compte des rapports de domination basés sur le sexe – ce que certaines appellent le genre ou encore les rapports sociaux de sexe – a traditionnellement été négligée (Forrest 1993; Hansen 2002). La même remarque pourrait s'appliquer à l'égard d'autres types de rapports de domination comme ceux basés sur la « racialisation », la sexualité ou l'origine nationale. Dans l'approche fonctionnaliste traditionnelle prévalant en relations industrielles, le sujet traditionnel des études est le travailleur industriel blanc, natif du pays, employé dans le cadre d'un emploi standard. Lorsque le genre ou l'« ethnicité » sont considérés dans les modèles théoriques en relations industrielles, ils le sont la majorité du temps pour exprimer une caractéristique socio-démographique des individus. L'occultation théorique persistante des rapports de pouvoir fondés sur le genre notamment favorise leur naturalisation selon Hansen :

*« Concept building and theory generating are not power free spaces, but a process of construction that either reproduces relationship of power, or challenge these. That is, theory generated in IR research will either reproduce or challenge the historical foundation of the tradition (white male in manufacturing) » (Hansen 2002 : 196).*

Notre objectif de recenser les travaux traitant des rapports sociaux de sexe et de leur imbrication avec d'autres types de rapports sociaux dans le cadre de la relation d'emploi nous amène à chercher dans d'autres champs d'études que les relations industrielles et en particulier dans le champ de la sociologie du travail féministe et des études féministes postcoloniales. Nous débutons cette partie de notre thèse par une présentation des principaux postulats théoriques du courant féministe dans les études sur le travail et en particulier ceux du courant féministe matérialiste de la division sexuelle du travail duquel nous reprendrons certains éléments conceptuels pour notre cadre analytique. Nous poursuivrons ensuite avec des travaux se situant dans la même perspective, mais traitant du travail rémunéré du *care*, dont fait partie le travail d'assistance à domicile qui fait l'objet de nos études de cas, ainsi que des nouvelles formes d'organisation du travail des femmes dans le cadre de pratiques de gestion de type toyotiste. Suivra l'exposé de la théorie du travail émotionnel, qui s'avère intéressante pour une étude comme la nôtre car elle pose la question des émotions dans la production de la valeur. Enfin, cette section terminera avec la présentation du débat sur les théories féministes postcoloniales qui permettent une articulation de l'interaction entre divers types de rapports sociaux, qu'il s'agisse des rapports sociaux de sexe, de production, de la racialisation ou d'autres types de rapports de domination fondés sur la sexualité, l'âge, la capacité, etc.

#### **1.4.1 Principaux postulats théoriques**

Comme il existe plusieurs courants féministes dans les études sur le travail, il est important de comprendre les convergences et les différences théoriques entre ceux-ci. Nous nous arrêterons dans les prochains paragraphes aux grands courants que nous avons identifiés: les courants féministe libéral, féministe marxiste, féministe radical et féministe postcolonial. Notons que des tendances différentes existent au sein de chaque courant.

Le point commun de tous ces courants est que le genre constitue une construction sociale. Les rôles et qualités attribués aux personnes selon leur sexe biologique ne relèvent pas de l'ordre naturel, mais de l'ordre social. Il s'agit d'un rapport social spécifique puisque les catégories de sexe « se définissent dans et par leur relation » (Mathieu 1971). Toutefois des chercheuses féministes s'inscrivant dans ce que nous pouvons appeler de façon générale le courant

féministe postcolonial sans nier le caractère socialement construit du genre ont critiqué le caractère universaliste que lui attribuent les chercheuses des courants féministes « dominants ». Voyons plus spécifiquement une brève présentation des trois courants de la recherche féministe les plus « classiques », soit le féminisme libéral égalitaire, le féminisme marxiste et le féminisme radical, présentation que nous basons sur les travaux de la chercheuse québécoise Louise Toupin.

Le féminisme libéral égalitaire s'inscrit dans le paradigme de la liberté individuelle et de l'égalité dans tous les champs pour les femmes comme pour les hommes. Il situe l'origine des inégalités dans les préjugés, la socialisation, les mentalités rétrogrades et réclame une éducation non-sexiste ainsi que des réformes pour enrayer la discrimination. Dans le domaine du travail, il réclame pour les femmes l'égalité en matière d'occupations et de salaire (Toupin 1998: 11-12).

Pour sa part, le féminisme marxiste situe les rapports de genre dans l'extension des rapports de classe en affirmant que la fin du capitalisme mettra fin aux inégalités hommes-femmes. L'assignation des femmes à la sphère domestique s'inscrit dans la division capitaliste du travail et l'émancipation des femmes passe par « la réintégration des femmes dans la production sociale, au sein du marché du travail salarié, et leur participation à la lutte des classes, côte-à-côte avec les camarades, pour abolir le capitalisme » (1998 : 15).

Le féminisme radical, contrairement au féminisme marxiste, n'analyse pas les rapports sociaux de sexe comme étant subordonnés aux rapports de classe, mais plutôt comme des rapports traversant l'ensemble des autres rapports sociaux et l'ensemble des sociétés. Bien qu'il comporte divers sous-courants, la base commune de ceux-ci est que le système fondant la domination est le patriarcat qui se manifeste à travers le capitalisme mais aussi de diverses autres façons, à commencer par le contrôle du corps des femmes :

*« L'expression première du patriarcat se manifeste par le contrôle du corps des femmes, notamment par le contrôle de la maternité et de la sexualité des femmes. Le lieu où le patriarcat s'exprime se situe d'abord dans la famille et dans tout le domaine de la reproduction, mais aussi dans toute la société et à tous les niveaux (politique, économique, juridique), de même que dans les représentations sociales, le patriarcat constituant un véritable système social,*



*un système social des sexes ayant créé deux cultures distinctes : la culture masculine dominante, et la culture féminine dominée. » (1998 : 22)*

Dans ce vaste courant féministe radical, l'un des courants qui nous intéresse en particulier est le féminisme matérialiste qui, tout comme le féminisme marxiste, pose ce qui est conceptualisé en termes de « rapports sociaux de sexe » comme étant à la fois autonomes des rapports de classe et, selon les contextes, imbriqués avec ceux-ci : « les rapports de sexes sont vus comme des rapports de travail, des rapports d'exploitation. Le travail des femmes et leur corps même sont appropriés par les hommes qui en sont les premiers bénéficiaires. Les hommes et les femmes forment des classes de sexe » (1998 : 26). Au sein du féminisme matérialiste français s'est développé un courant s'intéressant spécifiquement à la question du travail (rémunéré et non rémunéré) des femmes, celui de la division sexuelle du travail. Nous le présentons plus en détails dans la partie suivante.

Parmi les courants qui ont été développés en réaction à ceux précédemment identifiés figurent le courant *Queer* ainsi que le courant que nous identifions au féminisme postcolonial. Ces courants théoriques émergent avec la critique du caractère hétérosexiste et ethnocentriste des théories, surtout depuis les années 1990, aux États-Unis, dans le cadre des *Queer Studies* et des *Black Feminist Studies* ainsi que des *Critical Race Feminist Studies*. Ces analyses critiques conduisent à la formulation de certains concepts comme celui d'« intersectionnalité » (Crenshaw 1991) ou de « matrice de domination » (Hill 2000).

Les chercheuses des *Black Feminist Studies* aux États-Unis ont eu un apport important dans l'articulation théorique de l'hétérogénéité du concept de genre. Dans les années 1990 et jusqu'à aujourd'hui, de nombreux travaux critiques ont repris le concept d'« intersectionnalité » d'abord créé par Kimberlé Williams Crenshaw (1991) pour expliquer que lorsque la co-constitution des rapports sociaux de « race », de genre, de classe est occultée, comme c'est généralement le cas dans les discours féministes ou antiracistes, les expériences particulières des femmes de couleur ne sont pas prises en compte (Crenshaw 2005: 54). Être une femme influence le fait de se retrouver à jouer un rôle social particulier et le contenu de ce rôle social variera selon qu'il s'agisse d'une femme de couleur ou d'une femme blanche. Le concept a été élargi par la suite pour inclure d'autres processus

d'infériorisation basés par exemple sur la sexualité, l'âge, la capacité (situations de handicap), le statut d'immigration/citoyenneté<sup>32</sup>, l'origine autochtone, la religion, l'origine nationale, etc..

Dans un sens similaire au concept d'« intersectionnalité », le concept de « localisation sociale » (*social location*) est aussi couramment utilisé par des chercheurs anglophones pour signifier l'interaction de plusieurs rapports sociaux :

*« (...) [it] refers to how social relations and political and economic conditions interact to shape peoples' actions and experiences. It refers to groups of people affected differentially by social relations of inequality such as gender, « race », ethnicity, immigrant status, disability, class, and age, as well as their intersections. » (Bernstein et al. 2006)*

Patricia Hill Collins a pour sa part mis de l'avant dès 1990 le concept de « matrice de domination » (*matrix of domination*) pour parler non seulement des divers rapports sociaux qui interagissent, mais aussi de toute l'organisation sociale dans laquelle les oppressions imbriquées s'enracinent et sont contestées : « all social organization within which intersecting oppressions originate, develop, and are contained » (Collins 2000: 228). Selon cette chercheuse, les oppressions imbriquées (*intersecting*) de divers rapports sociaux sont régulées par différentes institutions sociales telles l'école, l'État, les entreprises, etc.. Ces oppressions imbriquées prennent des formes historiques différentes qui changent en réaction à l'action sociale, affirme-t-elle. Le concept de « matrice de domination » vient en quelque sorte expliciter l'organisation spécifique et historique du pouvoir à l'intersection de plusieurs formes d'oppressions que les groupes sociaux concernés tentent d'influencer: « As the particular form assumed by intersecting oppressions in one social location, any matrix of domination can be seen as an historically specific organization of power in which social groups are embedded and which they aim to influence. » (2000 : 228)

---

<sup>32</sup> Nous entendons par statut d'immigration/citoyenneté le statut de l'individu relatif à ses droits de séjour et de citoyenneté dans le pays. Ce statut se situe dans un large éventail qui s'étend de l'absence totale de droit de séjour ( « sans papier », « en situation irrégulière ») à la citoyenneté en passant par le statut de travailleuse ou travailleur migrant temporaire, de demandeur ou demandeuse d'asile politique, de personne protégée temporairement dans le cadre d'une suspension des renvois vers son pays d'origine, de réfugié-e politique, de résident-e permanent-e ou d'autres statuts intermédiaires entre l'absence totale de statut officiel et la citoyenneté.

L'une des chercheuses s'inscrivant dans le courant féministe postcolonial dont nous présentons les travaux sur la division racialisée du travail du *care* (voir section 1.4.6), Evelyn Nakano Glenn, explique comment l'analyse de l'imbrication des rapports sociaux de classe, de sexe et de « race » dans des lieux et périodes historiques spécifiques est possible grâce à la combinaison d'une analyse matérialiste se situant dans le courant de l'économie politique critique et d'une analyse de type poststructuraliste. Cette dernière permet de mettre en lumière le caractère racialisé et sexué à la fois de la structure sociale et du discours. Elle décrit cette posture théorique comme suit :

*« In my current research and writing, I am committed to a critical social science that inhabits and uses the tension between modernism and post-modernism: one that simultaneously maintains faith in the modernist assumption of an « objective world out there » and adopts the postmodern skepticism about the fixity and certainty of categories such as « people of color ». As I struggle to formulate an integrated analysis of gender, race, and class, I have relied on a historical comparative approach that incorporates political economy while taking advantage of the critical insights made possible by poststructuralism. I use a social constructionist framework, which considers how race, gender, and class are simultaneously constituted in specific locations and historical periods through « racialized » and « gendered » social structure and discourse. I try to inhabit that middle ground between essentialism and antiessentialism by looking at the ways in which race, gender, and class are constituted relationally. Thus, although there are no fixed categories with universal meanings, essences, and associated identities, categories are not completely free-floating: They are positioned, and therefore gain meaning, in relation to other categories. » (Glenn 1998: 31-32)*

Ce bref regard sur les principaux postulats théoriques des courants féministe et féministe postcolonial nous à recenser des travaux portant sur le travail des femmes et sur le travail du *care* dans la prochaine section.

## 1.4.2 Courant de la division sexuelle du travail

Les théoriciennes du courant de la division sexuelle du travail analysent la question du travail des femmes en se référant aux « rapports sociaux de sexe ». Pour définir ceux-ci, l'une des principales théoriciennes de ce courant, Danièle Kergoat, précise d'abord ce qu'elle entend par « rapport social » :

*« Le rapport social peut être assimilé à une « tension » qui traverse la société ; cette tension se cristallise peu à peu en enjeux autour desquels, pour produire de la société, pour la reproduire ou pour « inventer de nouvelles façons de penser et d'agir », les êtres humains sont en confrontation permanente. Ce sont ces enjeux qui sont constitutifs des groupes sociaux. » (Kergoat 2010: 62, l'italique est de l'auteure)*

Les « rapports sociaux de sexe » ont les mêmes caractéristiques que les rapports sociaux en général, affirme Kergoat :

*« (...) les groupes sexués ne sont pas le produit de destins biologiques mais sont d'abord des construits sociaux; ces groupes se construisent par tension, opposition, antagonisme, autour d'un enjeu, celui du travail. Les rapports sociaux de sexe ont une base matérielle même s'ils ont aussi une base idéale : tout pouvoir, comme le disait Foucault, a besoin d'un savoir, c'est ici le naturalisme qui est l'idéologie de légitimation. » (Kergoat 2010 : 63)*

Pour les chercheuses se situant dans le courant de la division sexuelle du travail, le travail (ce qui inclut non seulement le travail rémunéré) est l'enjeu des rapports sociaux de sexe.

L'organisation technique et sociale du travail est marquée par une division sexuelle, celle-ci comportant à la fois une dimension matérielle et une dimension idéologique : « le principe de séparation (il y a des travaux d'hommes et des travaux de femmes) et le principe hiérarchique (un travail d'homme « vaut » plus qu'un travail de femme) » (Hirata et Kergoat 2008: 200). Ces principes organisateurs (séparation/hiérarchisation) font en sorte que l'assignation prioritaire des femmes à la sphère domestique structure la place des femmes dans la sphère du travail salarié :

*« La relation de service dans laquelle sont inscrites les femmes, par leur affectation au travail domestique, est également constitutive de la division capitaliste du travail. L'affectation des femmes au travail domestique détermine les formes de différenciation entre les sexes au sein de la production capitaliste, différences que l'on retrouve dans l'ensemble des modalités de mise au travail salarié. » (Kergoat 1984: 246)*

En vertu de la relation de service à laquelle les femmes sont socialement assignées, « les tâches féminines salariées, ressemblent par bien des aspects aux tâches domestiques » (Kergoat 1982: 15) et, plus elles y ressemblent – par exemple, faire le ménage – plus elles sont dévalorisées et sous-payées.

La dimension idéologique de la division sexuelle du travail consiste en un « un procès spécifique de légitimation, l'idéologie naturaliste. Celle-ci rabat le genre sur le sexe biologique, réduit les pratiques sociales à des « rôles sociaux » sexués, lesquels renverraient au destin naturel de l'espèce » (Hirata et Kergoat 2007).

La division sexuelle du travail dans le cadre du travail rémunéré a été étudiée en 1982 par Kergoat à partir de la situation des ouvrières. Elle a montré que les employeurs pouvaient surexploiter les femmes dans les emplois industriels à la fois de façon directe et de façon indirecte. De façon directe, ils le font à travers une organisation sociale et technique du travail différenciée selon le sexe, notamment à travers des rythmes de travail plus élevés pour les femmes et un contrôle social plus fort sur les lieux de travail. La surexploitation indirecte des femmes se réalise pour sa part « en ne reconnaissant pas comme éléments de qualification ce qui rend précisément cette main-d'œuvre précieuse aux yeux du patronat : agilité, dextérité, rapidité... » (Kergoat 1982 : 55). La qualification sociale des femmes qui a été acquise dans la sphère familiale est assimilée à une prétendue « nature féminine ». Pourtant, cette qualification sociale, les femmes l'« ont acquise d'abord par un apprentissage (au métier de future femme quand elles étaient petites) puis par une formation continue (travaux domestiques) » (1982 : 67).

La sociologue constate aussi que les ouvrières intériorisent la dévalorisation de leur qualification et parfois celle de leur travail alors que « l'acquisition de leur savoir-faire se fait

hors des canaux institutionnels, toujours en référence à la sphère du privé, c'est-à-dire *individuellement* et non *collectivement* » (1982 : 68, l'italique est de l'auteure).

La faible qualification des emplois des femmes n'est pas inéluctable, mais elle dépend du rapport des forces avec le patronat. Même l'acquisition d'une formation professionnelle n'assure pas les travailleuses de contrer automatiquement la dévalorisation sexuée de leur travail. La chercheuse rappelle la différence entre la qualification des emplois (les qualités demandées par les employeurs pour un poste de travail particulier et qui fondent les grilles de classification) et la qualification des travailleurs et travailleuses (formation et expérience mises en œuvre par l'employé-e dans le travail auxquelles réfèrent le syndicat quand il négocie les grilles de classification). La qualification des emplois dépendra donc du rapport de forces exercé :

*« (...) selon le rapport de forces, des groupes entiers d'O.S. [ouvriers spécialisés] peuvent passer PI sans que leur tâche ou niveau de formation aient changé, alors qu'inversement, des industries en perte de vitesse et où le potentiel revendicatif ouvrier est faible, sous qualifient systématiquement leur main-d'œuvre afin de moins la payer. » (Kergoat 1982 : 54)*

L'étude sur les ouvrières a amené Kergoat à poser comme indivisibles le capitalisme et le patriarcat, donc les rapports de production et les rapports sociaux de sexe :

*« Comme elle a été une condition nécessaire à l'établissement du mode de production capitaliste, la division sexuelle du travail l'est toujours à sa survie. Capitalisme et patriarcat ne sont pas autonomisables : le capitalisme a su changer les modalités de l'oppression des femmes pour utiliser au mieux de ses intérêts leur force de travail ; le patriarcat a donné au capitalisme la possibilité de différencier et de hiérarchiser la force de travail. » (Kergoat 1982 : 16)*

Les chercheuses du courant de la division sexuelle du travail ne considèrent néanmoins pas les rapports de domination entre les sexes comme figés. La référence aux rapports sociaux de sexe permet d'éviter une approche déterministe en se centrant plutôt sur l'antagonisme entre groupes sociaux qui est continuellement en voie de modification :

« C'est précisément contre cette conception figée de la structure sociale que s'inscrit en faux le raisonnement en termes de rapports sociaux (avec leur corollaire : les pratiques sociales) : rapport signifie contradiction, antagonisme, lutte pour le pouvoir, refus de considérer que les systèmes dominants (capitalisme, patriarcat) sont totalement déterminants et que les pratiques sociales ne font que refléter ces déterminations » (Kergoat 1984 : 210).

Par ailleurs, ces chercheuses ont voulu articuler dans un premier temps l'imbrication des rapports sociaux de sexe avec ceux de classe, grâce au concept de « consubstantialité » des rapports sociaux développé par Kergoat dans son étude sur les ouvrières en 1982, et plus tard l'imbrication des rapports de « race » avec ceux-ci. Kergoat a ainsi expliqué que les rapports sociaux « forment un nœud qui ne peut être séquencé au niveau des pratiques sociales, sinon dans une perspective de sociologie analytique; et ils sont *coextensifs* : en se déployant, les rapports sociaux de classe, de genre, de « race », se reproduisent et se co-produisent mutuellement » (Kergoat 2009: 112) Il s'agit de façon générale de comprendre « comment se fait l'appropriation d'un groupe social par un autre » (2009 : 119). Ce concept de « consubstantialité » des rapports sociaux se rapproche du concept d'« intersectionnalité » de Crenshaw (1991)<sup>33</sup>.

Voyons maintenant certains travaux que nous situons aussi de façon générale dans l'approche féministe de la division sexuelle du travail et qui ont porté plus particulièrement sur le travail rémunéré de *care*.

### **1.4.3 Travaux sur le travail rémunéré du *care***

La question du *care* et du travail rémunéré du *care* prend une place grandissante dans les études féministes. Il faut d'abord préciser ce que signifie le concept de *care*, dont les sens et les usages peuvent être multiples. Nicole-Drancourt et Jany-Catrice indiquent que ce terme d'origine anglo-saxonne peut être utilisé comme catégorie descriptive ou comme concept. Au

---

<sup>33</sup> Pour une réflexion théorique sur la proximité de ces concepts et leurs différences, voir le texte de Dorlin (2005) et Kergoat (2009).

plan descriptif, « il fait référence au travail quotidien de soins des enfants ou personnes adultes dépendantes, à leur prise en charge, aux services d'aide à la personne, voire aux trois à la fois » (Nicole-Drancourt et Jany-Catrice 2008 référant à Letablier 2001: 21). Au plan conceptuel, il a par exemple été élargi avec le concept de *social care* pour inclure non seulement les activités de soin mais aussi « les cadres normatifs, institutionnels et sociaux dans lesquels elles s'insèrent ainsi que les coûts associés à leur réalisation » (Nicole-Drancourt et Jany-Catrice 2008 référant à Lewis 1998). Plusieurs recherches ont aussi établi des liens entre la problématique du *care* et celle de la migration à cause du phénomène important de la présence de travailleuses immigrantes ou migrantes temporaires à titre de dispensatrices de services de *care* dans les pays du Nord, et ce de la période coloniale à aujourd'hui (Langevin et Belleau 2000; Ehrenreich et Hochschild 2002; Falquet, Hirata, Kergoat et Labari 2010).

Le *care* est devenu une question sociale centrale, affirment certaines des chercheuses, à cause d'un double mouvement : d'une part avec l'accroissement de la demande sociale due au vieillissement de la population dans les pays industrialisés et à l'élargissement de la définition des besoins; d'autre part avec la participation massive des femmes au marché du travail qui réduit considérablement leur disponibilité pour les tâches de *care* qui leur ont été traditionnellement assignées dans la sphère domestique (Nicole-Drancourt et Jany-Catrice 2008: 8). Certaines chercheuses soulignent que les transformations démographiques appellent à une distinction entre les services de *care*. Les enjeux relatifs au travail du *care* sont différents selon qu'il s'agit de tâches ménagères et de soins auprès des enfants ou encore de soins auprès de personnes âgées non autonomes ou de personnes handicapées car les enjeux sont différents alors que « la sphère de la reproduction comprend désormais le processus de vieillissement sur une plus longue durée, processus qui prendra fin avec la mort » (Guimarães, Hirata et Sugita 2011: 6).

Dans les études féministes, le débat sur le travail du *care* s'avère important dans la mesure où le travail rémunéré du *care* peut constituer une alternative à la non reconnaissance et à la naturalisation du travail domestique non rémunéré réalisé traditionnellement par des femmes dans la sphère familiale (Hirata 2011). La réflexion autour du travail rémunéré du *care* et autour des politiques publiques relatives aux services de *care* est fondamentale pour déterminer si la situation actuelle est en continuité ou en rupture avec celle dans lequel le *care*



est traditionnellement attribué au groupe social des femmes dans le cadre du travail domestique et familial :

*« Le « care », en tant que métier ou profession exercés en échange d'une rémunération, le poids et l'efficacité des politiques publiques s'avère explosif dans la mesure où il met en question la gratuité du travail domestique et l'assignation de ce travail au groupe social des femmes. Il interroge l'idée de « servitude volontaire » inhérente à ce service lorsqu'il est effectué dans l'espace privé de la « domus ». Le « care » comme profession implique une reconnaissance et une valorisation du travail domestique et du travail familial en tant que travail. » (Guimarães, Hirata et Sugita 2011: 6)*

L'étude comparative menée par ces chercheuses au Brésil, en France et au Japon dans les services de *care* auprès des personnes âgées en établissement et à domicile les amène à constater que les conditions de mise en œuvre de ces services sont largement déterminées par les modalités de répartition entre divers types de fournisseurs de services (État, marché, famille, communauté). Les politiques publiques sont déterminantes dans la définition de ces modalités et la valorisation du travail du *care* rémunéré. Les gouvernements centraux s'appuient le plus souvent sur le secteur public municipal et sur des personnes pouvant apporter une « aide de proximité » (directement ou par l'entremise d'associations ou d'organismes agréés pour la production des services d'aide à domicile (2011 : 6). Les chercheuses indiquent qu'en dépit de différences, dans les trois pays où a été réalisée leur étude, le personnel est largement féminin (incluant des migrantes internes au Brésil ou, des immigrantes et des descendantes de familles immigrantes en France), les salaires très faibles et les perspectives de carrière sont très limitées. Le principe de l'inégalité (hommes/femmes, migrants-es/non migrants-es, etc.) apparaît être au cœur de l'organisation du *care* dans ces trois pays. De plus, la qualification des emplois et la reconnaissance sociale de la compétence professionnelle sont faibles et se conjuguent à une insuffisance au plan de la formation professionnelle et de la spécialisation.

D'autres études menées auparavant en France dans les services d'aide à domicile, tels ceux de Gadrey ont mis en lumière le paradoxe selon lequel les savoirs et compétences que requiert le travail sont diversifiés et ont trait non seulement au soutien matériel, mais aussi au soutien psychologique alors que les faibles conditions de travail et de salaire les rapprochent des

emplois de maison déqualifiés, centrés sur les tâches ménagères. Les politiques publiques ébranlent « la frontière entre l'aide à domicile et les emplois de maison » (Gadrey 2001 : 141) en permettant que la production des services soit réalisée par divers types de structures de services (entreprises, associations locales, gré à gré), ce qui entraîne des différences au plan des statuts, des conventions collectives et contrats de travail, des salaires, des congés payés et des horaires. Ces politiques entraînent la construction de « qualités sexuées » en déqualifiant le travail des aides à domicile; le travail salarié d'aide domestique reste conséquemment imprégné de la « gratuité et de la disponibilité permanente » (2001: 145) qui caractérisent le travail domestique dans la sphère familiale.

Dussuet s'est aussi intéressée aux politiques publiques françaises relatives au développement des services de proximité consistant en services à domicile pour les personnes âgées (préparation de repas, ménage, soins d'hygiène, etc.). Elle traite notamment des services achetés par les organismes de la Sécurité sociale (sous forme d'heures de prestations) à des associations produisant ces services. L'objectif sous-jacent à cette modalité de production des services est essentiellement de répondre aux besoins des personnes et de réduire les coûts, sans égard à la qualité des emplois, constate la chercheuse. La qualification des emplois est faible; aucun diplôme n'étant exigé. Les conditions du travail (à temps partiel, faiblement rémunéré et sans sécurité d'emploi) découlent des modalités de financement et d'organisation déterminées par l'État :

*« Le mode de financement de ces services oblige ainsi les gestionnaires employeurs, qu'ils soient associatifs ou publics, à ajuster l'emploi au plus près des heures de prestation effectivement prises en charge et à préférer les formes d'emploi les plus précaires, en faisant porter sur les salariées le poids des variations de la demande. Il faut remarquer ici que la « demande » est bien le résultat d'une politique publique, car ce sont les organismes de Sécurité sociale financeurs qui énoncent les critères ouvrant droit au financement de telle ou telle aide. » (Dussuet 2002: 145)*

Dussuet montre que la définition et l'organisation du travail réfèrent implicitement au travail domestique gratuit des femmes et que les tâches à effectuer font appel à des « qualités féminines » (2002 : 148).

Les emplois sont essentiellement à temps partiel alors que les horaires de travail sont entrecoupés de périodes de déplacement, ou de périodes libres entre deux mandats (lever, repas, etc.). Dussuet fait référence à la « disponibilité permanente » exigée aux femmes dans le cadre domestique qui a été mise en lumière par Chabaud-Rychter, Fougeyrollas-Schwebel et Sonthonnax (1985) en spécifiant que dans le cas des travailleuses dont elle traite, la contrainte de la disponibilité permanente est dispersée en termes de temps et de lieux de travail :

*« Les « domestiques » d'autrefois et les « employées de maison » d'hier connaissaient cette disponibilité totale, se traduisant alors par un travail à « plus que temps plein », grâce à la confusion entre leur logement et leur lieu de travail. Pour les salariées à domicile d'aujourd'hui, cette contrainte joue en sens inverse en émiettant et en dispersant les temps et les lieux de leurs interventions.» (Dussuet 2002 : 149)*

Bien que les tâches soient diverses et exigent des qualités multiples, la qualification des emplois est nulle (le niveau de rémunération en témoignant) car ces tâches se substituent aux tâches domestiques gratuites exercées au foyer et perçues comme non qualifiées. Dussuet évoque les propos de responsables associatives traçant le portrait des travailleuses comme des « femmes « d'expérience », ayant rempli auprès des leurs le rôle de mère (ou de fille) attentive et dévouée » (2002 : 150). Les « qualités » ne sont toutefois pas reconnues formellement comme une « qualification » mais comme une composante de la personnalité, dit la chercheuse, alors que joue le processus de « dénégation de savoir-faire acquis dans le cadre domestique ».

Somme toute, tant la structuration de l'horaire à temps partiel que l'association des « qualités » exercées à la « nature féminine » constituent les manifestations d'une mise au travail alignée sur la logique du travail domestique dans la sphère familiale, ce que l'auteure appelle une « transposition de rapports sociaux caractéristiques de l'espace privé dans le monde professionnel » : « La logique du don, dans laquelle on ne compte pas, dans laquelle on ne ménage pas ses efforts puisque l'essentiel est l'entretien du lien, se mêle à une logique marchande du rapport salarial » (2002 : 151). Elle affirme que la référence à l'espace domestique sous-jacente à l'organisation des services et du travail issue des politiques publiques vient légitimer la situation de précarité des travailleuses :

*« Leur précarité semble plus facilement acceptable et acceptée par les différents acteurs, comme si, littéralement, ces emplois et ces femmes appartenaient à un autre monde que le monde du travail salarié, un monde où on ne calcule pas, où seules les relations entre les personnes importent, un monde donc d'où toute préoccupation matérielle en termes d'horaire et de salaire semble bannie. Malgré la « mauvaise qualité » de ces emplois, les pouvoirs politiques et les associations continuent à les promouvoir, en toute bonne conscience. » (Dussuet 2002 : 152)*

Dans les suites des travaux conceptualisant la division sexuelle du travail, les travaux d'Appay sur les nouvelles formes d'organisation du travail inspirées à la fois du modèle du travail domestique et du modèle japonais ainsi que sur les conditions de travail en découlant sont présentés dans la prochaine section.

#### **1.4.4 Travaux sur la division sexuelle du travail sous le mode de la corvéabilité**

Appay s'est intéressée aux nouvelles formes que prend la division sexuelle du travail dans le cadre des transformations des modalités d'organisation du travail à partir de ses enquêtes sur des secteurs de services où la majorité du personnel est féminin comme la grande distribution (les supermarchés).

La structure du temps de travail à la base des modèles d'organisation du travail dans ce secteur d'activités s'apparente à la structure du temps de travail qui caractérise traditionnellement la sphère domestique. Comme l'ont souligné Chabaud-Rychter, Fougeyrollas-Schwebel et Sonthonnax « la disponibilité permanente est l'expression temporelle de la relation de service » (1985: 47). Dans leurs études sur le travail domestique, ces chercheuses ont aussi noté une « intériorisation de cette disponibilité permanente pour les autres » selon diverses variations (Chabaud-Rychter et *al.* 1985 : 44).

Appay a développé le concept de « corvéabilité » pour montrer que la logique du travail domestique mise en lumière par Chabaud-Rychter et *al.* (1985) imprègne aussi la relation de service dans le cadre du travail rémunéré. Elle définit ce concept comme suit :

*« En référence à l'analyse contemporaine des transformations contemporaines de l'organisation du travail et des systèmes législatifs, la corvéabilité est définie comme une mise à disposition permanente et aléatoire de la force de travail. C'est une forme de domination et d'exploitation qui tend à rendre invisible le travail effectué et donc à le dévaloriser, à le sous-rémunérer, ou encore à ne pas le rémunérer comme dans les cas du travail domestique. La référence au travail des femmes, à des temps déstructurés mis au service des autres, à un travail non reconnu collectivement, est essentielle à l'idée de corvéabilité. » (Appay1997 : 517)*

La logique de la corvéabilité se met en place selon l'un ou l'autre des deux « modèles de corvéabilité » basés sur l'injonction à la disponibilité permanente qu'elle décrit comme suit :

*« L'un est celui du temps plein, avec une sur-présence sur le lieu de travail et un surinvestissement salarial. L'autre est celui du temps partiel, fragmenté et flexible, aux horaires variables et extensibles, pour un salaire minime. Dans les deux cas, on observe l'exigence d'une forte disponibilité l'égard de l'entreprise sous deux formes bien distinctes: l'une se fait sur un mode continu et permanente avec un temps de travail salarié qui n'est pas comptabilisé; l'autre se fait sur un mode discontinu, avec un temps de travail minutieusement compté. » (Appay 2005 : 227)*

Le premier « modèle de corvéabilité » est plus présent chez la main-d'œuvre masculine. Elle l'appelle le modèle de « l'épouse de l'entreprise » (2005 : 227). Il se retrouve par exemple chez les petits cadres chefs de rayons dans les supermarchés. Le second modèle, auquel elle n'attribue pas un nom spécifique, est plus présent chez la main-d'œuvre féminine, par exemple aux caissières des supermarchés.

Sous le premier modèle de corvéabilité, « la menace du chômage, le vécu de la précarité, l'appât de l'emploi stable et celui de la promotion sont des éléments moteurs de l'investissement salarial » même si la promotion peut être un leurre (2005 : 230-231). Dans le second modèle, celui de la disponibilité fragmentée et à temps partiel, les perspectives de promotion sont pratiquement impossibles à part la possibilité d'obtenir de meilleurs horaires car le travail « a été trop intensifié et densifié pour être fait dans les mêmes conditions à plein temps » (2005 : 231).

Nous nous arrêtons un peu plus longuement sur le deuxième modèle de corvéabilité, celui de la mise à disposition permanente sur une base fragmentée, car il pourrait être présent dans le secteur que nous étudions dans le cadre de notre thèse, celui des services d'aide à domicile, un secteur fortement féminisé et où le temps de travail est éclaté sur la journée et la semaine, celui des services d'aide à domicile.

Appay présente ce deuxième modèle comme « un modèle productif à flux tendus dont la logique est étendue et appliquée aux employées par l'intermédiaire d'un modèle d'adaptation de l'activité au plus près des mouvements de clientèle ». La chercheuse explique que dans ce modèle d'organisation du travail « une partie des coûts de la variabilité est reportée sur les salariés, selon la même logique qui tend à externaliser les coûts de la variabilité des produits en amont vers les fournisseurs » (2005 : 232). Ce modèle productif à flux tendu est inspiré du modèle toyotiste japonais (Hirata 1993) et identifié couramment à la *lean* production<sup>34</sup>. Développé dans le secteur automobile, il s'étend maintenant non seulement dans le secteur manufacturier mais aussi dans celui des services.

Dans le cas des caissières analysé par Appay, la structuration du temps de travail « à flux tendus et au plus juste des effectifs » (2005 : 205) en échange de faibles contreparties salariales et statutaires repose sur la contractualisation et l'individualisation des rapports au travail et à l'emploi (2005 : 180). L'organisation du travail inclut la « variabilité individualisée du temps de travail », laquelle permet un alignement des horaires des caissières selon la variabilité des flux de clientèles (2005 : 200-201). La chercheuse affirme que ces nouvelles formes de flexibilité et de « précarité stable » ont pour effet de briser les collectifs de travail et d'individualiser le rapport au travail (2005 : 203).

Dans ce second modèle de corvéabilité, la gestion de l'horaire de travail à temps partiel est central. Appay souligne que le travail à temps partiel s'est développé sous l'impact de l'extension des horaires de travail quotidiens (jusqu'à 21h ou 22h) et hebdomadaires (six jours par semaine) dans la grande distribution. Le temps partiel ne correspond pas à une réduction

---

<sup>34</sup> La *lean* production, qui a émergé dans le secteur automobile, réfère à l'idée d'« amaigrissement », donc à une organisation productive moins coûteuse et plus flexible en comparaison avec la grande entreprise bureaucratique de type fordiste.

du temps de travail mais « à une augmentation de l'exigence de disponibilité du personnel pour couvrir l'extension de l'activité en soirée et en fin de semaine » (2005 : 204).

De façon paradoxale, l'horaire à temps partiel correspond à un « allongement du temps de travail, par l'intermédiaire d'un processus de fragmentation et d'intensification du travail » (2005 : 204). Les horaires sont individualisés selon les besoins de l'entreprise. Une partie de la variabilité dans les horaires est prévue, une autre partie est « imprévue » (afflux imprévu de clientèle, absences de collègues, aléas, etc.).

Ce second modèle de la corvéabilité s'exprime aussi à travers l'intensification du travail reposant sur un rythme accentué, le taux de charge (charge de travail mesurée chez les caissière par le pieds soulevé par heure) et sur la densification du travail passant par l'élimination des temps morts, des temps de repos, des temps d'habillage, de prise de caisse, de fermeture, leur externalisation en dehors des horaires de travail (2005 : 206-210).

En somme, les « modèles de corvéabilité » conceptualisés par la sociologue permettent d'expliquer le processus de flexibilisation reposant sur la mise à disposition permanente des femmes, mais aussi des hommes, bien que selon des modalités différentes, intégrant à la fois la logique du travail domestique au foyer et celle de la *lean* production.

Nous poursuivons cette section sur les travaux féministes en présentant ceux portant sur le « travail émotionnel » (Hochschild 1983).

### **1.4.5 Études sur le travail émotionnel**

Le concept de « travail émotionnel » développé par Arlie Russell Hochschild (1983), qui a inspiré de nombreux travaux scientifiques, permet entre autres de mieux identifier certaines qualités qui sont mobilisées selon les situations d'emploi et, conséquemment, d'évaluer leur reconnaissance dans la qualification des emplois ainsi que les effets de cette reconnaissance (ou de cette non reconnaissance) pour les salariés-es. Voici une brève présentation du concept et le résumé de certains constats issus quelques études y recourant et portant sur le secteur faisant l'objet de notre étude de cas, celui des services d'aide à domicile.

Le travail émotionnel se définit comme « l'acte par lequel on essaie de changer le degré ou la qualité d'une émotion ou d'un sentiment (...) Le « travail émotionnel » fait référence de façon plus large à l'acte qui vise à évoquer ou à façonner, ou tout aussi bien à réprimer un sentiment » (Hochschild 2003: 23-24). La chercheuse illustre le concept à partir d'extraits d'entretiens en soulignant l'utilisation de verbes d'action pour parler de travail émotionnel: « *Je me suis préparé mentalement... J'ai écrasé ma colère... J'ai essayé très fort de ne pas être déçu... Je me suis forcé d'avoir du bon temps... J'ai tenté de me sentir reconnaissant...* » (2003 : 24, l'italique est de l'auteure) Le travail occasionnel, avec ce qu'il signifie comme écart entre l'émotion ressentie et l'émotion exprimée, a des coûts en termes de santé psychologique (Hochschild 1983 : 186-87); son intensité et le degré de reconnaissance de son exercice influencent la teneur de ces coûts.

Les emplois comportant une part importante de travail émotionnel sont caractérisés par trois aspects : ils requièrent une interaction face à face ou de vive voix avec le public; ils requièrent que le travailleur ou la travailleuse crée un état émotionnel chez une autre personne qui peut par exemple prendre la forme de la gratitude ou encore de la peur; ces emplois impliquent aussi que l'employeur exerce un contrôle sur les activités émotionnelles de son personnel par le biais de la formation et de la supervision (1983 : 147).

Pour Hochschild, le travail émotionnel constitue une marchandisation des sentiments lorsque ceux-ci deviennent un des aspects centraux du travail comme par exemple dans le cas d'une hôtesse de l'air exprimant une cordialité rassurante aux passagers et passagères, cordialité qu'elle a auparavant préparée mentalement (Hochschild 2003 : 34). Le secteur d'emploi en pleine expansion que sont les services, requérant souvent le face à face ou la communication de vive voix, implique une part non négligeable de travail émotionnel, contrairement au travail plus physique sur les chaînes de montage qui dominait dans l'ère industrielle.

Le travail émotionnel a un caractère sexué, souligne la chercheuse. Le statut subordonné des femmes dans la société fait en sorte que les exigences à leur égard en termes d'expression de la compassion au plan émotionnel sont plus fortes que celles pour les hommes (Hochschild 1983 : 168). De plus, dans les milieux de travail, les émotions mobilisées dans le travail par les femmes sont moins prises en compte que celles exprimées par les hommes, soit qu'elles sont



considérées rationnelles mais non importantes ou encore irrationnelles et négligeables (1983 : 171-172). Ce qu'Hochschild appelle le « bouclier lié au statut » (*status shield*) des femmes est conséquemment plus faible, c'est-à-dire que la protection que leur offre leur statut social à l'égard des abus est plus mince que celle que le statut social des hommes leur offre; elles sont plus exposées aux tirades, à la rudesse verbale, etc. (1983 : 174-175).

Dans une étude ontarienne sur les services d'aide à domicile, Aronson et Neysmith affirment que la non reconnaissance du travail émotionnel, donc sa naturalisation, dans le cadre du travail salarié d'assistance à domicile s'approfondit dans un contexte de réduction des coûts et de restructuration des services publics. Concrètement, le phénomène s'exprime à travers des pratiques de gestion qui mettent essentiellement l'emphase sur les aspects pratiques du travail (les tâches) ainsi que la performance, négligeant de considérer la dimension émotionnelle et inter-personnelle centrale dans le travail (Aronson et Neysmith 1996). Ce sont aussi des constats similaires qu'a fait Angelo Soares dans une étude récente sur l'impact de la *lean* production pour le personnel employé dans les services publics de santé et les services sociaux au Québec. Il affirme que ce mode de gestion conduit à l'invisibilisation des dimensions émotionnelles et relationnelles inhérentes au travail du *care* (Soares 2010).

Dans une étude française sur les services d'aide à domicile, Dussuet (2009) constate pour sa part que le travail émotionnel est considéré comme une qualité innée des femmes. Ce travail émotionnel implique pourtant un apprentissage. Il n'est pas facilement reconnu et soutenu dans les milieux de travail.

Certaines critiques reprochent à la théorie du travail émotionnel de s'appuyer sur une conception « absolutiste » de l'emprise du management au plan de la mobilisation du travail émotionnel et de ne pas considérer l'autonomie exercée par les travailleurs-euses (Bolton 2010). Aronson et Neysmith ont traité de cet aspect dans leurs travaux. Elles ont constaté l'existence de pratiques d'autonomie et de résistance des travailleuses et des travailleurs consistant à dépasser les cadres gestionnaires faisant fi de la dimension émotionnelle et à personnaliser leurs activités et leurs relations avec les usagers-ères existents. Cependant, affirment-elles, ces pratiques ne sont ni reconnues, ni valorisées, ni rémunérées par l'employeur (Aronson et Neysmith 1996 : 73).

La dernière section de cette recension des théories féministes présente certains travaux dans le courant du *Critical Race Feminist Studies* qui portent sur la division racialisée du « travail reproductif ».

#### **1.4.6 Travaux sur la division racialisée du travail reproductif**

Les travaux de Glenn (2009) s'inscrivant dans le cadre des analyses féministes postcoloniales que l'on peut identifier aux *Critical Race Feminist Studies* et qui portent sur la division racialisée du « travail reproductif »<sup>35</sup> ont particulièrement retenu notre attention. Précisons que le concept de « travail reproductif » se retrouve dans de nombreux travaux féministes identifiant le travail de soins (aussi appelé couramment le travail du *care*) à un travail de « reproduction » dans les suites des écrits de Marx sur la reproduction de la force de travail essentielle à la production. Glenn critique l'analyse féministe identifiant uniquement le genre comme fondement de l'assignation au travail reproductif et maintenant dans l'ombre la division racialisée de ce travail. Elle reproche aussi aux travaux portant sur la hiérarchie raciale d'occulter la question du travail reproductif.

Dans ses écrits, elle montre à partir de données historiques portant sur les États-Unis que « les femmes racialisées-ethnicipées ont été assignées à une place précise au sein de l'organisation du travail reproductif » (Glenn 2009: 27) et ce tant dans le travail pour les ménages privés que dans le travail au sein des milieux institutionnels. Durant la première partie du 20<sup>ème</sup> siècle, les femmes immigrantes et/ou racialisées-ethnicipées ont effectué une partie des tâches domestiques à titre d'employées de femmes des classes moyennes. Elles étaient confinées aux travaux les plus lourds et les plus sales (Glenn 2009: 28 référant à Palmer 1987: 182-183). Ce transfert des tâches entre femmes blanches des classes moyennes et femmes de couleur découlait de la non mise en cause de l'inégalité des relations des Blanches avec leurs conjoints.

---

<sup>35</sup> Le concept de « travail reproductif » se retrouve dans de nombreux travaux féministes identifiant le travail dans la sphère domestique à un travail de « reproduction » dans les suites des écrits de Marx sur la reproduction de la force de travail essentielle à la production.

Les femmes racialisées se retrouvaient concentrées dans les emplois de « travailleuses domestiques » à cause de pratiques des Blancs-ches de classe moyenne visant à ce qu'elles restent dans ces secteurs d'emploi. Ces pratiques ont notamment été concrétisées avec la mise en place de structures formation ou d'aide aux chômeuses les orientant vers le travail reproductif et par le blocage de leur entrée dans d'autres secteurs d'emploi. Glenn explique le fondement idéologique de cette assignation racialisée au travail reproductif comme suit :

*« L'idéologie dominante du groupe dans tous ces cas était que les femmes de couleur – africaines, américaines, chicanas, japonaises, américaines – étaient particulièrement aptes au travail domestique. Ces justifications raciales allaient de l'affirmation que les femmes Noires et mexicaines étaient incapables de prendre leurs propres vies en main et étaient donc dépendantes de Blancs – transformant l'emploi par les Blancs en un acte de bienveillance – à l'affirmation que les servantes asiatiques étaient par nature calmes, obéissantes et habituées à un niveau de vie peu élevé. Quel que soit le contenu spécifique des caractérisations raciales, celui-ci définissait la place appropriée de ces groupes comme relevant du service : leur place était là, et la place du groupe dominant était d'être servi. » (Glenn 2009 : 37)*

Après la Seconde Guerre mondiale, le travail reproductif rémunéré se développe mais la division racialisée du travail se maintient alors que « les femmes racialisées-ethnicsées sont employées pour effectuer les tâches lourdes, sales et invisibles » dont celles consistant à dispenser des soins aux personnes âgées et malades. Pour leur part, « les femmes blanches sont employées de façon disproportionnée en tant que professionnelles de bas niveau (par exemple infirmières et assistantes sociales), techniciennes et employées administratives effectuant les tâches plus qualifiées et relevant de l'encadrement » (2009 : 43). Selon les régions et les « lignes de caste racialisée », la répartition des types de tâches entre les femmes blanches et les femmes racialisées varie et « la racialisation est la plus évidente dans les économies locales où un groupe racialisé subordonné est suffisamment important pour occuper une portion substantielle d'emplois » (2009 : 44).

La hiérarchie de race est différente lorsqu'elle se manifeste dans le cadre public ou dans le cadre privé car la subordination n'est pas aussi directe dans le premier cas, mais c'est au plan de la forme et non de la substance qu'elle change :

*« Elle change plutôt de forme, devient institutionnalisée au sein de structures organisationnelles. La hiérarchie est élaborée à travers une division détaillée du travail séparant la conception de l'exécution et elle permet aux supérieurs de contrôler le processus de travail. Le classement hiérarchique est ostensiblement fondé sur l'expertise, la formation et les références formelles. » (Glenn 2009 : 46)*

Selon la chercheuse, « le classement selon la race et le genre est inhérent aux définitions des métiers ». Elle donne l'exemple du métier d'aide-soignante aux États-Unis, exercé souvent par des femmes racialisées, que l'on peut identifier à celui des travailleuses dispensant des services d'aide à domicile au Québec. Le métier et les travailleuses qui l'exercent sont d'office définis comme non qualifiés :

*« Le métier d'aide-soignante est défini comme non qualifié et domestique ; donc les femmes exerçant ce métier le sont aussi. Les aides-soignantes doivent souvent affronter un décalage entre la façon dont leurs métiers sont définis (non qualifiés et subordonnés) et ce qu'elles sont supposées faire ou ce qu'on leur permet de faire (exercer des compétences et faire preuve de jugement). (...) Quel que soit le contexte, le travail d'aide continue d'être une spécialité de femmes racialisées-ethnicipées. Le travail est perçu comme non qualifié et subordonné et donc approprié à leur statut. » (Glenn 2009 : 53-54).*

Dans les faits, explique Glenn, les travailleuses soi-disant non qualifiées effectuent un travail exigeant en dispensant les soins exigés au quotidien pour les personnes âgées ou handicapées, incluant beaucoup de travail « sale » tel que le nettoyage des personnes incontinentes. Elle parle aussi de la dimension mentale et émotionnelle du travail peu reconnue tout comme les compétences auxquelles elle fait appel (2009 : 55).

En terminant cette recension des travaux de Glenn, il nous apparaît important de présenter un concept qui peut nous être utile dans l'analyse et qui ne provient pas des travaux féministes, mais plutôt de ce que nous pourrions appeler les *Critical Race Studies*. Il s'agit du concept de « racialisation », qui permet de mettre en exergue le caractère construit de la « race ». Certains-es chercheurs-es recourent au concept de « racisation » dans un sens similaire. Li propose une définition du concept de « racialisation » particulièrement étayée :

*« Le terme « racialisation » (racialization) est généralement utilisé pour désigner le processus par lequel la société attribue une signification sociale à des groupes pour des motifs physiques superficiels; les gens ainsi catalogués sont réduits au rôle de minorités raciales en fonction de leur rapport à un groupe dominant. Avec le temps, la racialisation attribue systématiquement aux traits superficiels des gens des caractéristiques sociales souvent peu souhaitables, ce qui a pour effet de donner la fausse impression que l'importance sociale de la race provient d'une origine première et non pas de facteurs sociaux » (Li 2003 122)*

Les théories exposées dans cette partie traduisent l'importance de prendre en compte non seulement les rapports de production et les rapports sociaux de sexe dans le champ des relations industrielles et dans les études sur le travail (dont celles sur le travail du *care*), mais aussi l'« intersectionnalité » (Crenshaw 2011) de divers rapports sociaux. Les théories de la division sexuelle du travail montrent comment cette division s'appuie à la fois sur des modalités matérielles (séparation du travail entre les sexes) et sur des référents idéologiques (valeur supérieure attribuée au travail des hommes) (Kergoat 1982; Hirata et Kergoat 2008). Les études sur le travail rémunéré du *care* montrent aussi que les modalités de son organisation et de sa qualification ne lui confèrent pas nécessairement un « caractère plus ou moins disruptif et reconfigurateur » (Guimarães, Hirata et Sugita 2010) par rapport à la dévalorisation traditionnelle du travail domestique effectué dans la sphère familiale. Certaines études montrent comment la dévalorisation et la précarité du travail rémunéré du *care* sont légitimées par la référence à la sphère domestique (Dussuet 2002) et comment les politiques publiques participent au phénomène par les modalités d'organisation productive qu'il met en place (Gadrey 2001). Les travaux de ce courant montrent aussi que les nouvelles formes d'organisation du travail intégrant à la fois la logique du travail domestique et celle du toyotisme amènent de nouvelles modalités de division sexuelle du travail tout en la maintenant. Ainsi les « modèles de corvéabilité » décrits par Appay (2005) prennent des formes spécifiques selon que la main-d'œuvre soit majoritairement féminine ou masculine dans les milieux de travail, même s'ils réfèrent dans les deux cas à la logique de disponibilité permanente et de don de soi qui caractérise la sphère domestique. D'autres travaux mettent en lumière l'importance du « travail émotionnel » (Hochschild 1983) dans les processus productifs. Dans le courant des *Critical Feminist Race Studies*, les travaux de Glenn (2009)

montrent que la dévalorisation du travail rémunéré du *care* (elle parle du « travail reproductif ») au plan matériel et idéologique ne se fonde pas que sur l'intersection des rapports sociaux de production et de sexe, mais aussi sur la racialisation. Cette dévalorisation s'appuie sur une division racialisée du travail dans l'organisation productive, confinant les travailleuses de couleur aux tâches « sales » et invisibles, mais aussi sur une légitimation de cette division racialisée à travers une dévalorisation de leur travail en écho au statut social de subordonnées implicitement attribué aux femmes identifiées à ces catégories sociales.

Au terme de cette recension des travaux en sciences sociales, nous proposons dans la section qui suit un exposé des choix théoriques qui nous permettront par la suite de définir notre problématique générale de recherche, nos questions de recherches ainsi que notre modèle conceptuel.

## **2. Choix théoriques**

Notre revue des travaux en sciences sociales, qui vient s'ajouter à celle des travaux en droit du travail critique, nous permet de réaliser des choix théoriques afin de construire un cadre conceptuel pour étudier notre objet de recherche. Rappelons que nous souhaitons examiner la dynamique de pouvoir dans ces réseaux en tentant de remonter la « chaîne des responsabilités » et d'identifier le « centre du pouvoir » (Morin 2005 : 15). Voici donc les principaux concepts que nous retenons, et que nous modifierons partiellement dans certains cas en vue de créer notre cadre conceptuel, ainsi que la place que nous comptons leur donner dans ce cadre.

Nos choix théoriques en sciences sociales sont fondés d'une part sur l'objectif de prendre en compte la centralité de la relation d'emploi dans la théorisation des rapports de pouvoir au sein des réseaux de production du fait du rôle fondamental du travail dans la production de la valeur. Ils sont d'autre part fondés sur la nécessité de ne pas considérer les rapports de pouvoir intra-réseau comme totalement déterminés et de concevoir la possibilité que divers types de rapports sociaux imbriqués agissent simultanément. Des travaux portant sur notre objet de

recherche et s'inscrivant dans le courant de l'économie politique critique rejoignent partiellement cet objectif. Pour les compléter, des travaux se situant dans les courants féministes de la division sexuelle du travail et de la théorie du travail émotionnel ainsi que dans le courant féministe postcolonial offrent des outils conceptuels intéressants.

Les travaux desquels proviennent les outils conceptuels que nous retenons pour construire notre cadre analytique s'inscrivent donc dans ces courants. Ceux qui nous sont apparus les plus complets pour poser les bases de notre analyse des rapports de pouvoir intra-réseau sont ceux portant sur l'« autonomie contrôlée » d'Appay (2005). Ils offrent des outils conceptuels pour cerner la dynamique de pouvoir dans le cadre des réseaux – principalement exprimée avec le concept de « pouvoir stratégique » – à partir d'une analyse de l'interaction entre la fragmentation productive et l'application du droit du travail ainsi que les effets de cette dynamique en termes de « précarisation ». D'autres outils conceptuels compatibles avec ceux développés par Appay proviennent des travaux sur la « rationalisation systémique » d'Altmann et Deiß (1998). Ils permettent de saisir à la fois l'action d'orchestration menée par l'entreprise dominante dans le réseau de production consistant à faire usage l'hétérogénéité et la complémentarité entre les segments productifs et la main-d'œuvre ainsi que la régulation traversant les frontières des organisations qui est mise en place.

Même si une partie des travaux mentionnés ci-dessus ont été élaborés à travers des études dans le secteur privé, ils nous apparaissent pertinents pour analyser des réseaux de production dans le secteur d'activité des services d'aide à domicile, qui impliquent des organismes du secteur privé mais aussi du secteur public.

Ajoutons que notre modèle analytique est construit de façon à permettre la prise en compte d'outils conceptuels développés dans certains travaux que nous avons recensés afin que nous puissions tenter de cerner le caractère indéterminé des rapports de pouvoir dans les réseaux de production. Des travaux néo-institutionnalistes ont identifié des facteurs pouvant expliquer les différences dans la gouvernance des réseaux et la répartition du pouvoir au sein de ceux-ci (Baudry 2005 ; Moati 2006 ; Vaillancourt et Jetté 2009 ; Gereffi et *al.* 2005 ; Christopherson et Clark 2007). Du côté de l'économie politique critique, les études britanniques en relations industrielles identifient plusieurs facteurs pouvant potentiellement influencer l'équilibre des

pouvoirs dans le réseau : actions des communautés locales, normes établies, implication des syndicats, exigences législatives et changements dans les marchés des produits, du travail et des capitaux) (Grimshaw *et al.* 2005 : 265). Dans leurs études portant plus particulièrement sur les partenariats publics-privés, ils en ont identifié d'autres: l'expertise de l'organisation exécutante, l'expérience de négociation et de gestion des contrats de services, la vulnérabilité à la réputation, le soutien de la part d'agences de régulation ou d'autres organisations auprès de certaines entités productives composant le réseau (Grimshaw et Hebson 2005). Des travaux sur les services d'aide à domicile en Europe ont mené pour leur part à identifier la capacité de gérer les volumes de main-d'œuvre et de standardiser les procédures comme un facteur explicatif de la variance du pouvoir intra-réseau (Frade et Darmon 2005).

Une autre source possible de la variance dans les relations de pouvoir réticulaires peut être les pratiques syndicales prenant acte de la relation entre le donneur d'ordre et les salariés-es des sous-traitants (Mariotti 2005 : 242).

Par ailleurs, pour penser comment se manifeste l'« intersectionnalité » (Crenshaw 1991) de divers rapports sociaux dans la dynamique de pouvoir intra-réseau, nous préconisons l'utilisation de plusieurs outils conceptuels développés dans des travaux des courant féministe et féministe postcolonial. L'ouvrage classique de Kergoat (1982) montrant le caractère naturalisé de la qualification des emplois des femmes demeure pertinent pour notre analyse. Il en va de même pour les travaux sur le travail d'assistance à domicile qui s'en inspirent et qui mettent notamment en lumière la légitimation de cette naturalisation, incluant celle du « travail émotionnel » (Hochschild 1983), fondée sur la référence implicite à la logique du travail domestique dans la sphère familiale (Dussuet 2002). Nous retenons plus particulièrement pour étudier les nouveaux modes de flexibilisation du travail le concept de « modèles de corvéabilité » développé par Appay (2005) référant à la fois à la logique du travail domestique dans la sphère familiale et à la gestion à flux tendu sur le mode juste-à temps. Frade et Darmon (2005) ont précisément constaté qu'en Italie et au Royaume-Uni, les entreprises dispensant des services d'aide à domicile pour des organismes publics devaient organiser la production sur le mode juste-à-temps vu les dispositions contractuelles et financières imposées par ces organismes.



Enfin, nous retenons les travaux de Glenn (2009) pour analyser la « division racialisée du travail », qui implique non seulement au confinement des personnes racialisées dans certains types de tâches et d'emplois déqualifiés mais aussi à la légitimation de ce confinement et de cette dévalorisation du travail sur la base de préjugés raciaux (Glenn 2009).

Voyons maintenant notre problématique générale de recherche et nos questions de recherche avant de présenter, dans le chapitre suivant, notre modèle conceptuel et notre modèle opératoire.

### **3. Problématique générale et questions de recherche**

Dans la première partie de cette problématique de recherche, nous avons constaté que les concepts juridiques à la base du droit du travail réfèrent à la norme classique de l'entreprise intégrée et fondent l'identification de l'employeur sur le critère du plus grand contrôle sur tous les aspects du travail. Pourtant, d'autres entités peuvent aussi exercer un contrôle du travail ayant des incidences sur les salariés-es ou encore constituer le « centre du pouvoir » (Morin 2005) et user d'un pouvoir décisionnel ayant un impact direct sur le travail.

A partir de ces constats, il nous a semblé que pour mieux comprendre la réalité des relations d'emploi dans les réseaux de production ainsi que celle des politiques publiques et des pratiques des acteurs à leur égard, il était intéressant de s'inspirer de la question fondamentale posée par Morin et de la méthode analytique qu'elle propose. Rappelons que cette question est celle de savoir qui, dans les réseaux de production, constitue le « centre du pouvoir » : « qui doit répondre des événements qui sont susceptibles d'affecter les relations de travail et d'emploi, qui doit participer, non seulement à leur réparation, mais aussi à leur prévention ? » (Morin 2005: 14). La méthode analytique suggérée par Morin et inspirée de Teubner (1993) « consiste à prendre en compte les liens contractuels ou financiers entre firmes pour remonter la chaîne des responsabilités. (...) de prendre en compte les relations entre firmes pour déterminer leurs parts respectives de responsabilité dans les événements qui peuvent jaloner la relation d'emploi » (2005 : 15). Cette méthode vise à dépasser les approches alignées sur la

norme classique qui ne capturent qu'une partie du pouvoir exercé dans le cadre des relations d'emploi.

En nous inspirant de la méthode suggérée par Morin, nous proposons une démarche en trois temps. La première étape consistera à vérifier quelle est la régulation juridique du travail dans les réseaux de production. A la seconde étape, nous tenterons de cerner la réalité du pouvoir dans les réseaux par une démarche sociologique empirique et descriptive et nous confronterons ensuite cette réalité à celle qui est saisie par la régulation juridique du travail. La troisième étape de notre recherche sera explicative : elle portera sur les effets en termes de précarisation des emplois, pour les travailleurs et les travailleuses employés dans les « segments externalisés » des réseaux, du décalage potentiel entre cette réalité empirique du pouvoir dans les réseaux de production et la réalité captée par la régulation juridique du travail. Nous utilisons la notion de « segments externalisés » pour parler des segments de la production qui relèvent d'organisations qui se situent à l'extérieur des frontières de l'organisation qui a recours à eux pour une partie de la production des biens ou services. Ces organisations peuvent être des sous-traitants, des franchises, des agences de location de personnel, des fournisseurs, etc..

Même si la dimension de la régulation juridique du travail est présente dans notre recherche, le principal champ théorique de cette recherche demeure dans le domaine sociologique, entendu comme le champ large des sciences sociales incluant notamment les études en relations industrielles, en sociologie, en science politique, en gestion et en économie. Notre objet de recherche n'est en effet ni la règle juridique comme telle, ni son effectivité<sup>36</sup>, mais bien les effets de la combinaison des règles juridiques et de la dynamique de pouvoir réticulaire sur la situation d'emploi. Les dimensions juridiques ne constituent ici que des opérateurs des phénomènes sociologiques. De façon globale, notre recherche nous conduit à examiner la réalité sociale pour tenter de proposer des pistes afin de mieux y arrimer les constructions conceptuelles juridiques ainsi que les pratiques de relations du travail des acteurs.

---

<sup>36</sup> Une étude sur l'effectivité d'une règle juridique chercherait à vérifier si l'effet de la règle est conforme à celui recherché par le législateur ou encore, si l'effectivité était entendue dans un sens plus large, à vérifier les effets de toute nature qu'une règle peut avoir (Rocher 1998).

Cette problématique générale de recherche nous amène à formuler des questions de recherche qui s'articulent en cinq temps et se lisent comme suit :

- 1) Quelle est la détermination de l'identité juridique de l'employeur dans les réseaux de production, c'est-à-dire, quelle sont la ou les parties à la relation d'emploi identifiées comme employeur dans le cadre de l'application du droit du travail au sein de ces réseaux ?
- 2) Quelle est la réalité empirique du pouvoir dans les réseaux de production ? Quelles sont la ou les entités qui détiennent principalement le pouvoir dans les réseaux et comment l'exercent-elles? Il faut aussi se demander s'il existe des facteurs pouvant affecter cette dynamique de pouvoir réticulaire.
- 3) Quels sont les effets en termes de précarisation des emplois dans les segments externalisés des réseaux de l'écart potentiel entre la réalité juridique (la détermination de l'identité juridique de l'employeur) et la réalité sociologique (le pouvoir exercé *de facto* dans les réseaux) ?
- 4) D'autres types de rapports sociaux (rapports sociaux de sexe, racialisation ou autres) agissent-ils de façon imbriquée dans la dynamique de pouvoir au sein du réseau, et si oui comment? Ont-ils des effets sur les conditions de travail dans les segments externalisés des réseaux ? Lesquels ?

Le prochain chapitre porte sur notre modèle conceptuel et notre modèle opératoire, modèles qui ont servi de guides pour interroger les données empiriques que nous avons recueillies et pour répondre à nos questions de recherche.

## **CHAPITRE 3 : MODÈLE CONCEPTUEL ET PROPOSITIONS DE RECHERCHE**

Notre modèle conceptuel est principalement composé d'éléments provenant de travaux en droit critique (exposés au chapitre un) et d'éléments provenant de travaux s'inscrivant dans le courant de l'économie politique critique ainsi que dans les courants féministes de la division sexuelle du travail et postcolonial (exposés au chapitre deux).

Ce modèle conceptuel, et conséquemment notre modèle opératoire, sont structurés autour de la « variable dépendante » (précarisation des emplois) et de deux « variables indépendantes » : d'une part la « détermination de l'identité juridique de l'employeur » dans le cadre de l'application du droit du travail en vigueur et d'autre part le « pouvoir stratégique » exercé par l' « organisation-cerveau » dans le réseau.

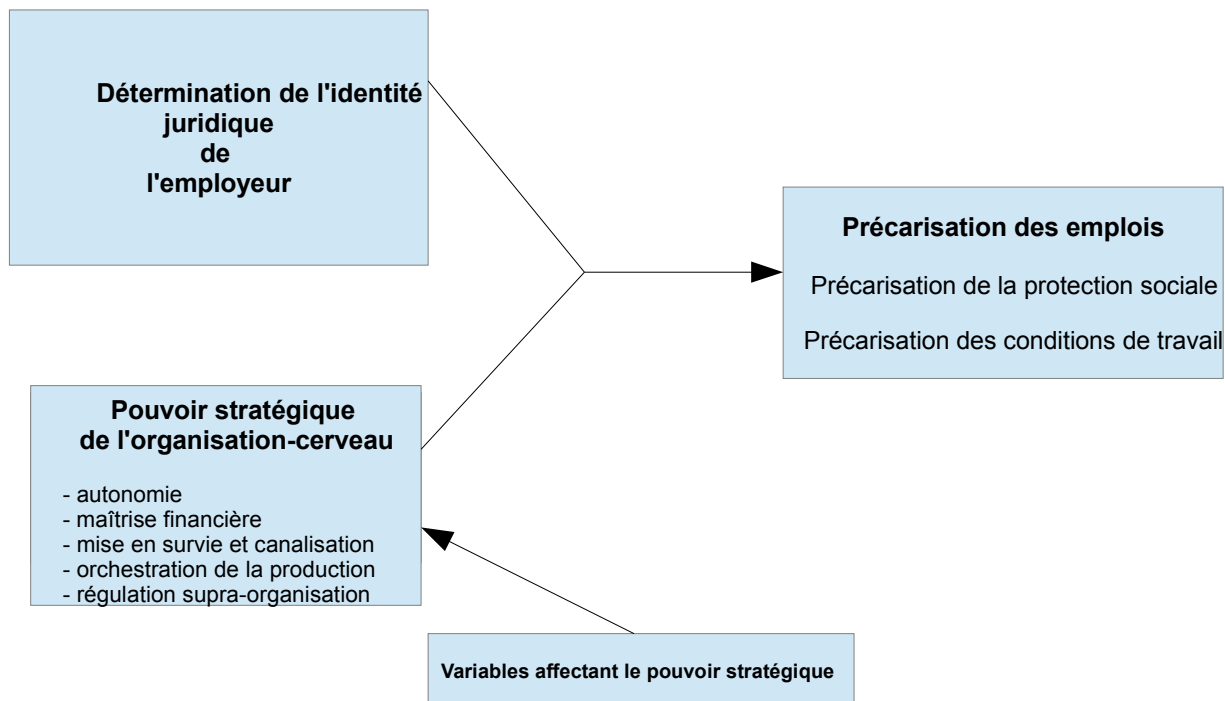
Nous avons tenté de synthétiser notre modèle selon la forme couramment utilisée dans le champ des relations industrielles en parlant d'une « variable dépendante » et de deux « variables indépendantes ». Cependant, nous concevons ces « variables » comme des processus complexes et impliquant de nombreux facteurs. Ces processus peuvent apparaître simplifiés lorsqu'ils sont identifiés au terme « variable ». C'est pourquoi nous plaçons systématiquement ce terme entre guillemets. Enfin, notons que tout au long de la thèse, nous mettons aussi entre guillemets les concepts qui représentent les « variables » dans le modèle conceptuel, ainsi que leurs composantes et sous-composantes, afin de faciliter leur repérage et de rappeler leur inscription dans le modèle conceptuel.

Voici donc la présentation de notre modèle conceptuel, suivie de celle de notre modèle opératoire.

# 1. Modèle conceptuel

Dans la partie qui suit, nous présentons la construction théorique de chacun des concepts référant aux « variables » présentes dans notre modèle conceptuel. La figure 1 ci-dessous représente ce modèle conceptuel.

**Figure 1**      **Modèle conceptuel**



## 1.1 Première « variable indépendante » : la détermination de l'identité juridique de l'employeur

Notre première « variable indépendante » est la « détermination de l'identité juridique de l'employeur » dans les réseaux étudiés. Elle concerne l'identification de l'entité ou des entités comme l'employeur par les tribunaux ou les organismes administratifs dans le cadre de l'application du droit du travail au sein de ces réseaux.

Comme indiqué dans le premier chapitre, la littérature scientifique en droit indique que le droit du travail en vigueur au Québec, au Canada et dans plusieurs pays, a été élaboré en fonction du modèle classique de l'entreprise intégrée et de la relation d'emploi bipartite. Les tribunaux québécois ou canadiens recourent à l'« approche globale » issue de la décision émise par la Cour suprême dans l'affaire *Ville de Pointe-Claire* en 1997 pour identifier l'employeur dans les réseaux. Des chercheuses critiques en droit du travail soulignent que cette décision s'inscrit dans la continuité du paradigme de l'entreprise intégrée car elle consiste à identifier et isoler dans la relation triangulaire « le segment bipartite qui correspond, au plus près possible, au modèle classique (et toujours prédominant) de la relation directe employeur-salarié » (Bich 2001: 264).

Notre étude nous permettra de vérifier à quoi correspond cette identité juridique de l'employeur dans les réseaux de production que nous examinerons. Cette identité juridique est-elle définie par les tribunaux en référence au modèle de l'entreprise intégrée et de la décision *Ville de Pointe-Claire* ou d'autres normes définies en fonction d'un autre modèle organisationnel ? Nous nous en tiendrons à un examen de l'application du *Code du travail* et de la *Loi sur les normes du travail* car analyser plus de lois aurait allongé indûment notre recherche. Le choix de ces deux lois en particulier repose sur la spécificité de leur objet. Le *Code du travail* constitue le régime juridique de rapports collectifs général au Québec et son objet spécifique est de « corriger le déséquilibre des forces entre employeur et salariés par l'instauration de rapports collectifs du travail dans une entreprise aux fins de la conclusion d'une convention collective » (Vallée 2013, par. 25). Il régit une série de matières référant aux droits collectifs: droit d'association, négociation collective, procédure d'accréditation syndicale et effet de celle-ci, etc.. Pour sa part, la *Loi sur les normes du travail* « détermine les conditions de travail minimales applicables à l'ensemble des salariés au sens de la loi, qu'ils soient syndiqués ou non et quel que soit l'endroit où ils exécutent leur travail au Québec » (Vallée 2013, par. 49). Cette loi régit notamment la détermination des conditions de travail (salaires, durée du travail, absences, congés, vacances, etc.), la protection de l'emploi ainsi que l'interdiction du harcèlement psychologique.

La prochaine section présente la seconde variable indépendante, le « pouvoir stratégique ».

## **1.2 Deuxième « variable indépendante » : le pouvoir stratégique**

Le concept constituant la deuxième « variable indépendante » de notre modèle conceptuel est celui de « pouvoir stratégique », que nous avons repris des travaux d'Appay (2005 : 77). Dans cette section, nous présentons chacune de ses composantes et nous présentons notre définition générale de ce concept par la suite.

Nous retenons le concept de « pouvoir stratégique » afin de chercher à expliquer la dynamique centrale s'exerçant au-delà des frontières d'une seule entreprise ou entité juridique, incluant l'État. Il nous faut d'abord préciser une notion que nous utilisons pour expliquer en quoi consistent les composantes de ce concept de « pouvoir stratégique », la notion d'« organisation-cerveau ».

Nous utilisons cette notion d'« organisation-cerveau » en nous inspirant de celle d'« entreprise-cerveau » utilisée par Appay. Nous parlons d'« organisation » plutôt que d'« entreprise » car notre recherche implique non seulement des entreprises privées, mais aussi des organismes publics. Le sens que nous attribuons à la notion rejoint celui que lui attribue Appay pour qui ces entreprises-cerveaux externalisent divers aspects de la production tout en se spécialisant dans l'organisation de la filière et le contrôle des opérations afin d'accroître leur pouvoir de marché et se dégager des contraintes liées à la matérialité productive (Appay 1998: 172).

Notre définition de l'« organisation-cerveau » est la suivante : il s'agit de l'organisation – une entité juridique autonome pouvant être une entreprise privée ou un organisme public – qui exerce le pouvoir stratégique dans le réseau de production. Il peut aussi exister plus d'une organisation-cerveau au sein d'un même réseau.

Voyons maintenant les composantes du concept de « pouvoir stratégique » à partir des travaux d'Appay que nous compléterons par ceux d'Altmann et Deiß (1998).

Appay identifie trois principes structurant l'exercice du pouvoir stratégique dans le cadre du mode productif postfordiste de l'autonomie contrôlée. Nous reprenons ces trois principes comme composantes du concept de « pouvoir stratégique » en les définissant comme suit :

- 1) « autonomie » formelle, au plan juridique, de chaque entité productive composant le réseau;
- 2) « maîtrise financière » d'une partie essentielle du circuit financier par l'organisation-cerveau dans le réseau;
- 3) « mise en survie », c'est-à-dire sous-financement de services publics et « canalisation », c'est-à-dire alignement de ressources financières vers des entités du réseau, conjuguée à des pressions implicites, en vue d'assurer la réalisation d'activités définies par l'organisation-cerveau. Le tout forme un « système de vide-rempli ».

Notons que les deux composantes de ce troisième principe – mise en survie et canalisation – sont intrinsèquement liées une à l'autre dans un même processus selon les travaux d'Appay. De plus, comme elle a essentiellement présenté ce processus à partir d'un exemple de restructuration des services publics (les collèges de formation professionnelle au Royaume-Uni dans les années 1980), nous utilisons explicitement ce principe en l'appliquant aux services publics.

Nous ajoutons deux composantes au concept de « pouvoir stratégique » qui sont inspirées des travaux sur la « rationalisation systémique » d'Altmann et Deiß (1998) et qui nous apparaissent compléter l'appareillage conceptuel d'Appay pour cerner la dynamique de pouvoir entre la ou les organisations dominantes et les autres organisations des réseaux.

La première composante a trait à la logique mise en place par les organisations dominant les réseaux dans un objectif d'efficacité. Voyons d'abord, avant de la définir, comment Altmann et Deiß l'expliquent :

*« Above all, the dominant companies seek to enhance the total efficiency of production networks by utilizing the regionally and internationally heterogeneous potentials and societal situations of the workforce and the individual segments (in terms of skills, labour costs, management know-how, technical facilities, potential to invest and innovate, for exemple) in such a manner that they complement each other within the value creation chain. This implies, of course, that diverging forms of work organization are deployed in achieving the desired and converging productivity aims and objectives. » (Altmann et Deiß 1998: 140)*



Nous exprimons ce principe dans nos mots en parlant d'« orchestration de la production ». Les deux chercheurs traitent de l'hétérogénéité des potentiels et des « situations sociétales » entre les segments de production car ils étudient des réseaux se déployant internationalement. Nous reprenons pour notre part l'idée de l'hétérogénéité des potentiels et des « situations » entre les segments de production dans la mesure où nous étudions des réseaux se situant dans une même juridiction (voir chapitre 4 sur la méthodologie de recherche point 2.2). Notre définition de cette quatrième composante du concept de « pouvoir stratégique » sera donc la suivante :

- 4) « orchestration de la production » : division de la production entre les différentes organisations du réseau qui s'appuie sur la création de la complémentarité entre elles grâce à l'usage de l'hétérogénéité des potentiels et des situations entre les segments de production et au sein de la main-d'œuvre (en termes de qualification, de coûts de main-d'œuvre, d'expertise gestionnaire, de facilités techniques, de potentiel d'investissement et d'innovations, etc.).

Altmann et Deiß identifient aussi un autre principe explicatif des rapports de pouvoir dans les réseaux qu'ils appellent la « régulation supra-entreprise » (notre traduction de *supra-company regulation*) et qu'ils expliquent comme suit :

*« Accordingly, power and influence are no longer primarily asserted by way of directly market-related interventions, however, they cannot be explained solely by the reduction of transaction costs or the utilization of supposed 'cultural' differences. Instead, cooperation is brought about within a production network through the supra-company regulation of functions such as joint R&D, logistics and quality management. » (Altmann et Deiß 1998 : 139)*

Nous reprenons donc comme cinquième composante du concept de « pouvoir stratégique » ce principe que nous adaptons en parlant de « régulation supra-entreprises de fonctions », en parlant de « régulation supra-organisation » car notre étude comprend non seulement des entreprises mais aussi des organismes publics. Nous ne retenons pas le terme « fonctions » car à la différence de ces chercheurs, notre étude ne porte pas sur le secteur manufacturier, mais sur le secteur des services aux personnes, secteur pour lequel nous croyons que la notion de « fonctions » apparaît trop étroite. Nous nous intéresserons aussi à ce que ces deux chercheurs

ont identifié comme les « intégrateurs » au sein des organisations dominant le réseau et qu'ils décrivent comme suit : « The position for the key employees assigned with these tasks are concentrated primarily at the interfaces with other segments and in the controlling and steering departments and dominant companies » (Altmann et Deiß 1998: 146). Nous définirons donc la cinquième composante du « pouvoir stratégique » comme suit :

- 5) « régulation supra-organisation » : exercice, par l'organisation-cerveau, d'un contrôle sur les organisations composant le réseau qui traverse les frontières de cette organisation-cerveau.

Après avoir présenté les cinq composantes du concept de « pouvoir stratégique » que nous avons élaborées en nous inspirant des travaux précités, il nous est maintenant possible d'en proposer une définition générale. *Le pouvoir stratégique est exercé par une organisation-cerveau à l'égard d'autres entités juridiques et cet exercice s'appuie sur les principes suivants : autonomie formelle des entités composant le réseau; maîtrise financière des principaux circuits financiers; mise en survie des entités composant le réseau par leur sous-financement et par la canalisation vers elles de ressources financières liées à des objectifs prédéfinis; orchestration de la production par sa répartition au sein du réseau et régulation supra-organisation par l'exercice d'un contrôle sur les organisations composant le réseau.*

### **1.3 « Variables » influençant le pouvoir stratégique**

L'influence potentielle de « variables » sur le « pouvoir stratégique » exercé par la ou les « organisations-cerveaux » dans les réseaux constitue une dimension importante dans notre modèle conceptuel car elle permet de montrer le caractère indéterminé des rapports de production plutôt que de les présenter, selon une approche déterministe, comme étant figés. Nous ne précisons pas dans ce modèle quelles pourraient précisément être ces « variables » car elles seront identifiées au terme d'une démarche inductive, mais, comme nous l'avons indiqué en exposant nos choix théoriques au terme du deuxième chapitre, nous souhaitons considérer certains éléments identifiés dans divers travaux, s'inscrivant dans divers courants théoriques, que nous avons recensés.

Dans la prochaine section, nous présentons les bases conceptuelles de notre « variable dépendante », la « précarisation des emplois ».

#### **1.4 « Variable dépendante » : la précarisation des emplois**

Nous définirons la « variable dépendante » de notre modèle conceptuel, que nous nommons la « précarisation des emplois », après avoir exposé ses deux dimensions, soit celle de la « précarisation de la protection sociale » et celle de la « précarisation des conditions de travail ».

Rappelons que notre objectif est d'évaluer les effets, en termes de « précarisation des emplois », de deux phénomènes interagissant entre eux, soit la « détermination de l'identité juridique de l'employeur » et l'exercice d'un « pouvoir stratégique » par une ou plusieurs « organisations-cerveaux » dans le réseau.

Dans ses travaux sur le mode productif de l' « autonomie contrôlée » qui se déploie dans les réseaux de production, Appay montre que la dimension de la régulation juridique du travail est présente dans le processus de précarisation découlant de l'organisation productive en réseau. Elle parle d'une « précarisation de la protection sociale », qu'elle explique en référant à la juriste Marie-Laure Morin (1997) :

*« Cette division du travail interentreprises, fortement polarisatrice, ne permet-elle pas de contourner les régulations salariales, celles en particulier ayant trait à la subordination entre salariés et employeurs, subordination qui est au fondement du droit du travail contemporain (M.L. Morin)? Ne permet-elle pas de contourner les systèmes de protection sociale tels qu'ils sont sédimentés dans notre société en compensation de cette subordination salariale ? » (Appay 1997: 540)*

L'analyse sociologique d'Appay intègre donc celle des chercheurs-es en droit du travail critique, telle Morin, qui considèrent le rôle central que joue l'inadéquation du droit du travail dans le processus de précarisation des emplois au sein des réseaux de production. Nous nous

inspirons aussi des travaux de ces chercheurs-es pour définir le concept de « précarisation de la protection sociale » que nous exposons dans la section qui suit.

Appay parle aussi de ce que nous appelons la « précarisation des conditions de travail », qui découlerait de la « précarisation de la protection sociale » dans le cadre de l'organisation productive fragmentée. Elle décrit le phénomène comme suit :

*« Le principe d'externalisation en cascade est au cœur du processus de précarisation: il fragmente, divise, hiérarchise, organise structurellement l'impuissance syndicale, désorganise les luttes au travail, reporte sur les autres la responsabilité des donneurs d'ordre, avec en bout de chaîne les individus chargés de l'exécution du travail, celles et ceux qui ne peuvent « externaliser » leur condition sur qui que ce soit. » (Appay 2008: 166)*

Chacune des composantes de notre « variable dépendante » est présentée plus en détails dans la prochaine section.

### **1.4.1 Précarisation de la protection sociale**

Comme nous l'avons indiqué dans notre recension de la littérature en droit du travail critique, plusieurs travaux montrent que malgré un accès formel aux régimes de droits du travail pour les salariés-es se retrouvant dans des relations d'emploi en réseau, les normes juridiques n'étant pas adaptées, ces salariés-es peuvent être confrontés à des difficultés de protection de leurs droits (Vallée 2007; Coiquaud 2007; Gesualdi-Fecteau 2008; de Tonnancour et Vallée 2009).

Nous analyserons donc la dimension de la « précarisation de la protection sociale » autour de deux axes, celui de l'« accessibilité aux régimes de droits du travail » au plan statutaire et celui du « niveau de protection des droits issus des régimes de droits du travail ». Pour définir ces composantes, nous nous basons sur une recherche menée au Québec par des juristes québécois concernant la protection sociale des travailleurs et des travailleuses en situation de travail non traditionnelle (Bernier, Vallée et Jobin 2003).

L'« accessibilité aux régimes de droits du travail » au plan statutaire est définie comme suit par ces chercheurs-es :

*« L'accessibilité à un régime de protection sociale signifie le droit d'en bénéficier. Ce droit est déterminé selon le cas par un statut que l'on détient, par une situation de fait dans laquelle on se trouve ou par la nature d'une activité à laquelle on se livre tel qu'en dispose la loi. » (Bernier, Vallée et Jobin 2003 : 64)*

Quant au deuxième axe, celui du « niveau de protection des droits » que procurent les lois du travail aux salariés-es, les chercheurs-es le conçoivent en termes d'accessibilité non pas aux régimes comme tels mais aux avantages que comportent ceux-ci (Bernier, Vallée et Jobin 2003 : 131). Il s'agira donc de voir comment des normes juridiques établies en fonction de la norme classique s'appliquent dans la réalité des relations d'emploi en réseau.

Comme expliqué dans la section 1.1 de ce chapitre présentant le concept de « détermination de l'identité juridique de l'employeur », nous analysons en particulier l'application de deux lois du travail, soit le *Code du travail* et la *Loi sur les normes du travail*.

Voyons maintenant la seconde dimension de la variable dépendante « précarisation des emplois », celle de la « précarisation des conditions de travail ».

#### **1.4.2 Précarisation des conditions de travail**

Nous définissons les « conditions de travail » dans le cadre de la présente section comme étant *les conditions définies au-delà des normes prévues dans les lois du travail c'est-à-dire, les conditions définies dans les contrats de travail, les conventions collectives et dans les politiques et les pratiques des entreprises*. Cette dimension sera aussi analysée à partir des travaux d'Appay (2005) et de travaux du courant de la division sexuelle du travail (Kergoat 1982).

Pour Appay, la teneur des conditions de travail dans le cadre des réseaux de sous-traitance est influencée par l'affaiblissement du salariat dû à l'éclatement du pouvoir collectif des

travailleurs et des travailleuses dans le contexte de la fragmentation productive, phénomène que nous examinons à travers la dimension de la « précarisation de la protection sociale » appliquée au régime des rapports collectifs dans la première dimension de notre « variable dépendante ».

Pour analyser la deuxième dimension de notre « variable dépendante », soit la « précarisation des conditions de travail », nous reprenons les deux axes d'analyse suggérés par Kergoat dans son étude classique sur les ouvrières. La surexploitation du travail des femmes dans le cadre de la division sexuelle du travail se fait selon elle de façon directe, à travers une organisation sociale et technique du travail différenciée, et de façon indirecte à travers la déqualification des emplois occupés majoritairement par des femmes lorsqu'elles ne détiennent pas un rapport de force suffisant pour faire reconnaître leur qualification (Kergoat 1982).

Dans l'examen des nouvelles formes de différenciation dans l'organisation sociale et technique du travail au sein du secteur que nous étudions, nous pensons que le concept de « corvéabilité » développé par Appay est aussi fort pertinent. Rappelons ce qu'Appay entend par ce concept, définition que nous reprenons pour notre analyse:

*« En référence à l'analyse contemporaine des transformations contemporaines de l'organisation du travail et des systèmes législatifs, la corvéabilité est définie comme une mise à disposition permanente et aléatoire de la force de travail. C'est une forme de domination et d'exploitation qui tend à rendre invisible le travail effectué et donc à le dévaloriser, à le sous-rémunérer, ou encore à ne pas le rémunérer comme dans les cas du travail domestique. La référence au travail des femmes, à des temps déstructurés mis au service des autres, à un travail non reconnu collectivement, est essentielle à l'idée de corvéabilité. » (Appay 1997: 517)*

Le concept de « corvéabilité » renvoie à la contrainte à la disponibilité permanente comme « expression temporelle de la relation de service » (Chabaud-Rychter et al. 1985 : 47) caractérisant le travail domestique dans la sphère familiale. Appay affirme donc que la contrainte à la disponibilité permanente s'applique aussi dans la sphère du travail rémunéré.

Elle identifie deux « modèles de corvéabilité » dans son étude sur le secteur de la grande distribution (voir partie 1.4.4 du chapitre 2 recensant les travaux en sciences sociales) :

*« L'un est celui du temps plein, avec une sur-présence sur le lieu de travail et un surinvestissement salarial. L'autre est celui du temps partiel, fragmenté et flexible, aux horaires variables et extensibles, pour un salaire minime. Dans les deux cas, on observe l'exigence d'une forte disponibilité l'égard de l'entreprise sous deux formes bien distinctes: l'une se fait sur un mode continu et permanente avec un temps de travail salarié qui n'est pas comptabilisé; l'autre se fait sur un mode discontinu, avec un temps de travail minutieusement compté. » (Appay 2005 : 227)*

Le premier modèle est appelé « l'épouse de l'entreprise » par Appay (2005 : 227) et le second n'est pas nommé comme tel. Nous vérifierons si l'un de ces « modèles de corvéabilité » peut être associé aux conditions de travail que nous examinerons et s'il peut être analysé comme le résultat de l'effet des deux « variables indépendantes » combinées en plus d'être influencé par les « rapports sociaux de sexe » et d'autres rapports sociaux potentiellement imbriqués (voir partie suivante 1.4.3 sur l'« intersectionnalité » des rapports sociaux).

Le deuxième axe de la dimension de « précarisation des conditions de travail » que nous souhaitons analyser, dans le sillage des travaux de Kergoat, est celui de la « qualification des emplois ». En parlant des ouvrières, cette dernière soulignait que cette déqualification se réalise « en ne reconnaissant pas comme éléments de qualification ce qui rend précisément cette main-d'œuvre précieuse aux yeux du patronat : agilité, dextérité, rapidité... » (Kergoat 1982 : 55). La même logique est applicable dans d'autres formes de travail rémunéré majoritairement féminin. Nous parlons de « déqualification des emplois » car Kergoat explique qu'il existe une différence entre la qualification des emplois (les qualités demandées par les employeurs pour un poste de travail particulier et qui fondent les grilles de classification) et la qualification des travailleurs et travailleuses (formation et expérience mises en œuvre par l'employé-e dans le travail auxquelles réfèrent le syndicat quand il négocie les grilles de classification). La qualification des emplois dépendra donc du rapport de forces des travailleuses pour la négocier (Kergoat 1982 : 54). Si elles détiennent un rapport de force

suffisant, elles pourront contrer l'association des savoir-faire déployés dans le cadre de leurs emplois à une prétendue « nature féminine ».

Nous définissons la qualification des emplois comme suit : *reconnaissance des savoir-faire devant être déployés dans le cadre de l'emploi au plan des exigences à l'embauche et de la rémunération*. A l'opposé, la « déqualification » sera donc une non reconnaissance de ces savoir-faire se manifestant à travers de faibles exigences à l'embauche et de faibles rémunérations.

Plusieurs chercheuses ont montré que la « déqualification des emplois » exercés par les femmes s'appuyait sur une légitimation ancrée dans les « rapports sociaux de sexe » agissant de façon « intersectionnelle » avec les rapports sociaux de production. Certaines chercheuses ont aussi montré comment d'autres types de rapports sociaux telle la « racialisation » (Li 2003) pouvaient interagir dans les processus sociaux. Nous traitons de cette dimension de l'« intersectionnalité » (Crenshaw 1991) des rapports sociaux dans la prochaine section.

### **1.4.3 Intersectionnalité des rapports sociaux**

L'« intersectionnalité » (Crenshaw 1991) des rapports sociaux réfère à la co-constitution de plusieurs types de rapports sociaux, tels les « rapports sociaux de sexe » ainsi que la « racialisation » (Li 2003). Nous pensons en particulier à ces types de rapports sociaux dans la mesure où, dans le secteur que nous étudions, les services d'aide à domicile (voir chapitre 4 sur la méthodologie de recherche, section 2.2.), la majorité du personnel est féminin et une proportion importante de ce personnel peut être identifié à la catégorie de « minorité visible »<sup>37</sup>, en particulier celui employé dans les agences de location de personnel (Cognet et

---

<sup>37</sup> Nous reprenons la définition de « minorité visible » de la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ) dans le questionnaire d'identification du programme d'accès à l'égalité: « Les membres des minorités visibles sont des personnes, autres que les Autochtones, qui ne sont pas de race ou de couleur blanche ». Nous sommes cependant consciente du caractère socialement construit de la notion de « race », de « couleur blanche » et conséquemment de celle de « minorité visible », c'est pourquoi nous n'avons utilisé cette notion de « minorité visible » dans cette thèse que lorsqu'elle nous semblait nécessaire pour expliquer le processus de « racialisation » (Li 2003).



Fortin 2003). Précisons que, lorsque nous parlons de « rapports sociaux de sexe », nous nous référons à la définition de Kergoat :

*« (...) les groupes sexués ne sont pas le produit de destins biologiques mais sont d'abord des construits sociaux; ces groupes se construisent par tension, opposition, antagonisme, autour d'un enjeu, celui du travail. Les rapports sociaux de sexe ont une base matérielle même s'ils ont aussi une base idéale : tout pouvoir, comme le disait Foucault, a besoin d'un savoir, c'est ici le naturalisme qui est l'idéologie de légitimation. » (Kergoat 2010 : 63)*

De plus, lorsque nous parlons de « racialisation », nous nous référons à la définition de Li :

*« Le terme « racialisation » (racialization) est généralement utilisé pour désigner le processus par lequel la société attribue une signification sociale à des groupes pour des motifs physiques superficiels; les gens ainsi catalogués sont réduits au rôle de minorités raciales en fonction de leur rapport à un groupe dominant. Avec le temps, la racialisation attribue systématiquement les traits superficiels des gens des caractéristiques sociales souvent peu souhaitables, ce qui a pour effet de donner la fausse impression que l'importance sociale de la race provient d'une origine première et non pas de facteurs sociaux. » (Li 2003 122)*

Le phénomène complexe de l'« intersectionnalité » des rapports sociaux pourrait certainement être analysé sous différents aspects, mais dans notre cadre théorique, nous l'envisageons à travers le processus de légitimation de la déqualification des emplois. Nous ne l'intégrons toutefois pas dans notre modèle conceptuel avant de l'avoir analysé empiriquement car le phénomène nous apparaît trop complexe au plan théorique pour être schématisé.

Nous entendons la « légitimation » dans un sens général, tel celui défini dans le dictionnaire Larousse pour le terme « légitimer » : « justifier quelque chose comme une chose bien fondée ». Dussuet a montré que la déqualification dans les emplois d'assistance à domicile était facilitée par l'association des qualités déployées dans le travail à des « qualités féminines » (2002 : 148). L'imbrication des rapports de classe et des rapports sociaux de sexe se réalise à travers ce qu'elle appelle une « transposition de rapports sociaux caractéristiques de l'espace privé dans le monde professionnel ». Ainsi les conditions de travail précaires sont-

elles légitimées par la référence à la logique propre à la sphère domestique, sous-jacente à l'organisation des services et du travail, qui vient se combiner à la logique marchande du rapport salarial: « La logique du don, dans laquelle on ne compte pas, dans laquelle on ne ménage pas ses efforts puisque l'essentiel est l'entretien du lien, se mêle à une logique marchande du rapport salarial » (2002 : 151). La légitimation, basée sur la référence à la logique du don et de la disponibilité permanente caractérisant la sphère domestique, permet de rendre acceptable la précarité des travailleuses aux yeux des différents acteurs sociaux :

*« Leur précarité semble plus facilement acceptable et acceptée par les différents acteurs, comme si, littéralement, ces emplois et ces femmes appartenaient à un autre monde que le monde du travail salarié, un monde où on ne calcule pas, où seules les relations entre les personnes importent, un monde donc d'où toute préoccupation matérielle en termes d'horaire et de salaire semble bannie. Malgré la « mauvaise qualité » de ces emplois, les pouvoirs politiques et les associations continuent à les promouvoir, en toute bonne conscience. » (Dussuet 2002 : 152)*

Pour exprimer la présence de ce processus de légitimation ancré dans les rapports sociaux de sexe, nous parlerons de « déqualification sexuée des emplois ».

Certains outils conceptuels pourraient aussi nous permettre de saisir la présence de la « racialisation » dans le processus de légitimation de la déqualification des emplois. Il s'agit d'outils conceptuels développés par Glenn (2009) dans son analyse de la « division racialisée du travail reproductif ». Elle parle d'un système de « places » dans ce travail de reproduction sociale (que d'autres appellent le *care*) rémunéré alors que « les femmes racialisées-ethnicipées sont employées pour effectuer les tâches lourdes, sales et invisibles » dont celles consistant à dispenser des soins aux personnes âgées et malades et « les femmes blanches sont employées de façon disproportionnée en tant que professionnelles de bas niveau (par exemple infirmières et assistantes sociales), techniciennes et employées administratives effectuant les tâches plus qualifiées et relevant de l'encadrement » (Glenn 2009 : 43). La légitimation de cette division du travail s'appuie sur ce que Glenn appelle un « classement hiérarchique » des travailleuses, classement qui sur une interprétation de la valeur de certains éléments :

*« La hiérarchie est élaborée à travers une division détaillée du travail séparant la conception de l'exécution et elle permet aux supérieurs de contrôler le processus de travail. Le classement hiérarchique est ostensiblement fondé sur l'expertise, la formation et les références formelles. » (Glenn 2009 : 46)*

Nous parlerons donc de « déqualification racialisée des emplois » pour marquer la présence de la « racialisation » s'exprimant à travers la dévalorisation de l'expertise, de la formation et des références formelles de certaines catégories de travailleuses.

Cela vient compléter la présentation de notre modèle en ce qui a trait à notre « variable dépendante », la « précarisation des emplois », que nous définissons en parlant d'un *affaiblissement de l'accès réel à la protection sociale et conditions de travail sous le mode de la corvéabilité, donc caractérisées par une mise à disposition permanente de la force de travail, et par une déqualification des emplois dont la légitimation est ancrée dans les rapports sociaux de sexe et la racialisation.*

Voyons maintenant comment ce modèle conceptuel sera opérationnalisé.

## **2. Modèle opératoire**

Notre modèle opératoire s'articule principalement autour des « variables indépendantes », que sont la « détermination de l'identité juridique de l'employeur » et le « pouvoir stratégique » exercé par une ou des « organisations-cerveaux » dans les réseaux, et de la « variable dépendante » qu'est la « précarisation des emplois ». Nous n'avons pas opérationnalisé comme telles les « variables » pouvant influencer le « pouvoir stratégique » car les variables potentielles sont nombreuses, selon les travaux que nous avons recensés, et les situations des réseaux peuvent différer totalement d'un pays à un autre, d'un secteur d'activité à un autre, d'un réseau à un autre. Nous préférons procéder de façon inductive, tout en gardant à l'esprit la série de variables potentielles identifiées dans la littérature que nous avons recensée. Par ailleurs, notre recherche sur le terrain pourrait nous amener à identifier de façon inductive des indicateurs supplémentaires et même à reconsidérer certaines composantes des « variables », ou même ces « variables » elles-mêmes, constituant notre modèle conceptuel.

Les prochaines pages servent donc à exposer la rationalité derrière les indicateurs que nous avons construits pour représenter les concepts que nous utiliserons dans notre analyse ainsi que les composantes de ces concepts.

## **2.1 Première « variable indépendante » : la détermination de l'identité juridique de l'employeur**

L'opérationnalisation de la première « variable indépendante » de notre modèle conceptuel, la « détermination de l'identité juridique de l'employeur » dans les réseaux de production examinés, doit nous permettre de savoir quelle sont la ou les parties qui sont identifiées à titre d'employeur par les tribunaux ou organismes administratifs dans l'application des lois du travail. Comme indiqué dans la partie précédente, nous nous limitons à l'analyse de la variable dans le cadre de l'application du *Code du travail* et de la *Loi sur les normes du travail*.

D'abord, pour ce qui est de l'application du *Code du travail*, nous chercherons à vérifier quelles sont la ou les parties qui sont identifiées à titre d'employeur par la Commission des relations du travail (CRT) dans les réseaux que nous étudierons. En ce qui a trait à l'application de la *Loi sur les normes du travail*, nous chercherons à vérifier quelles sont la ou les parties qui sont identifiées à titre d'employeur, au sein des réseaux examinés, par la Commission des normes du travail (CNT), par la CRT ou par d'autres tribunaux traitant les litiges.

Le tableau ci-dessous présente les composantes et indicateurs pour la « variable indépendante » de notre modèle conceptuel.

**Tableau 1** Opérationnalisation de la « variable » *Détermination de l'identité juridique de l'employeur*

Variable	Composante(s)	Indicateurs
Détermination de l'identité juridique de l'employeur	Application du <i>Code du travail</i>	Employeur identifié par la CRT
	Application de la <i>Loi sur les normes du travail</i>	Employeur identifié par la CNT, la CRT ou d'autres tribunaux

## 2.2 Deuxième « variable indépendante » : le pouvoir stratégique

Afin de proposer une opérationnalisation de notre deuxième « variable indépendante », le pouvoir stratégique, rappelons comment nous l'avons défini dans notre modèle conceptuel: *Le pouvoir stratégique est exercé par une organisation-cerveau à l'égard d'autres entités juridiques et cet exercice s'appuie sur les principes suivants : autonomie formelle des entités composant le réseau; maîtrise financière des principaux circuits financiers; mise en survie des entités composant le réseau par leur sous-financement et par la canalisation vers elles de ressources financières liées à des objectifs pré-définis; orchestration de la production par sa répartition au sein du réseau et régulation supra-organisation par l'exercice d'un contrôle sur les organisations composant le réseau.*

Une notion importante liée à ce concept est celle d'« organisation-cerveau », dont nous rappelons la définition. Par la suite, nous présentons les indicateurs de chacune des cinq composantes du concept de « pouvoir stratégique ». Pour identifier ces indicateurs, nous nous référons à notre connaissance empirique du terrain et à nos travaux antérieurs concernant le secteur des services d'aide à domicile au Québec (Boivin et Pinard 2007) ainsi qu'à certains travaux recensés dans notre revue de littérature. Dans d'autres cas, nous nous référons à des études ou à des documents officiels portant directement sur ce secteur d'activités (voir chapitre 4 sur la méthodologie de recherche, section 2.2).

Rappelons que la définition de la notion d' « organisation-cerveau » ainsi que la définition de trois premières composantes du concept de « pouvoir stratégique » sont inspirées des travaux d'Appay sur le mode productif de l' « autonomie contrôlée » (1993; 1997; 2005) et que la définition de deux autres composantes sont inspirés des travaux de qu'Altmann et Deiß (1998) sur la « rationalisation systémique ».

L' « organisation-cerveau » est l'organisation – une entité juridique autonome pouvant être une organisation privée, à but lucratif ou non, ou encore l'État – qui exerce le pouvoir stratégique dans le réseau de production. Il peut aussi en exister plus d'une au sein d'un même réseau.

Quant aux cinq composantes du concept de « pouvoir stratégique », nous rappelons leur définition avant de préciser les indicateurs de chacune. Le tableau no 2 ci-dessous synthétise l'ensemble de ces éléments.

- 1) « autonomie » : autonomie formelle, au plan juridique, de chaque organisation composant le réseau. L'indicateur unique est le statut juridique de chaque entité impliquée dans la production, qu'il s'agisse d'un organisme public ou d'une organisation privée.
- 2) « maîtrise financière » : maîtrise d'une partie essentielle du circuit financier par l'organisation-cerveau dans le réseau de production. L'indicateur unique est la ou les sources de revenu pour financer les mandats de production effectués dans le cadre du réseau de production.
- 3) « mise en survie », c'est-à-dire sous-financement de services publics et « canalisation », c'est-à-dire alignement de ressources financières vers des entités du réseau conjuguée à des pressions implicites en vue d'assurer la réalisation d'activités définies par l'organisation-cerveau. Le tout forme un « système de vide-rempli ». La première sous-composante, le « sous-financement » a pour indicateur le rapport entre le niveau de financement de certains services publics et le besoin de ces services pour la population. La seconde sous-composante, la « canalisation », a pour indicateur l'existence de sources de financement pour les entités qui réalisent des activités

définies par l'organisation-cerveau et de pressions implicites de la part de celle-ci pour qu'elles le fassent.

- 4) « orchestration de la production » : division de la production entre les différentes organisations du réseau qui s'appuie sur la création de la complémentarité entre elles grâce à l'usage de l'hétérogénéité des potentiels et des situations entre les segments de production et au sein de la main-d'œuvre (en termes de qualification, de coûts de main-d'œuvre, d'expertise gestionnaire, de facilités techniques, de potentiel d'investissement et d'innovations, etc.). Les indicateurs que nous avons élaborés pour évaluer ce processus sont l'existence d'une entité en charge de la division de la production entre les entités composant le réseau et la logique de la répartition de la production entre ces entités. Nous vérifierons si cette logique de répartition de la production s'appuie sur des différenciations entre les segments fondés sur les éléments identifiés par Altmann et Deiß ou encore par d'autres éléments identifiés de façon inductive.
- 5) « régulation supra-organisation » : exercice, par l'organisation-cerveau, d'un contrôle sur les organisations composant le réseau qui traverse les frontières de celles-ci.

Altmann et Deiß suggèrent des indicateurs issus de leurs études dans le secteur manufacturier tels l'ingénierie simultanée, la livraison selon le système juste-à-temps, le classement des fournisseurs selon l'outil de gestion ABC (*Activity-Based Costing*), la pression permanente sur les fournisseurs en compétition pour réduire leurs coûts et s'aligner sur les prix de référence (*benchmarks*) (1998 : 139). Il ne nous apparaît pas probable que ces indicateurs soient pertinents pour le secteur d'activités que nous examinons. Nos indicateurs seront donc définis de façon inductive. Nous prenons néanmoins en compte certains indicateurs suggérés par des études en droit critique qui traitent du nombre d'heures de travail rémunéré par catégorie de soins, de la nomenclature des postes de travail (de Tonnancour et Vallée 2009 : 413) et de la définition d'un plan d'intervention (Vallée 2007 : 275). Nous vérifierons aussi si nous pouvons retrouver ceux et celles que Altmann et Deiß (1998 : 146) appellent les « intégrateurs » au sein des organisations, employés-es exerçant des fonctions liées à la direction et à la coordination, et ce à l'interface des segments externes de la chaîne.

Le tableau présenté à la page suivante expose les composantes et sous-composantes de notre seconde « variable indépendante », le « pouvoir stratégique ».

**Tableau 2 Opérationnalisation de la « variable » *Pouvoir stratégique***

Composantes	Sous-composantes	Indicateurs
<b>Autonomie</b>		statut juridique de chaque entité impliquée dans la production (État ou organisation privée)
<b>Maîtrise financière</b>		Source(s) de revenu pour financer les mandats de production effectués dans le cadre du réseau de production
<b>Mise en survie et canalisation</b>	Sous-financement	- niveau de financement de services publics; - besoins de ces services
	Canalisation	- existence de sources de financement pour réaliser les activités définies par l'organisation-cerveau; - pressions pour que les organisations les réalisent
<b>Orchestration de la production</b>		- existence d'une entité en charge de la division de la production - logique de répartition de la production intra-réseau
<b>Régulation supra-organisation</b>		indicateurs à identifier de façon inductive

### **2.3 « Variables » influençant le pouvoir stratégique**

Comme indiqué dans notre modèle conceptuel, nous tenterons de vérifier empiriquement l'existence de « variables » pouvant influencer l'exercice du « pouvoir stratégique » dans les réseaux de production. Comme nous n'avons pas précisé ces « variables » potentielles dans notre modèle, car nous le ferons au terme d'une démarche inductive, il n'y a donc pas d'indicateurs qui leur sont rattachés.



## **2.4 « Variable dépendante » : la précarisation des emplois**

Dans notre modèle conceptuel, la « variable dépendante » est la « précarisation des emplois » que nous avons définie comme suit : *affaiblissement de l'accès réel à la protection sociale et conditions de travail sous le mode de la corvéabilité, donc caractérisées par une mise à disposition permanente de la force de travail, et par une déqualification des emplois dont la légitimation est ancrée dans les rapports sociaux de sexe et la racialisation.*

Comme indiqué dans la présentation de notre cadre conceptuel, cette « variable dépendante » a deux dimensions, soit la dimension de la « précarisation de la protection sociale » et la dimension de la « précarisation des conditions de travail ». Un autre élément s'ajoute, élément qui ne constitue pas une dimension de la « variable dépendante », mais qui concerne plutôt l'influence potentielle de rapports sociaux tels les « rapports sociaux de sexe » (Kergoat 2010) et la « racialisation » (Li 2003) agissant de façon « intersectionnelle » (Crenshaw 1991) dans le processus de « précarisation des conditions de travail » et en particulier dans la légitimation de la « déqualification des emplois ». Nous en traiterons donc dans la section sur la « qualification des emplois ».

### **2.4.1 Précarisation de la protection sociale**

Rappelons que dimension de la « précarisation de la protection sociale » a trait au fait que même s'ils ont un accès aux régimes de droits du travail au plan statutaire, les salariés-es employés dans le cadre de relations d'emploi tripartites ou multipartites corollaires aux réseaux de production peuvent voir affaiblie la protection de leurs droits à cause de l'inadéquation de la régulation juridique du travail à l'égard de la réalité de ces relations d'emploi (Vallée 2007; Coiquaud 2007; Gesualdi-Fecteau 2008; de Tonnancour et Vallée 2009). Nous analyserons cette dimension à partir d'une évaluation de l'« accessibilité aux régimes de droits du travail » et du « niveau de protection des droits issus des régimes », en particulier les régimes découlant du *Code du travail* et de la *Loi sur les normes du travail*.

Après l'explication des différents indicateurs choisis pour chacune de ces deux composantes, nous les regroupons au sein du tableau 3.

#### **2.4.1.1 Accessibilité aux régimes de droits du travail**

Dans le cas qui nous intéresse, les relations d'emploi se déployant dans les réseaux de production, l'« accessibilité aux régimes de droits du travail » au plan statutaire dépend de la qualification du statut juridique des travailleuses (sont-elles ou non des salariées au sens de la loi?) de même que de la qualification de l'entité ou des entités impliquées dans la production à titre d'employeur. Les indicateurs que nous utiliserons sont l'interprétation par les tribunaux et les instances administratives des notions juridiques de salarié-e (art. 11) C.t.; art.1(10) L.n.t.) et d'employeur (art. 1k) C.t. ; art.1(6) L.n.t.).

Lorsqu'une ou plusieurs décisions des tribunaux relatives à l'accessibilité à ces régimes de droits portent sur des situations d'emploi dans les réseaux locaux de services d'aide à domicile, nous analysons les résultats de ces décisions. Toutefois, lorsqu'aucune décision ne concerne ces situations d'emploi, notre analyse porte sur le contenu d'entrevues avec des représentants-es des institutions du travail ainsi que l'analyse de contenu de dossiers de plaintes déposées à la Commission des normes du travail (CNT) par des travailleuses employées dans ces réseaux locaux de services.

Nous devons apporter une précision qui a trait à la *Loi sur les normes du travail*. Dans le secteur d'activités que nous étudions, l'accessibilité à ce régime est fondée non seulement sur l'interprétation par les tribunaux et les instances administratives du sens des notions de salarié-e et d'employeur, mais aussi du sens de la notion de « gardien ou gardienne » (art. 158.3 L.n.t.). Ce statut juridique est conféré, en vertu de la *Loi sur les normes du travail*, à une catégorie de salariés-es que l'on retrouve dans le type de réseaux de production que nous examinerons. Le « gardien » ou la « gardienne » est réputé avoir pour fonction principale la garde ou la dispensation de soins auprès d'une personne en particulier et elle peut aussi effectuer des travaux ménagers liés directement aux besoins immédiats de cette personne (art. 158.3 L.n.t.).

Il existe aussi une autre catégorie de salariés-es dont le statut juridique est défini dans la *Loi sur les normes du travail* et pouvant être employée dans le secteur d'activités que nous examinerons, celle de « domestique »<sup>38</sup>. Nous n'en traitons cependant pas dans notre recherche car cette catégorie de salariés-es n'est pas présente dans les réseaux de services que nous étudierons dans la mesure où nous nous en tenons à la production de services d'aide à domicile incluant des services d'assistance personnelle (voir chapitre 4 sur la méthodologie de recherche, point 2.2), ce que ne font pas les salariés-es dont le statut juridique est celui de « domestique ».

Spécifions enfin que nous examinerons l'accessibilité à partir de deux sous-composantes liées aux deux régimes que nous avons ciblés. Ces sous-composantes sont : « accessibilité au régime découlant du *Code du travail* » et « accessibilité au régime découlant de la *Loi sur les normes du travail* ».

#### **2.4.1.2 Niveau de protection des droits**

La seconde composante de la répartition des risques économiques et sociaux est celle du « niveau de protection des droits » découlant des régimes de droit du travail. Nous voulons ici évaluer l'accessibilité non pas aux régimes comme tels, mais aux avantages que comportent ceux-ci (Bernier, Vallée et Jobin 2003 : 131). Pour procéder à notre analyse, nous chercherons, à travers l'analyse de nos données, à vérifier s'il existe des problèmes d'application de certaines règles qui apparaissent liés à la forme organisationnelle en réseau. Nous ne précisons pas nos indicateurs car ils seront identifiés de façon inductive. Nous avons simplement, à partir de notre connaissance empirique des situations d'emploi étudiées, identifié certaines règles qui pourraient faire l'objet de problèmes d'application, mais cette liste pourrait être

---

<sup>38</sup> La *Loi sur les normes du travail* définit la domestique comme suit: « un salarié employé par une personne physique et dont la fonction principale est d'effectuer des travaux ménagers dans le logement de cette personne, y compris le salarié dont la fonction principale est d'assumer la garde ou de prendre soin d'un enfant, d'un malade, d'une personne handicapée ou d'une personne âgée et d'effectuer dans le logement des travaux ménagers qui ne sont pas directement reliés aux besoins immédiats de la personne gardée ». L.n.t. art. 1, par. 6

changée et/ou complétée par d'autres éléments que notre analyse inductive pourrait mettre en lumière.

Commençons par le régime des rapports collectifs issu du *Code du travail*. Nous examinerons quelle est l'entité juridique au sein du réseau de production à l'égard de laquelle les travailleurs-euses peuvent mettre en œuvre leurs droits de représentation et de négociation collectives en vertu du *Code du travail*. Nous verrons donc si l'interprétation par les tribunaux (en particulier la Commission des relations de travail dans ce cas) du sens de la notion d'employeur (art.1k) C.t.) et de salarié-e (art.1l) C.t.) permet un niveau adéquat de protection de ces droits, c'est-à-dire si elle permet aux salariés-es d'exercer leurs droits collectifs à l'égard de l'ensemble des entités ayant un pouvoir déterminant sur leurs conditions de travail.

Pour sa part, la mise en œuvre de la *Loi sur les normes du travail* sera examinée pour vérifier si les salariés-es peuvent exercer leurs droits, en vertu de l'interprétation par la CNT et par les tribunaux des notions de salarié (art.1(10) L.n.t.) et d'employeur (art.1(6) L.n.t.), de même que de leur interprétation des diverses notions auxquelles les droits sont assujettis. Nous pensons par exemple aux dispositions de la loi suivantes : dispositions relatives à la durée normale du travail et au droit à un taux majoré ou à un congé compensatoire (art. 52-55 L.n.t), à la durée maximale de travail (art. 59.0.1 L.n.t), au droit à un repos hebdomadaire (art. 78 L.n.t), au droit à des jours fériés et chômés, à une indemnité ou à un congé compensatoire (art. 60-63 L.n.t.), au droit au congé annuel et à l'indemnité afférente (art.66-74 L.n.t) et au remboursement des frais de déplacement ou de formation (art.85.2 L.n.t.). Nous pensons aussi aux dispositions relatives au caractère illégal ou injuste des motifs à la base d'un congédiement et des dispositions relatives aux recours dans ce cas. La disposition sur les pratiques interdites (art.122 L.n.t) de la *Loi sur les normes du travail* interdit le congédiement, par exemple, s'il s'agit de représailles, dans le cas d'une grossesse ou encore du refus de l'employé-e de travailler au-delà de ses heures habituelles de travail parce que sa présence est nécessaire pour remplir des obligations familiales. Cette loi prévoit un recours possible défini dans les dispositions du *Code du travail* (chapitre C-27) avec ajout des adaptations nécessaires (art.123.4 L.n.t.). Le *Code du travail* prévoit en effet, en vertu des pouvoirs de la Commission (art.15 C.t.), que l'employé-e puisse avoir un droit à la réintégration. Il existe cependant une exception, en cas de congédiement interdit, qui s'applique aux domestiques et aux gardiens et

gardiennes (art.123.4 L.n.t.). Contrairement à l'article 3(2) de la *Loi sur les normes du travail*, cet article ne précise pas qu'il s'agit uniquement des personnes exécutant le travail de manière ponctuelle. Il nous faudra donc référer à cette exception quant à la possibilité de réintégration (art. 123.4 L.n.t.) ainsi qu'à la notion de gardien et gardienne (art.158.3 L.n.t.).

Une autre disposition dans la *Loi sur les normes du travail* sera examinée dans son application, celle ayant trait au congédiement sans cause juste et suffisante (art.124 L.n.t.). L'interdiction s'applique uniquement aux employé-es qui justifient de deux ans de service continu, notion définie dans le cadre de la loi (art.1(12)). En vertu des pouvoirs de la Commission (art.128 Ln.t.), l'employé-e peut avoir un droit à la réintégration. Comme dans le cas du congédiement interdit, il existe une exception à la possibilité d'obtenir un droit à la réintégration qui s'applique aux domestiques et aux personnes effectuant de la garde ou des soins (art.128 L.n.t.). Dans ce cas aussi, contrairement à l'article 3(2) de la *Loi sur les normes du travail*, cet article ne précise pas qu'il s'agit uniquement des personnes exécutant le travail de manière ponctuelle. Nous nous intéresserons aussi à l'application de la règle relative à cette exception quant à la possibilité de réintégration (art. 123.4 L.n.t.) ainsi qu'à la notion de gardien et gardienne (art.158.3 L.n.t.).

Le tableau 3 ci-dessous présente les indicateurs pour chaque sous-composante de la dimension de la « précarisation de la protection sociale », première dimension de notre « variable dépendante », la « précarisation des emplois ».

**Tableau 3 Opérationnalisation de la dimension *Précarisation de la protection sociale***

Composantes	Sous-composante(s)	Indicateurs
<b>Accessibilité aux régimes de droits du travail</b>	Accessibilité au régime issu du <i>Code du travail</i>	interprétation du sens de la notion de salarié (art. 11) C.t.) et d'employeur (art. 1k) C.t.)
	Accessibilité au régime issu de la <i>Loi sur les normes du travail</i>	interprétation du sens de la notion de salarié (art.1(10) L.n.t.), d'employeur (art.1(6) L.n.t.) et de gardien et gardienne (art. 158.3 L.n.t.)
<b>Niveau de protection des droits</b>	Problèmes d'application de règles issues du <i>Code du travail</i>	Indicateurs à identifier de façon inductive
	Problèmes d'application de règles issues de la <i>Loi sur les normes du travail</i>	Indicateurs à identifier de façon inductive

La prochaine section présente l'opérationnalisation de la seconde dimension de la « précarisation des emplois », soit celle de la « précarisation des conditions de travail ».

## **2.4.2 Précarisation des conditions de travail**

Rappelons que notre analyse de la dimension de la « précarisation des conditions de travail » se fonde, au plan de l'organisation sociale et technique du travail, sur le concept de « corvéabilité » développé par Appay (2005). Elle comporte aussi un deuxième aspect concernant la « qualification des emplois » (Kergoat 1982). Nous présentons ci-dessous les d'indicateurs pour ces deux aspects. De plus, nous tenterons de voir s'il est possible de constater l'« intersectionnalité » (Crenshaw 1991) des rapports sociaux de sexe et de la racialisation, et potentiellement d'autres types de rapports sociaux, à travers le processus de légitimation de la « déqualification des emplois ». Nous procéderons pour cet aspect de façon inductive, donc nous n'avons pas développé d'indicateurs spécifiques.

### **2.4.2.1 Modèles de corvéabilité**

L'unique composante que nous attribuons au concept de « corvéabilité » (Appay 1997) est celle du « modèle de corvéabilité » à l'œuvre. Les deux modèles existants sont basés sur l'injonction à la disponibilité permanente, mais ils impliquent une structuration du temps de travail différente :

*« L'un est celui du temps plein, avec une sur-présence sur le lieu de travail et un surinvestissement salarial. L'autre est celui du temps partiel, fragmenté et flexible, aux horaires variables et extensibles, pour un salaire minime. Dans les deux cas, on observe l'exigence d'une forte disponibilité l'égard de l'entreprise sous deux formes bien distinctes: l'une se fait sur un mode continu et permanente avec un temps de travail salarié qui n'est pas comptabilisé; l'autre se fait sur un mode discontinu, avec un temps de travail minutieusement compté » (Appay 2005 : 227).*

Le premier « modèle de corvéabilité » qu'Appay nomme le modèle de « l'épouse de l'entreprise » comportera un seul indicateur, le « type d'horaire » (temps plein ou temps partiel et nombre d'heures) afin de vérifier si la durée du temps de travail va au-delà de la semaine normale de travail. D'autres indicateurs pourraient émerger de notre analyse.

Nous avons nommé le second « modèle de corvéabilité » identifié par Appay le modèle de la « disponibilité permanente juste-à-temps » car il combine la logique de disponibilité permanente imposée dans le cadre du travail domestique dans la sphère familiale avec la logique de fragmentation de la disponibilité permanente imposée dans le cadre de la *lean* production grâce mode de gestion à flux tendu du juste-à-temps. Cette composante « modèle de disponibilité » comportera les cinq indicateurs suivants: type d'horaire (temps plein et nombres d'heures; temps partiel et nombre d'heures) (indicateur 1); discontinuité des horaires<sup>39</sup> (existence d'horaires brisés sur la journée) (indicateur 2); extension des horaires (durée entre l'heure/jour du début du travail et l'heure/jour de la fin du travail) (indicateur 3); variabilité des horaires (existence de changements fréquents d'horaire) (indicateur 4); densification du travail (temps liés au travail qui sont non rémunérés) (indicateur 5). Nous ajoutons aussi un autre indicateur, soit les « exigences de disponibilité » (temps de

---

<sup>39</sup> Appay parle plutôt de fragmentation du travail, mais comme nous utilisons fréquemment l'expression fragmentation productive pour traiter de la fragmentation liée à la multiplicité d'organisations dans un réseau, nous préférons parler d'« horaires discontinus » pour éviter toute confusion.

disponibilité exigé et non rémunéré) car notre connaissance empirique du secteur nous permet de croire que les exigences de disponibilité constatés dans certains secteurs d'activités (Vallée 2010) pourraient aussi exister dans le secteur sur lequel porte notre recherche. Quant à la dimension de la rémunération, nous en traiterons avec l'aspect de la « qualification des emplois » qui suit.

#### **2.4.2.2 Qualification des emplois**

Pour opérationnaliser le concept de « qualification des emplois », rappelons d'abord la définition que nous lui avons donné en nous inspirant des travaux de Kergoat (1982) : *reconnaissance des savoir-faire devant être déployés dans le cadre de l'emploi au plan des exigences à l'embauche et de la rémunération*. Pour sa part, la « déqualification des emplois » se définit comme une non reconnaissance de ces savoir-faire. Nous parlerons de « déqualification sexuée des emplois » s'il est possible de montrer que sa légitimation repose sur l'association du travail rémunéré au travail domestique non rémunéré réalisé dans la sphère familiale et traditionnellement dévalorisé.

Pour évaluer la « qualification des emplois », nous examinerons d'une part l'écart entre les exigences à l'embauche en comparaison avec celles dans le secteur public pour le personnel dispensant des services similaires, soit les auxiliaires aux services de santé et sociaux qui sont encore parfois nommées les auxiliaires familiales et sociales (indicateur 1) et les savoir-faire mobilisés dans le travail (indicateur 2), incluant le « travail émotionnel » (Hochschild 1983), au sein des segments extériorisés des réseaux. Nous comparerons ces savoir-faire mobilisés avec ceux mobilisés par le personnel du secteur public dispensant des services similaires (indicateur 3). Nous avons fait le choix de séparer ces deux indicateurs compte tenu de la quantité importante de données pour chacun. Nous examinerons d'autre part l'aspect de la rémunération avec l'indicateur du salaire en le comparant aussi avec celui octroyé au personnel du secteur public dispensant des services similaires (indicateur 4) et nous y ajouterons l'indicateur des « frais de déplacement » qui s'avère particulièrement pertinent pour le secteur d'activités spécifique sur lequel notre recherche porte, celui des services d'aide à



domicile. Il aurait été trop complexe de prendre aussi en compte les avantages sociaux même si ce « salaire indirect » constitue un aspect important de la rémunération du travail. Enfin, si nous constatons une « déqualification des emplois », nous examinerons le processus de légitimation de celle-ci, c'est-à-dire que nous examinerons si des idées véhiculées dans le milieu de travail étudié pour justifier cette déqualification des emplois (indicateur 5) permettent de parler de « déqualification sexuée », d'une « déqualification racialisée » ou d'autres types de « déqualification » si les idées se rapportent à d'autres types de rapports sociaux que les « rapports sociaux de sexe » (Kergoat 2010) et la « racialisation » (Li 203) (voir section 1.4.3 du modèle conceptuel).

Avant de terminer cette section, nous souhaitons préciser que nous avons fait le choix d'établir la comparaison au plan de la rémunération avec les travailleuses du secteur public à statut régulier et non à statut occasionnel même si une proportion de travailleuses pouvant dépasser les 40% dans cette dernière catégorie a été constatée dans certains établissements publics (Cloutier, David, Ledoux, Bourdouxhe, Teiger, Gagnon et Ouellet 2005a: 5). Ce choix s'inscrit dans les suites de notre analyse socio-historique des transformations organisationnelles dans le secteur des services d'aide à domicile (chapitre 5). La valorisation du travail réalisé dans ce domaine s'est opérée avec l'étatisation des services et la professionnalisation des emplois, découlant de la négociation collective de la qualification de ces emplois. L'expansion du statut d'« occasionnelle » s'inscrit dans une période subséquente que l'on peut identifier à la précarisation et à la déqualification de ces emplois du secteur public et ne constitue donc pas à notre avis une norme de comparaison adéquate pour analyser l'aspect de la « qualification des emplois ».

Ajoutons que notre choix de comparer la situation des travailleuses employées dans les segments externalisés avec la situation des travailleuses du secteur public ne s'inscrit pas dans une analyse qui met en cause le niveau de salaire et les avantages sociaux prévus pour ces travailleuses du secteur public. Notre objectif est plutôt d'analyser la situation des travailleuses dans les segments externalisés des réseaux en tenant compte de l'organisation productive globale, et de la régulation juridique du travail s'y appliquant.

Le tableau 4 présenté à la page suivante synthétise les trois principales composantes de cette dimension « précarisation des conditions de travail » de notre « variable dépendante » qui est la « précarisation des emplois ».

**Tableau 4 Opérationnalisation de la dimension *Précarisation des conditions de travail***

Composantes	Sous-composantes	Sous-composantes de 2 <sup>ème</sup> niveau	Indicateurs
<b>Modèle de corvéabilité</b>	Modèle de corvéabilité «épouse de l'entreprise»	Type d'horaire de travail	horaire à temps plein ou à temps partiel + no. hrs
	Modèle de corvéabilité « disponibilité permanente juste-à-temps »	Type d'horaire de travail	horaire à temps plein ou à temps partiel + nombre d'heures
		Discontinuité des horaires	existence d'horaires brisés sur la journée
		Extension des horaires	durée entre l'heure/jour du début du travail et l'heure/jour de la fin du travail
		Variabilité des horaires	existence de changements fréquents d'horaire
		Densification du travail	temps liés au travail non rémunérés
		Exigences de disponibilité	temps de disponibilité exigé et non rémunéré
<b>Qualification des emplois</b>	Exigences à l'embauche		- exigences dans les segments externalisés - exigences dans le secteur public
	Savoir-faire mobilisés de facto dans le travail		- savoir-faire mobilisé dans les segments externalisés - savoir-faire mobilisé dans le secteur public
	Rémunération	Salaires	- salaires (segments externalisés) - salaires (sect.public)
		frais de déplacement	- frais de déplacement (secteur public) - frais de déplacement (secteur privé)
	Légitimation de la déqualification des emplois		- idées véhiculées dans le milieu de travail concernant la qualification des emplois

Nous venons de présenter l'opérationnalisation de notre modèle conceptuel qui nous servira à analyser les effets de nos deux « variables indépendantes » en termes de « précarisation des emplois », dans ses deux dimensions de « précarisation de la protection sociale » et de « précarisation des conditions de travail ». Nous concluons ce chapitre avec l'exposé des propositions de recherche qui découlent de notre modèle conceptuel.

### **3. Propositions de recherche**

Nos propositions de recherche sont au nombre de trois et elles comportent deux sous-propositions de recherche. Nous avons indiqué des numéros pour chacune de ces propositions et sous-propositions de recherche qui correspondent aux numéros les identifiant aussi dans la partie Discussion de nos résultats (chapitre 9, section 2).

#### *Première proposition de recherche*

1- Notre première proposition de recherche porte sur le traitement juridique de la responsabilité à l'égard du travail des organisations impliquées dans les réseaux de production. Nous examinerons la « détermination de l'identité juridique de l'employeur » dans ces réseaux étudiés à travers les règles et l'interprétation de celles-ci par les tribunaux et les organismes administratifs dans le cadre de l'application du droit du travail.

#### *Deuxième proposition de recherche*

2- Notre seconde proposition de recherche concerne la réalité empirique des relations de pouvoir entre les organisations dans les réseaux. Nous analyserons l'exercice du « pouvoir stratégique » par une ou des « organisations-cerveaux » dans ces réseaux à partir d'une démarche sociologique descriptive.

#### *Sous-proposition de recherche*

3- Notre deuxième proposition de recherche inclut une sous-proposition consistant à vérifier l'existence de possibles « variables » pouvant influencer ce « pouvoir stratégique ». Nous laisserons place à l'induction pour identifier des « variables » potentiellement influentes.

### *Troisième proposition de recherche*

4- Notre troisième proposition porte sur l'interaction entre les deux premiers phénomènes, la « détermination de l'identité juridique de l'employeur » et l'exercice du « pouvoir stratégique » par une ou des « organisations-cerveaux », et ses effets en termes de « précarisation des emplois » du personnel employé dans les segments externalisés des réseaux de production. Nous nous intéresserons à deux dimensions de la « précarisation des emplois », soit la « précarisation de la protection sociale » et la « précarisation des conditions de travail ».

### *Sous-proposition de recherche*

5- Notre troisième proposition de recherche comporte aussi une sous-proposition qui concerne l'influence potentielle de plusieurs rapports sociaux agissant de façon « intersectionnelle » (dont les rapports sociaux de sexe et la racialisation) dans le processus de « précarisation des conditions de travail », et en particulier au plan de la légitimation de la « déqualification des emplois ».

Voici qui termine l'exposé de nos propositions de recherche. Le prochain chapitre expose notre approche épistémologique ainsi que la méthodologie de recherche que nous utiliserons pour procéder à notre étude.

# CHAPITRE 4 : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

La présente recherche a été menée à partir d'une approche qualitative et la stratégie de recherche adoptée a été l'étude de cas multiples, aussi appelée l'étude multi-cas. Avant d'exposer les divers aspects de la méthodologie de recherche utilisée, nous souhaitons présenter quelques considérations concernant la posture épistémologique dominante en relations industrielles ainsi que certaines postures critiques qui ont inspiré notre démarche de recherche.

## 1. Considérations épistémologiques

La posture épistémologique historiquement dominante dans les études en relations industrielles a été celle du rationalisme critique. Cette dernière repose sur une définition de la science inspirée des sciences naturelles, c'est-à-dire centrée sur sa capacité à élaborer des théories vérifiables basées sur l'observation des faits (Chalmers 1995), théories qui permettraient de mettre en lumière une supposée « vérité ». La prédominance de cette approche dans la recherche en relations industrielles s'est traduite par une tendance, dans la recherche, à considérer les relations statistiques pour un reflet de la réalité et à occulter les phénomènes sociaux non quantifiables (Godard 1994).

La critique de l'approche du rationalisme critique ne s'est pas manifestée que dans le domaine des relations industrielles. Dès les années 1950 aux États-Unis, cette posture épistémologique a été mise en cause par des chercheurs-es se définissant comme « qualitatifs ». Les conceptions de la recherche scientifique mises de l'avant par ces chercheurs-es se basent notamment sur la prise en compte la subjectivité des chercheurs-es et des sujets humains de la recherche :

*« (...) les chercheurs qualitatifs voulaient maximiser la validité de leurs résultats en balisant ou en exploitant les ressources de la subjectivité plutôt qu'en essayant de l'exclure des processus de recherche, puis en encourageant une étude des phénomènes sociaux en contexte naturel plutôt que dans un contexte qu'on tentait de neutraliser au départ pour en arriver à établir rapidement des généralisations. » (Laperrière 1997: 367)*

La prise en compte de la subjectivité dans la recherche implique une reconnaissance « du rôle central de l'intentionnalité et des valeurs, tant du côté des sujets étudiés que du côté du chercheur » (Laperrière 1997 : 367). Elle nécessite aussi la considération des effets de l'interaction entre observateur et observé tout comme celle du contexte pour comprendre le sens de l'action sociale au-delà des découpages formels (Laperrière 1997 : 370-372).

Cette posture épistémologique est celle dans laquelle nous avons voulu inscrire notre recherche. Nous avons tenté de prendre conscience de notre subjectivité comme chercheure à toutes les étapes de la recherche, du choix de l'objet de recherche à la construction du cadre conceptuel et à l'analyse des données en passant par leur cueillette. Nous avons aussi tenté de prendre conscience de l'influence sur les données que nous avons recueillies que pouvait avoir la subjectivité des sujets avec lesquels nous avons été en contact directement (par l'entremise d'entrevues) ou indirectement (par l'entremise d'observations et de documents) ainsi que l'influence potentielle de l'interaction directe entre eux. En ce qui a trait au contexte de l'action sociale étudiée, nous avons tenté de le comprendre par un examen minutieux des phénomènes sociaux sur le terrain en plus de l'analyse du contenu de documents et de textes à portée juridique. De plus, nous avons ajouté à notre étude multi-cas une analyse socio-historique des transformations de l'organisation productive dans le secteur étudié (chapitre 5) permettant une contextualisation des phénomènes contemporains. Pour assurer que notre recherche respecte les exigences de qualité scientifique, nous avons recouru à certains outils développés par Laperrière qui permettent d'adapter à la recherche qualitative les procédures permettant de respecter les critères classiques de validité et de fiabilité (voir partie 2.6 de ce chapitre).

La prochaine section présentera la méthodologie de recherche que nous avons utilisée.

## **2. Méthodologie de recherche**

Dans cette section, nous procédons de façon générale en exposant les fondements théoriques des choix méthodologiques que nous avons faits avant de préciser quels ont été ces derniers. Nous commençons par traiter de l'approche utilisée pour la recherche (qualitative) et de notre stratégie de recherche (étude de cas multiples). Par la suite, nous exposons le design de notre recherche. Nous expliquons d'abord pourquoi nous avons choisi le secteur des services d'aide à domicile pour notre étude de cas multiples ainsi que les trois cas spécifiques étudiés. Nous précisons ensuite la méthode d'analyse des données que nous avons utilisée (la reproduction théorique) ainsi que la technique d'analyse (le *pattern-matching*). Enfin, nous présentons les types de sources de données auxquels nous avons recouru ainsi que les instruments de collecte de données utilisés et nous terminons en exposant les moyens retenus pour assurer la qualité de la recherche au plan de la validité et de la fiabilité.

### **2.1 Approche et stratégie de recherche**

Dans cette section de notre chapitre méthodologique, nous expliquons pourquoi nous avons choisi l'approche qualitative et l'étude de cas multiples.

#### **2.1.1 Une approche qualitative**

L'approche qualitative nous est apparue comme l'approche privilégiée pour développer une analyse des manifestations concrètes des relations de pouvoir dans les réseaux de production et de l'application de la régulation juridique du travail ainsi des effets de ces deux phénomènes sur les situations d'emploi. Ces manifestations, variant selon les contextes organisationnels et sociaux de chaque réseau, ne pouvaient être saisies par une approche quantitative misant sur la régularité, mais devaient plutôt l'être à partir d'une approche permettant de tracer les distinctions « qualitatives » pour faire ressortir la régularité au plan théorique.

Deslauriers explique pourquoi le décryptage de nouveaux phénomènes sociaux par la recherche peut nécessiter l'usage de l'approche qualitative :

*« Les transformations récentes du système capitaliste et les besoins de l'action imposent la nécessité d'une recherche plus proche du terrain et qui épouse plus fidèlement les contours fluctuants des phénomènes sociaux. On ne peut plus étudier les transformations sociales et les microsystèmes sociaux avec un instrument qui mise uniquement sur la régularité, la stabilité et le grand nombre. » (Deslauriers 1991: 5)*

La stratégie de recherche qualitative particulière pour laquelle nous avons opté est celle de l'étude de cas multiple. Nous en parlons plus longuement ci-dessous.

### **2.1.2 Une étude de cas multiples**

Avant d'expliquer pourquoi nous avons choisi l'étude de cas multiples comme stratégie de recherche, nous expliquons dans les prochains paragraphes ce qu'est l'étude de cas de façon générale et pourquoi ce type de stratégie de recherche était particulièrement approprié à notre recherche.

L'étude de cas est décrite par l'un des chercheurs spécialistes de cette approche, Robert K. Yin, comme suit : « an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context, especially when the boundaries between the phenomenon and context are not clearly evident » (Yin 2003 : 13).

Pour ce chercheur, la première différence entre l'étude de cas et les autres stratégies de recherche (expérimentation, sondage, analyse d'archives, histoire) réfère aux questions de recherche. Les études de cas, l'expérimentation et l'histoire apparaissent comme les stratégies de recherche les plus appropriées pour traiter la dimension explicative que soulèvent des questions relatives au « comment » et au « pourquoi » des phénomènes étudiés (Yin 2003 : 6). La seconde et la troisième différences entre l'étude de cas et les autres stratégies de recherche réfèrent à l'étendue du contrôle des chercheurs-es à l'égard des événements et à la contemporanéité de ceux-ci. L'étude de cas représente une stratégie de recherche adaptée à



l'étude de phénomènes contemporains lorsque les comportements ne peuvent être contrôlés par les chercheurs-es, ce qui la différencie à la fois de l'histoire et de l'expérimentation (Yin 2003 : 7).

Notre questionnement de recherche réfère en effet au « comment » et au « pourquoi », c'est-à-dire à la compréhension des manifestations et des effets de processus sociaux et juridiques opérant dans un contexte productif relativement nouveau, celui des réseaux de production. L'étude de cas nous est apparue la stratégie de recherche la plus adaptée pour répondre à notre questionnement de recherche car elle suppose une enquête empirique approfondie sur le terrain, auprès de divers types d'acteurs et à partir de diverses méthodes de collectes de données, pour comprendre les mécanismes et les effets de processus sociaux et juridiques. Cette démarche d'enquête permet aussi, comme l'affirme Yin, de comprendre les processus sociaux et juridiques dans le contexte socio-historique contemporain au sein duquel ils existent.

Pour expliquer les raisons théoriques qui nous ont amenée à choisir l'étude de cas multiples plutôt que l'étude de cas unique, il nous faut en même temps expliquer les particularités du « cas global » que nous avons choisi d'étudier ainsi que la constitution de nos trois cas. Nous le faisons dans la partie qui suit exposant le design de notre recherche.

## **2.2 Design de la recherche**

Le design de recherche se définit chez Yin comme la logique liant les données qui seront recueillies (et les conclusions qui émergeront) aux questions de recherche de départ (Yin 2003 : 19). Pour présenter les choix qui nous ont amenée à élaborer notre design de recherche, nous commençons par expliquer pourquoi nous avons choisi le « cas global » des réseaux de services d'aide à domicile au Québec. Nous expliquons ensuite le choix de nos trois cas spécifiques et décrivons ensuite la méthode d'analyse des données utilisée. Nous concluons cette section avec la dimension temporelle du devis de recherche.

## 2.2.1 Le cas global étudié

Le sociologue Jacques Hamel précise l'importance du choix du cas aux fins de sa représentativité et, en bout de ligne, de la qualité de la recherche. En effet, « le cas est envisagé comme point d'observation idéal », ce qui signifie que « le choix du cas est largement déterminé par la manière dont la théorie dispose un problème ou un phénomène à faire fonction d'objet de recherche. Le cas fait office de laboratoire (...) » (Hamel 1997 : 96). Quels sont les principes à la base du choix du cas, donc du choix du « laboratoire » dans lequel sera menée l'étude? Pour Hamel, il s'agit des qualités représentatives du cas. La représentativité dont il est question ici n'est pas statistique précise-t-il; il la qualifie plutôt de théorique ou de sociologique :

*« Cette représentativité ne relève pas de la statistique à laquelle elle est souvent réduite en sociologie, mais d'une représentativité qu'on peut qualifier de théorique ou de sociologique. La représentativité du cas tient alors à des qualités que la théorie met en relief pour les fins de l'étude (...) Le cas comporte les qualités voulues dans la mesure où il constitue le moyen par excellence pour expliquer l'objet à l'étude, leur mise en évidence en faisant foi. » (Hamel 1997 : 100)*

La représentativité théorique d'un cas, telle que la conçoit Hamel, peut se fonder sur une démarche inductive ou déductive. Dans notre recherche, il s'agit d'une démarche déductive. Les qualités du cas sont « mises en lumière par une théorie déjà rigoureusement constituée. Sa mise en œuvre permet une explicitation de l'objet à l'étude dont le cas démontre la valeur. C'est donc en fonction d'une orientation *déductive* que le cas est choisi et que ses qualités sont reconnues » (Hamel 1997 : 100).

Pour réaliser une étude basée sur le cadre conceptuel que nous avons construit, le « cas global » des services d'aide à domicile au Québec nous a semblé l'un des secteurs d'activités qui pouvait détenir la « représentativité théorique » nécessaire. Précisons d'abord brièvement en quoi consistent ces services afin de faciliter la compréhension de notre explication même si nous en donnerons une définition plus détaillée au chapitre 5 (section 1). Il s'agit de services dispensés à divers types d'usagers-ères : des personnes âgées, des personnes en convalescence

après une hospitalisation, des personnes vivant avec un handicap, avec un handicap intellectuel ou avec un trouble envahissant du développement. Ces services leur permettent de vivre à leur domicile et non pas en institution en leur offrant un soutien. Ils comprennent des soins d'hygiène, une aide à l'alimentation, de l'aide à la mobilité dans le domicile, de l'entretien ménager, etc..

Le premier élément sur lequel est fondée la représentativité théorique du cas global des services d'aide à domicile au Québec dans notre recherche est le fait qu'ils sont organisés en réseaux, la forme organisationnelle que nous souhaitons étudier. Les services qui sont destinés à trois catégories d'utilisateurs – personnes âgées, en convalescence ainsi que personnes avec un handicap physique – sont organisés au sein des 95 réseaux locaux de services de santé et de services sociaux, réseaux coordonnés par les centres de santé et services sociaux (CSSS) de chacun des territoires administratifs établis par le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS). Pour leur part, les services d'aide à domicile qui sont dispensés à une quatrième catégorie d'utilisateurs, soit les personnes vivant avec un handicap intellectuel ou avec un trouble envahissant du développement, sont coordonnés par des organismes publics dont le mandat est d'offrir un soutien à ces catégories spécifiques d'utilisateurs.

Le second élément sur lequel est fondée la représentativité théorique de ce cas pour notre recherche est le fait que nous nous intéressons aux processus de précarisation, incluant la précarisation de la protection sociale, et certains travaux ont fait état de la précarité en emploi présente chez les travailleuses du secteur privé dispensant ces services (Corbeil, Descarries et Malavoy 2003; Cagnet et Fortin 2003; David, Cloutier et La Tour 2003), y compris une étude que nous avons co-réalisée dans ce secteur d'activités (Boivin et Pinard 2007). D'autres travaux (Vallée 2007) et certains documents produits par les acteurs sociaux (ABE 2007) ont aussi traité des difficultés de protection des droits du travail dans le secteur des services d'aide à domicile organisés en réseau.

Le troisième élément aux fondements de la représentativité théorique du cas est sa pertinence pour analyser l'influence potentielle de divers types de rapports sociaux agissant de façon simultanée. Certains travaux ont en effet montré l'influence des rapports sociaux de sexe et de

la racialisation sur les situations d'emploi dans le secteur des services d'aide à domicile (Cognet et Fortin 2003; Corbeil et *al.* 2003; Boivin et Pinard 2007).

En plus de constituer un cas représentatif au plan théorique, les services d'aide à domicile au Québec nous sont apparus comme un bon choix de cas au plan pratique. D'une part, le choix de ce cas permet de profiter d'un important corpus de données à son sujet car les organismes publics étant intégrés aux réseaux de services, une série de documents gouvernementaux facilement accessibles traitent de l'organisation de la production et du travail sous divers aspects (orientations de politiques, cadres de références, outils de gestion). D'autre part, les services d'aide à domicile (et les emplois qui y sont rattachés) constituent un secteur d'activités dont nous avons une connaissance approfondie pour avoir effectué plusieurs reportages journalistiques en traitant pendant la dernière moitié des années 1990 et pour avoir plus récemment co-réalisé une recherche à titre de chercheure concernant leur transformation (Boivin et Pinard 2007).

Voilà qui explique le choix de notre cas global au plan théorique et pratique. Voyons maintenant ce qui nous a amenée à choisir nos trois cas particuliers.

### **2.2.2 Choix des cas**

Les trois cas qui ont été analysés dans le cadre de notre étude de cas multiples sont les suivants : réseaux intégrant des travailleuses employées dans le cadre du programme du Chèque emploi-service (CES) (que nous nommons travailleuses du CES pour alléger le texte), réseaux intégrant des entreprises d'économie sociale en aide domestique (EESAD) et réseaux intégrant des agences de location de personnel.

Chacun de ces trois cas identifiés ci-dessus correspond à l'un des trois « idéaux-types »<sup>40</sup> de réseaux de services d'aide à domicile au Québec que nous avons conçus. Nous avons créé un

---

<sup>40</sup> L'« idéal-type », un outil méthodologique développé par le sociologue Max Weber, permet de construire une catégorie unique pour des phénomènes avec des particularités diverses, mais se rejoignant autour de dimensions communes. À ce sujet, Weber écrit : « On obtient un idéal-type *en accentuant* unilatéralement *un ou plusieurs* points de vue et en enchaînant une multitude de phénomènes donnés *isolément*, diffus et discrets, que l'on trouve

« idéal-type » de réseau pour chacune des catégories de prestataires privés intégrés à ces réseaux, soit les travailleuses du CES, les EESAD et les agences de location de personnel.

Dans la réalité empirique, il est très courant que dans un réseau local spécifique, deux de ces catégories de prestataires privés ou même les trois catégories soient présentes simultanément. Cependant, comme nous nous intéressons aux relations d'emploi dans les réseaux, nous avons construit nos « idéaux-types » de réseaux de services en intégrant uniquement les parties impliquées dans ces relations d'emploi, soit l'organisme public, un type de prestataire privé et les travailleuses employées par celui-ci.

La prochaine section traite de notre méthode d'analyse des données.

### **2.2.3 Méthode d'analyse des données**

Notre méthode d'analyse reposait sur une « logique de reproduction théorique » et les études de cas que nous avons réalisées étaient des études de cas « holistes ». La technique d'analyse était pour sa part le *pattern-matching*. Voici des explications sur ces trois aspects.

La logique de « reproduction » (notre traduction de *replication*) est une logique similaire à celle à la base des expérimentations multiples dans les sciences naturelles. Elle est différente de la logique d'échantillon dans les études statistiques. Deux types de logiques de reproduction existent selon Yin (2003: 47). La première est celle présente dans des cas conduisant à des résultats similaires, ce qu'il appelle une reproduction littérale (*literal replication*). La seconde est celle présente dans des cas conduisant à des résultats contrastés, mais où le contraste peut être expliqué, ce qu'il appelle la reproduction théorique (*theoretical replication*).

---

tantôt en grand nombre, tantôt en petit nombre et par endroits pas du tout, qu'on ordonne selon les précédents points de vue choisis unilatéralement, pour former un *tableau de pensée* homogène » (Weber 1965: 141, l'italique est de l'auteur).

Dans notre étude de cas multiples, les cas étaient contrastés, ce qui explique que nous ayons utilisé une logique de reproduction théorique. Dans ce type de logique de reproduction, le rôle du cadre théorique est d'expliquer les conditions qui font en sorte que certains phénomènes sont similaires ou différenciés:

*« The framework needs to state the conditions under which a particular phenomenon is likely to be found (a literal replication) as well as the conditions when it is not likely to be found (a theoretical replication). The theoretical framework later becomes a vehicle for generalizing to new cases, again similar to the role played in cross-experiment designs. Furthermore, just as experimental science, if some of the empirical cases do not work as predicted, modifications must be made to the theory. » (Yin 2003: 48)*

La méthode fondée sur la logique de reproduction théorique a donc permis d'expliquer au plan théorique les convergences entre nos cas ainsi que les divergences et, au terme de l'analyse, d'apporter des modifications à notre modèle conceptuel.

Un second élément à préciser concernant la méthode d'analyse que nous avons utilisée concerne le choix de cas holistes (*holist cases*) ou de cas imbriqués (*embedded cases*) (Yin 2003 : 42). Notre étude se basait sur des cas holistes. Cela signifie que chacune de nos études de cas ne comportait qu'une unité d'analyse et non plusieurs. Cette unité d'analyse était constituée des réseaux de production intégrant l'un des trois types de prestataires de services privés. Elle a été choisie en fonction de nos questions de recherche, de notre modèle conceptuel et de notre méthode d'analyse des données. Laperrière expose les principes sous-jacents au choix de l'unité ou des unités d'analyse comme suit:

*« Méthodologiquement, les situations « naturelles » étudiées devraient être assez larges pour faire sens et assez délimitées pour assurer une analyse en profondeur. (...) le contexte étudié sera aussi défini de façon plus ou moins large, certaines approches s'arrêtant aux micro-contextes, qui seuls feraient sens ou qui condenseraient inévitablement les contextes plus larges, rendant leur étude inutile (...) D'où l'importance pour le chercheur de justifier le choix de son unité d'étude par rapport à ses objectifs, à sa perspective théorique générale et à sa méthodologie. » (Laperrière 1997: 372-373).*

Le troisième élément dont nous souhaitons traiter concerne la technique d'analyse utilisée pour traiter nos données. Cette technique est celle du *pattern-matching* (Trochim 1989). Elle consiste à comparer un modèle construit à partir de théories et un modèle construit à partir de la cueillette de données, le « modèle observé » (*observed model*) (Trochim 1989: 356). Si les modèles concordent et que des explications alternatives ont été vérifiées, cela signifie que le modèle théorique s'applique, du moins pour le cas étudié. La généralisation analytique pourra être établie à certaines conditions qui devront faire l'objet de précisions.

Comme la technique d'analyse du *pattern-matching* décrite par Trochim (1989) s'applique surtout à des études quantitatives et au domaine spécifique de l'évaluation de programme, nous nous sommes inspirée des travaux de Deslauriers (1991) pour déterminer comment l'utiliser dans une étude qualitative. Ce dernier préconise une procédure qui peut s'appliquer tant au *pattern-matching* qu'à l'approche inductive et qui repose sur deux opérations, soit la déconstruction des données suivie de leur reconstruction et synthèse. Il décrit la première opération comme suit: « il faut découper et réduire les informations en petites unités comparables, en noyaux de sens pouvant être rassemblés. Le chercheur maximisera les ressemblances entre les données présentant des analogies et des similitudes, et il commencera à les ordonner de façon approximative » (Deslauriers 1991: 82). Cette opération correspond à ce qui est couramment appelé la « codification des données ».

Les catégories que nous avons utilisées pour codifier les données à cette première étape étaient celles de notre modèle conceptuel. Nous avons préalablement rédigé les verbatims des entrevues et intégré ainsi que classé à la fois les enregistrements sonores et les textes dans la banque de données constituée grâce au logiciel d'analyse qualitative NVivo. Nous avons ensuite codifié l'ensemble de nos données avec le logiciel. Dans cette opération de codification, nous laissons place à la formulation de catégories non prévues dans notre modèle conceptuel et émergeant de l'induction.

La seconde opération que nous avons effectuée, celle de la reconstruction des données, est décrite comme suit par Deslauriers : « le chercheur s'apercevra que des données ne vont pas ensemble, ou que certaines catégories contiennent des éléments d'information qu'il faut distinguer ou séparer. Il empruntera donc le chemin inverse : il maximisera les différences, raffinerà, nuancera et subdivisera les catégories » (Deslauriers 1991 : 81). A partir des données

recueillies, analysées, classées et reclassées, nous avons revu la formulation de certains concepts ou de certaines composantes de notre modèle conceptuel. La démarche était itérative.

Les deux procédés expliqués ci-dessus nous ont permis de réaliser « une synthèse explicative des informations recueillies » (Deslauriers 1991 : 83) de façon à dégager un sens aux processus sociaux et juridiques étudiés. À la lumière des données analysées, notre modèle a fait l'objet de modifications finales afin de représenter théoriquement au mieux de nos connaissances les dimensions de la réalité empirique que nous avons tenté de comprendre. Nous avons ajouté au modèle initial certains concepts ou certaines composantes, nous avons retiré d'autres concepts ou composantes et nous avons précisé certaines relations entre les concepts. Ces modifications sont d'ailleurs présentées au chapitre 9 dans la section « retour sur le modèle conceptuel ».

Nous terminons cette présentation de notre devis de recherche avec la dimension temporelle.

#### **2.2.4 Un devis transversal**

Notre devis de recherche est un devis transversal et non pas longitudinal car il a été établi sur un laps de temps précis (Miles et Huberman 2003: 200). Cette étude couvre en effet la période actuelle, c'est-à-dire celle qui a débuté avec la dernière réforme de l'organisation des réseaux locaux de services de santé et de services sociaux au Québec en décembre 2003, jusqu'à la fin de notre collecte de données. Celle-ci s'est principalement déroulée en 2011, et partiellement en 2012, mais elle a complètement terminé avec le dépôt de la thèse. Dans la troisième étude de cas et en particulier dans le réseau local no 3, qui présente une situation en constante évolution alors que certains litiges étaient encore traités par un tribunal d'arbitrage au moment de finaliser notre thèse, nous avons effectué un suivi jusqu'à la conclusion de la thèse.

Même si notre recherche s'appuie sur un devis transversal, elle comporte une analyse des transformations historiques de l'organisation productive des services publics d'aide à domicile au Québec (chapitre 5). Comme indiqué précédemment, cette partie ne s'inscrit pas comme telle dans l'étude multi-cas, mais elle nous est apparue nécessaire pour contextualiser



historiquement les phénomènes sociaux contemporains afin de nourrir une meilleure compréhension de ceux-ci.

La prochaine section présente les aspects liés à notre collecte des données.

## **2.3 Sources de données et instruments de collecte**

Dans la présente section, nous identifions les divers types de sources de données et instruments de collecte que nous avons utilisés pour réaliser notre recherche et nous donnons des explications sur les modalités de cette utilisation au plan méthodologique.

Nous avons utilisé six types de source de données pour réaliser notre recherche, dont cinq types de sources de données primaires et une source de données secondaires (des études scientifiques). Ce vaste éventail de sources de données nous est apparu nécessaire afin de pouvoir appliquer notre modèle d'analyse, comportant de nombreuses dimensions et sous-dimensions, et effectuer une triangulation des données. Nous revenons plus loin sur cette notion de « triangulation des données ».

Le premier type de source de données utilisé dans notre recherche, que l'on pourrait aussi présenter comme une méthode particulière de cueillette des données, est l'examen de réseaux locaux de services sur le terrain. Cet examen s'est effectué à partir de divers types de sources de données (discours des acteurs, documents, etc.) sur lesquels nous donnons des explications dans les prochaines pages. Au début de chaque chapitre de cette thèse présentant nos trois études de cas (chapitres 6, 7 et 8), nous intégrons un tableau présentant l'ensemble des sources primaires utilisées provenant de l'examen du réseau local ainsi qu'un tableau présentant les sources primaires de données « autres ».

Les cinq autres types de sources utilisés dans notre recherche sont les suivants : le contenu de dossiers de plaintes traités par la Commission des normes du travail (CNT); le contenu factuel et juridique de textes de décisions de tribunaux et de conventions collectives; le contenu de propos d'acteurs sociaux situés hors des réseaux locaux, le contenu de documents produits par

les acteurs sociaux et, enfin, des études scientifiques. Voyons chacun de ces six types de sources une à la fois.

### **2.3.1 Examen de réseaux locaux de services**

Nous avons examiné sur le terrain trois réseaux locaux de services, soit un par étude de cas. Pour les besoins de la recherche, nous les avons nommés *réseau local no 1* (réseau intégrant des travailleuses du CES), *réseau local no 2* (réseau intégrant une EESAD) et *réseau local no 3* (réseau intégrant deux agences). Nous expliquons ci-dessous sur quelles bases nous avons effectué le choix de chacun de ces trois réseaux locaux particuliers. Par la suite, nous précisons les diverses sources de données ainsi que les instruments de collecte utilisés pour leur examen et nous expliquons les modalités de cette utilisation plus ou moins longuement selon la complexité qu'impliquait chaque type de source particulier.

#### **2.3.1.1 Choix des réseaux locaux**

Le choix des trois réseaux locaux que nous avons examinés dans le cadre de nos trois études de cas était basé sur des considérations pratiques et sur des considérations théoriques.

Au plan pratique, il nous fallait choisir des réseaux locaux pour lesquels il était possible d'avoir accès à un maximum de données pour deux types de prestataire de services intégré au réseau (organisme public et prestataire privé) ainsi que des données concernant la protection sociale et les conditions de travail dans les segments externalisés des réseaux.

Le choix des réseaux locaux devait aussi être justifié au plan théorique. La première exigence que nous avons identifiée au plan de la représentativité théorique était celle de respecter des trois « idéaux-types » de réseaux de services d'aide à domicile. Nous devons donc trouver un réseau local impliquant des travailleuses du CES, un autre impliquant une EESAD et un troisième impliquant une agence de location de personnel. Il fallait aussi que dans ces réseaux locaux, les travailleuses à l'emploi des prestataires privés intégrés à ces réseaux locaux dispensent des services d'assistance personnelle car notre recherche nécessitait une comparaison de leurs conditions de travail avec celles des travailleuses du secteur public

dispensant des services d'aide à domicile qui consistent principalement en services d'assistance personnelle. La seconde exigence que nous avons identifiée était de trouver autant que possible un réseau local ou plusieurs réseaux locaux où la présence de « variables » influençant le « pouvoir stratégique » exercé par les « organisations-cerveaux » pouvait potentiellement être identifiée. Enfin, la troisième exigence était de trouver, autant que possible, des réseaux locaux dans trois régions différentes du Québec afin de pouvoir possiblement prendre en compte des éléments spécifiquement liés au contexte.

Nous avons donc cherché des réseaux locaux qui pouvaient correspondre aux considérations pratiques et théoriques énoncées précédemment. Voici donc les justifications à la base du choix de chacun de nos trois réseaux locaux.

Le réseau local intégrant des travailleuses du CES, appelé le réseau local no 1, a été choisi parce qu'en plus de respecter l'ensemble des considérations au plan pratique et au plan théorique, il permettait d'étudier une « variable » influençant le « pouvoir stratégique », soit celle de l'action collective. En effet, nous savions que des pratiques d'action collective avaient eu lieu dans certains réseaux locaux intégrant des travailleuses du CES, pratiques ayant notamment consisté à interpeller le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) au sujet des situations d'emploi de ces travailleuses à l'initiative d'une coordination de cinq associations locales de défense des droits des personnes handicapées (ASAD et *al.* 2004). Nous avons donc cherché un réseau parmi les cinq réseaux locaux où avaient eu lieu des actions collectives coordonnées par des associations locales où nous pouvions procéder à une cueillette des données nécessaires dans les délais prévus. C'est ainsi que nous avons effectué le choix du réseau local no 1. Nous avons formulé l'hypothèse selon laquelle ce réseau pouvait être représentatif au plan théorique de l'ensemble des réseaux locaux intégrant des travailleuses du CES dans la mesure où le recours au CES par les CSSS de l'ensemble de ces réseaux est régi par un programme gouvernemental national (MSSS 2009b).

En ce qui concerne le choix du réseau local no 2 intégrant une EESAD, notre connaissance empirique ainsi que la littérature ne nous permettaient pas d'identifier de réseaux locaux où des « variables » avaient pu influencer le « pouvoir stratégique » et, ultimement les situations d'emploi des travailleuses des EESAD dispensant des services d'assistance personnelle, qu'il

s'agisse d'action collective ou d'autres types de « variables ». Nous avons donc cherché un réseau local qui pouvait être « représentatif » de l'ensemble de ce deuxième « idéal-type » de réseau local. Nous savions depuis une recherche précédente (Boivin et Pinard 2007) que parmi l'ensemble des 101 EESAD du Québec, celles qui dispensent des services d'assistance personnelle sont principalement les coopératives. L'autre catégorie juridique d'EESAD est celle des organismes sans but lucratif. Nous avons donc cherché, parmi la liste des EESAD constituées en coopératives, une EESAD qui était intégrée à un réseau local. Cela nous a amenée au choix du réseau local no 2, où les conditions étaient réunies pour un accès aux données dont nous avons besoin dans le délai que nous avons prévu. Nous avons pu formuler l'hypothèse selon laquelle ce réseau pouvait être représentatif au plan théorique des réseaux locaux intégrant une EESAD dispensant des services d'aide à domicile incluant notamment des services d'assistance personnelle dans le cadre de contrats de services avec les CSSS. Il y a de fortes probabilités que ces réseaux aient un fonctionnement similaire dans la mesure où le recours aux EESAD par les CSSS pour la production des services d'assistance personnelle est régi par la politique nationale de soutien à domicile (MSSS 2003; 2004).

L'identification du réseau no 3 s'est avérée plus difficile. L'une des principales difficultés était de pouvoir trouver un réseau impliquant une agence de location de personnel au sein duquel il nous serait possible d'obtenir des entrevues à la fois avec des travailleuses à l'emploi de l'agence, avec un-e représentant de la direction de l'agence et avec un-e gestionnaire responsable des services pour l'organisme public présent dans le réseau.

Lorsque nous avons pris connaissance de l'existence du réseau local no 3, nous avons constaté qu'il correspondait à nos considérations au plan pratique. Au plan théorique, cette correspondance était possible à condition de modifier minimalement la définition de certains aspects liés aux services étudiés. Voyons chaque type de considérations séparément.

Au plan pratique, comme les deux agences du réseau no 3 étaient syndiquées, il a été possible d'entrer en contact avec les travailleuses d'agences du réseau no 3 par l'entremise d'un syndicat. De plus, au plan pratique, si nous n'étions pas assurée de pouvoir obtenir des entrevues avec les représentants-es de la direction des deux agences et avec un-e gestionnaire responsable des services pour l'organisme public présent dans le réseau, il nous était par

contre possible d'assister aux témoignages de ces personnes devant un tribunal, en l'occurrence la Commission des relations du travail (CRT).

Au plan théorique, le réseau local no 3 correspondait bien à réseau intégrant une agence de location de personnel dispensant des services d'aide à domicile, incluant des services d'assistance personnelle. Il en intégrait même deux et ce depuis plus d'une vingtaine d'années, les deux agences détenant chacune un contrat de services avec le même organisme public. Ce réseau comprenait non pas un CSSS, comme les réseaux locaux 1 et 2, mais plutôt un organisme public dont le mandat est d'offrir du soutien aux personnes présentant une déficience intellectuelle ou des troubles envahissants du développement.

Cette différence ne pose pas de problèmes au plan théorique dans la mesure où le réseau local no 3 implique néanmoins un organisme public et des agences, tout comme les deux premiers « idéaux-types » de réseaux. Le fait que les services d'aide à domicile soient dispensés auprès de personnes présentant une déficience intellectuelle ou des troubles envahissants du développement nécessitait toutefois que notre conception du « domicile » où sont dispensés les services d'aide à domicile soit plus large que celle que nous avons prévue initialement. Notre conception initiale était celle d'un domicile correspondant au « lieu de résidence privé d'un ménage ou d'un individu », mais il nous a fallu l'élargir aux ressources résidentielles à assistance continue (RAC). Il s'agit de résidences privées communes pour plusieurs personnes, où vivent les usagers-ères des services dispensés par les agences dans le réseau no 3. Notons que, dans notre troisième étude de cas, les autres réseaux locaux qui ont été examinés pour leur part grâce aux dossiers de plaintes déposés à la CNT (voir section 2.3.2) comprennent des CSSS et les domiciles desservis sont des résidences privées où vivent un ménage ou un individu.

Toujours au plan théorique, le réseau local no 3 présentait un grand intérêt pour notre recherche car une requête menée par une organisation syndicale était entendue au moment de notre collecte de données et elle portait sur l'« identification du véritable employeur » en vertu de l'article 39 du *Code du travail*. Cela qui supposait que le débat juridique porterait principalement sur la répartition des diverses fonctions exercées par les diverses entités au sein du réseau, l'un des principaux aspects que nous devions étudier en plus de l'application de la

régulation juridique comme telle. De plus, cette requête, ainsi que des actions de type sociopolitique auxquelles les travailleuses des agences participaient, témoignaient de possible pratiques d'action collective visant une amélioration des situations d'emploi, donc d'une possible « variable » influençant le « pouvoir stratégique ».

C'est donc de cette façon qu'a été choisi le réseau local no 3. Sa « représentativité théorique » n'est pas basée sur le fait qu'il peut être représentatif de l'ensemble des réseaux locaux intégrant une agence au Québec. Il s'agit plutôt de ce qui est appelé, en méthodologie de recherche en sciences sociales, un « cas extrême » (Miles et Huberman 2003: 60). Certaines caractéristiques du réseau nous amènent à l'identifier de la sorte : les deux agences intégrées au réseau no 3 sont syndiquées, un recours judiciaire pour faire reconnaître le « véritable employeur » a été mené par une organisation syndicale dans ce réseau et, enfin, la relation contractuelle entre les agences et l'organisme public est une relation de longue durée. Ce « cas extrême », avec ses caractéristiques spécifiques, nous semblait intéressant pour apporter un éclairage particulier à l'analyse.

Pour terminer ces explications concernant le choix des réseaux locaux, précisons que nous avons pu rencontrer notre objectif de trouver trois réseaux dans trois régions différentes du Québec.

### **2.3.1.2 Sources de données dans les réseaux locaux**

Dans chacun des trois réseaux locaux examinés, nous avons utilisé quatre types de sources de données. Cette variété de sources nous a permis d'effectuer une triangulation des données pour chaque type de réseau local. Voici ces quatre types de sources :

- le discours de répondants-es;
- le contenu de documents produits par les acteurs sociaux;
- le contenu factuel et juridique de textes de décisions de tribunaux et de conventions collectives lorsque de telles sources de données existent relativement au réseau local;
- les observations de la chercheuse consignées dans des journaux de bord (un par réseau local et un pour chaque étude de cas).

Nous souhaitons apporter certaines explications relatives à la façon dont nous avons recueilli les données selon les divers types de sources, et en particulier en ce qui a trait au premier type, le discours des répondants-es, car ces explications sont plus complexes pour celui-ci.

L'instrument de collecte des données utilisé pour avoir accès au discours des répondants-es au sein des réseaux locaux était l'entrevue semi-dirigée. Nous expliquons le choix de cet instrument dans la section 2.3.5 portant sur la source de données que constituent le discours d'acteurs sociaux situés hors des réseaux locaux examinés car la présente section comporte déjà beaucoup d'information.

Nous avons réalisé dix-neuf entrevues semi-dirigées au total dans le cadre de l'examen des réseaux locaux, soit cinq entrevues dans le réseau local no 1, sept entrevues dans le réseau no 2 et sept entrevues dans le réseau local no 3. Les répondants-es étaient des acteurs sociaux impliqués dans ces réseaux locaux. Il s'agissait en partie d'acteurs communs aux trois réseaux : deux travailleuses employées par les prestataires privés pour chacun des réseaux locaux; un-e gestionnaire responsable des services dans l'organisme public présent dans le réseau; et un-e représentant-e syndical du personnel de l'organisme public pour le personnel de la « catégorie 2 » (celle à laquelle appartient le personnel dispensant les services d'aide à domicile). De plus, selon les particularités de chaque réseau local examiné, nous avons réalisé des entrevues avec d'autres types d'acteurs. Par exemple, dans le réseau local no 1, nous avons réalisé une entrevue avec un-e représentant d'une association locale de défense des droits des personnes handicapées impliquée dans le réseau. Dans les réseaux no 2 et 3, où le personnel des prestataires privés était syndiqué, nous avons réalisé une entrevue avec les représentants-es des syndicats le représentant.

Le choix des répondants-es provenant d'organisations (syndicats, organismes publics, prestataires privés, associations) s'est effectué par une prise de contact de notre part avec la direction de ces organisations ou avec la direction des services concernés lorsque l'organisation était de grande taille. Lorsqu'elles étaient d'accord pour que nous puissions effectuer une entrevue (ce qui fut le cas dans la majorité des situations), les personnes à la direction des organisations ou des services nous accordaient une entrevue ou déléguaient quelqu'un pour le faire.

Pour ce qui est de la procédure utilisée pour communiquer avec les travailleuses à l'emploi des prestataires privés et leur demander de nous accorder une entrevue, nous la précisons au début de chacun des chapitres portant sur les résultats des études de cas dans un encadré qui présente des données de base sur le réseau et sur les personnes interviewées. Cette procédure varie dans chacun des trois cas en fonction des spécificités de chacun. Lorsque nous avons évalué un risque de biais dans ce cadre de cette procédure, ce qui est survenu uniquement dans la première étude de cas, nous l'avons indiqué dans l'encadré et en avons tenu compte lors de l'analyse du contenu des entrevues.

De plus, dans la planification des entrevues avec deux travailleuses employées par le prestataire privé par réseau local, nous avons tenté d'assurer une représentativité du groupe des travailleuses à l'emploi de chaque prestataire privé. Nous avons établi certains critères généraux au plan socio-démographique et au plan théorique en plus de poser comme condition que les travailleuses dispensent des services d'assistance personnelle dans le cadre de leur emploi. Nous demandions d'abord informellement à des acteurs sociaux en lien avec le groupe des travailleuses (soit un-e représentant-e syndical ou un-e gestionnaire d'EESAD, d'agence ou d'association locale dans le cas du CES) de nous décrire le profil du groupe : les caractéristiques démographiques de ce groupe (sexe, âge, identification à la catégorie de minorité visible, statut d'immigration/citoyenneté), les statuts d'emploi (régulier, occasionnel), les types d'horaires (temps plein, temps partiel) ainsi que les pratiques d'action collective des travailleuses lorsque celles-ci existaient. Lors des entrevues avec les travailleuses, nous procédions à une contre-vérification en leur demandant aussi de nous tracer le profil du groupe. Ces informations visaient à permettre un réajustement par la réalisation d'entrevues supplémentaires avec d'autres travailleuses, s'il s'avérait nécessaire. Cela n'a pas été le cas puisque le profil des deux travailleuses retenues dans chacun des réseaux correspondait aux critères généraux élaborés à partir des réponses des acteurs sociaux contactés. Au plan de la connaissance des pratiques d'action collective du personnel, au moins l'une des deux travailleuses interviewées dans chaque réseau avait cette connaissance lorsque nous avons été informée que de telles pratiques avaient existé.

Spécifions enfin, concernant les entrevues avec les travailleuses de chacun des réseaux locaux, que chacune de celles-ci recevait 20 \$ en frais de dédommagement (frais de déplacement,



etc.) lors de l'entrevue. Nous avons décidé de leur donner ce dédommagement financier à cause de la situation économique précaire dans laquelle elles vivent, situation constatée dans l'une de nos recherches passées et dans d'autres travaux (Cognet et Fortin 2003; Corbeil, Descarries et Malavoy 2003; Boivin et Pinard 2007; Vaillancourt et Jetté 2009). La non prise en compte de la situation de ces personnes vulnérables économiquement dans l'organisation technique des entrevues aurait pu avoir un effet sur la représentativité des répondants-es. Il fallait donc tenir compte non seulement de leurs horaires de travail et de leur capacité de se déplacer, mais aussi de leur besoin d'un dédommagement financier pour assumer certains frais liés au fait de nous accorder une entrevue. *L'Énoncé de politique des trois Conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains* (EPTC), sur lequel se basent les principes éthiques directeurs de l'Université de Montréal, et en particulier la version révisée de la proposition de la deuxième édition de ce document consultée aux débuts de notre recherche, mentionne la possible nécessité d'un traitement adapté à la réalité des personnes vulnérables :

*« Traiter les personnes de façon juste et équitable ne signifie pas toujours qu'il faille les traiter toutes de la même façon. L'existence, entre des personnes ou des groupes, de différences moralement pertinentes justifie en effet les différences dans le traitement ou la répartition des avantages et des inconvénients. À cet égard, la vulnérabilité est une différence importante dont il faut absolument tenir compte. La vulnérabilité résulte souvent d'une capacité limitée ou d'un accès limité à des biens sociaux comme les droits, les occasions et le pouvoir. (...) Afin de traiter les personnes ou les groupes vulnérables ou marginalisés de façon juste, il est parfois nécessaire de leur accorder des protections spéciales. » (GCIER 2009: 7)*

Les autres sources de données que nous avons recueillies dans le cadre de nos études de cas nécessitent moins d'explications. En ce qui a trait aux documents produits par les acteurs sociaux, il s'agissait de documents que nous nous sommes procurés auprès de représentants-es de la direction de prestataires privés, de syndicats, d'associations ou encore de documents que nous avons trouvés par nos propres moyens (dans des centres de documentation, sites web, etc.). Pensons par exemple aux ententes de services entre les CSSS et les prestataires privés dispensant des services qui constituaient une source de données importante pour notre analyse. Nous avons aussi utilisé une série de documents officiels produits par les autorités gouvernementales. Nous avons analysé l'ensemble des documents que nous considérons

pertinents pour notre recherche à l'aide d'une grille d'analyse élaborée sur la base de notre modèle conceptuel et ce à partir du logiciel NVivo.

Notre troisième source de données dans l'examen des réseaux locaux était le contenu factuel et juridique de textes de décisions de tribunaux et de conventions collectives (ainsi que de lettres d'ententes entre la négociation des conventions) lorsque de telles sources de données existaient relativement au réseau local spécifique. Enfin, notre quatrième et dernière source de données était constituée de nos observations à titre de chercheure, observations consignées dans des journaux de bord, qui nous permettaient d'identifier des éléments d'information ou de réflexion pouvant être utiles pour opérer des choix méthodologiques et pour réaliser notre analyse. Nous avons un journal de bord par réseau local. De plus, nous avons un journal de bord par étude de cas car certaines données des études de cas ne provenaient pas de l'examen des réseaux locaux. Ces journaux de bord nous ont servi à consigner nos observations durant toutes les phases de la recherche afin de les garder en mémoire. Nous y avons aussi rédigé des comptes-rendus lors de l'observation d'événements sur le terrain, telles des audiences devant un tribunal ou encore des assemblées syndicales. Ajoutons que nous avons consigné dans ces journaux de bord nos impressions et réflexions à la suite des entrevues ou de simples prises de contact.

### **2.3.2 Dossiers de plaintes traités par la Commission des normes du travail**

Douze dossiers de plaintes traités par la Commission des normes du travail (CNT) figuraient parmi nos sources de données pour la présente étude. La CNT est un organisme administratif québécois surveillant l'application de la *Loi sur les normes du travail*. Elle existe depuis 1980. Dans la présente section, nous résumons brièvement le mandat de la CNT et nous exposons les étapes qui nous ont conduite à l'identification des dossiers analysés.

En vertu de la *Loi sur les normes du travail*, le mandat de la CNT est le suivant :

- informer et renseigner la population en ce qui a trait aux normes du travail;

- informer et renseigner les salariés-es et les employeurs sur leurs droits et leurs obligations prévus à la présente loi;
- surveiller l'application des normes du travail et, s'il y a lieu, transmettre ses recommandations au ministre;
- recevoir les plaintes des salariés-es et les indemniser dans la mesure prévue par la présente loi et les règlements;
- tenter d'amener les employeurs et les salariés-es à s'entendre quant à leurs mésententes relatives à l'application de la présente loi et des règlements.<sup>41</sup>

Dans le cadre de ce mandat, la CNT est donc appelée à traiter les plaintes que les salariés-es peuvent déposer par téléphone, par écrit ou en se rendant dans l'un de ses bureaux. Elle peut toutefois refuser de poursuivre une enquête si elle constate que la plainte est frivole ou faite de mauvaise foi<sup>42</sup>. Elle doit alors aviser la ou le plaignant-e par écrit<sup>43</sup>. La plaignante ou le plaignant a le droit de demander une révision de cette décision dans les 30 jours suivant la réception de l'avis<sup>44</sup>.

La CNT nous a permis d'avoir accès au contenu des dossiers de plainte dans le cadre de notre recherche sur la base d'une entente écrite en vertu de laquelle nous nous sommes engagée à préserver l'anonymat des individus et des organisations impliqués dans les dossiers de plainte. L'entente prévoyait la consultation des dossiers sur place, dans les bureaux de la CNT.

La première étape en vue de l'identification des dossiers de plaintes à analyser a été de préciser le type de dossier de plainte sur lequel portait notre analyse. Nous l'avons défini en fonction d'un type de salarié-e précis que nous avons identifié comme suit :

---

<sup>41</sup> L.n.t., art. 5

<sup>42</sup> *Ibid.*, art. 106

<sup>43</sup> *Ibid.*, art. 107

<sup>44</sup> *Ibid.*, art. 107,1

*Salarié fournissant des services d'aide à domicile (soins d'hygiène, bains, ménage, aide à l'alimentation, etc.) à un bénéficiaire qui peut être une personne âgée, handicapée ou malade et ce, au domicile même de ce bénéficiaire. Ce dernier a recours au salarié par le biais du programme Chèque emploi-service, d'une agence, d'une OBNL, d'une coopérative ou d'un sous-traitant des services.*

A partir de cette définition, la CNT a demandé à ses procureurs-es d'identifier de mémoire les dossiers de plainte qui pouvaient potentiellement être pertinents pour notre recherche, soit des dossiers toujours actifs ou des dossiers fermés après avoir été traités. Neuf dossiers ont été identifiés par les procureurs-es. Nous avons examiné le contenu de ces dossiers pour vérifier si les salariés-es impliqués correspondaient à la définition de salarié-e ci-dessus. Si oui, nous devons vérifier le respect d'autres critères. Le premier était que les prestataires privés où ces salariés-es étaient employés soient intégrés à un réseau local de services d'aide à domicile. Le second était que la plainte ait été jugée fondée par la CNT (au terme de la révision si celle-ci avait eu lieu). Le troisième était que le dossier comporte au moins un autre type de plainte qu'une plainte relative au harcèlement psychologique car nous n'analysons pas ce type de plainte dans le cadre de notre recherche.

Parmi les neuf dossiers identifiés par les procureurs, nous avons exclu un dossier dans lequel le/la salarié-e ne correspondait pas à la définition que nous avons formulée. Les huit autres dossiers correspondaient à l'ensemble de nos critères. De là, nous avons pu identifier les codes de classification attribués par la CNT aux huit dossiers retenus. Le système de classification de la CNT est basé sur les codes d'activités économiques (CAE) correspondant à ceux du Registre des entreprises du Québec. Nous avons par la suite demandé à la CNT de nous fournir les dossiers de plaintes correspondant à ces codes de classification pour la période étudiée (2003 jusqu'au moment de la cueillette à la CNT). Sur les 75 dossiers qui nous ont été fournis, nous en avons retenu quatre qui correspondaient à la définition de salarié-e recherchée ainsi qu'aux critères énoncés ci-dessus.

Parmi les douze dossiers de plainte retenus et analysés, six impliquent des salariées du CES intégrées à des réseaux de services d'aide à domicile, trois dossiers impliquent des salariées d'EESAD intégrées à de tels réseaux et trois dossiers impliquent des salariées d'agence qui sont aussi intégrées à des réseaux.

Nous avons analysé l'ensemble des éléments que pouvaient contenir ces dossiers : le rapport de l'inspecteur(e)-enquêteur(e) ainsi que ses notes au dossier, les éléments indiqués par la travailleuse dans le formulaire de dépôt ainsi que les différents documents présents dans le dossier (talons de chèques de paie par exemple).

Voyons maintenant une autre source de données utilisée pour notre recherche, les textes de tribunaux et de conventions collectives.

### **2.3.3 Textes de décisions de tribunaux et de conventions collectives**

Le troisième type de sources de données que nous avons utilisé dans notre recherche est constitué du contenu factuel et juridique des textes de décisions de tribunaux et de conventions collectives (et de lettres d'ententes survenues entre la négociation des conventions). Nous avons en particulier analysé le contenu factuel et juridique d'une décision rendue par la Commission des relations de travail (CRT) et le contenu factuel de dix décisions rendues par la Commission des lésions professionnelles (CLP). Dans notre seconde étude de cas, nous avons aussi analysé le contenu factuel et juridique de seize conventions collectives négociées au sein d'EESAD syndiquées.

Pour trouver les conventions collectives et les lettres d'ententes, nous avons utilisé la banque de données Corail du ministère du Travail du Québec. Pour trouver les décisions de tribunaux pertinentes, nous avons utilisé deux banques de données juridiques, soit celle de CanLII ainsi que la banque de données Juris.doc de AZIMUT.

### **2.3.4 Discours des acteurs sociaux**

En plus du discours des acteurs sociaux avec qui nous avons effectué des entrevues dans les réseaux locaux, nous avons aussi utilisé comme source de donnée le discours de deux autres types d'acteurs sociaux dans nos études de cas. Nous identifions ces acteurs sociaux dans la présente section et nous expliquons ensuite de façon générale les modalités de l'ensemble des entrevues réalisées dans le cadre de nos trois études de cas.

Nous avons d'abord réalisé une entrevue avec deux représentants-es de la Direction générale des affaires juridiques (DGAJ) de la Commission des normes du travail (CNT) qui portait sur le traitement juridique, par la CNT, des dossiers de plaintes provenant de travailleuses employées par des prestataires privés intégrés aux réseaux de services d'aide à domicile au Québec. L'analyse du discours de ces acteurs sociaux a servi pour nos trois études de cas.

Dans notre seconde étude de cas spécifiquement, nous avons aussi analysé le discours d'un gestionnaire de CSSS, directeur des services à la clientèle par intérim au CSSS de La Matapédia, auquel nous avons eu accès à partir du site web de l'Association québécoise d'établissements de santé et de services sociaux (AQESSS) (voir adresse du site dans le tableau au début du chapitre 7, section 1). Le discours de cet acteur social, auquel nous n'avions pas prévu avoir accès au départ, nous a permis de disposer de données concernant la dynamique sociale dans un réseau intégrant une EESAD dispensant des services d'aide à domicile et de les trianguler avec des données recueillies dans le cadre de l'examen du réseau local no 2 ainsi que dans des documents. Le discours du gestionnaire provient d'une entrevue filmée ainsi que d'un texte qui se trouvaient sur le site web au moment où nous l'avons consulté, le 29 juin 2012. Selon les indications du site web, l'entrevue et le texte ont été diffusés sur ce site à la suite du précongrès de l'AQESSS en 2011. Le texte était présenté comme « un complément d'information suite aux questions des participants au Précongrès de l'AQESSS ».

Parmi les vingt entrevues que nous avons réalisées dans le cadre de notre étude de cas multiples, toutes étaient des entrevues individuelles sauf celle avec des représentants-es de la CNT (voir ci-dessus) qui étaient au nombre de deux. De plus, les vingt entrevues étaient de type semi-structuré. Cette méthode de cueillette de données nous a permis à la fois de prédéfinir des questions et de laisser un espace pour l'expression de points de vue des répondants-es qui sortaient du cadre initial (Deslauriers 1991 : 36). À l'annexe 1 de cette thèse, nous avons publié les grilles d'entrevues utilisées pour les catégories de répondants-es communes aux trois réseaux locaux examinés ainsi que pour les acteurs sociaux situés hors des réseaux. Nos grilles d'entrevues étaient adaptées à chaque catégorie de répondant-e. Elles étaient condensées autour des grands thèmes sur lesquels nous souhaitions recueillir des

données et elles laissaient place à des aspects soulevés par les répondants-es que nous n'avions pas prévu à l'avance.

Chaque entrevue durait environ entre une heure et une heure et demie. Dix-sept entrevues ont été réalisées sur place, c'est-à-dire face à face avec les personnes interviewées. Trois entrevues ont dû être réalisées par téléphone, le déplacement de la chercheuse ou de la personne interviewée n'étant pas possible dans le cadre de l'échéancier que nous avons fixé. Les entrevues ont toutes été enregistrées avec le consentement écrit des personnes interviewées, sauf l'entrevue avec une personne qui ne souhaitait pas que ses propos soient enregistrés. La chercheuse a pris des notes de façon rigoureuses tout au long de l'entrevue avec cette personne.

Par ailleurs, nos indications écrites et orales indiquaient clairement que l'anonymat des répondants-es participant aux entrevues est assuré. Un formulaire de consentement précisant les modalités pour assurer cette confidentialité a été signé par la chercheuse et par chaque personne interviewée.

### **2.3.5 Documents**

Le cinquième type de source de données utilisé dans notre recherche est celui des documents produits par les acteurs sociaux. Il s'agit principalement de documents gouvernements, de documents produits par des associations locales ou nationales (organismes communautaires, regroupements d'EESAD, groupes promoteurs de l'économie sociale, etc.) ou par des organisations syndicales. Nous avons aussi utilisé à quelques reprises des données provenant d'articles de journaux.

### **2.3.6 Études scientifiques**

Le dernier type de source de données utilisé, et la seule source de données secondaires est celui des études scientifiques réalisées dans le secteur que nous avons étudié, soit le secteur

des services d'aide à domicile au Québec et, plus largement, le secteur de la santé et des services sociaux.

Voilà qui complète cette présentation de nos divers types de sources de données. La prochaine section traite des moyens que nous avons mis en place pour assurer la qualité scientifique de notre recherche.

## 2.4 Qualité de la recherche

Dans la présente section, nous souhaitons indiquer quels moyens et outils méthodologiques nous avons utilisés afin d'assurer la qualité de notre recherche au plan de la validité (construite, interne et externe) et de la fiabilité.

La validité construite réfère à la formulation adéquate d'outils pour opérationnaliser le modèle conceptuel (Yin 2003 : 34). Comme l'indiquent certains-es chercheurs-es qualitatifs, la validité des indicateurs repose sur des postulats et ne peut être qu'approximative:

*« (...) un indicateur est valide lorsqu'il représente adéquatement un concept. (...) Or tout indicateur comprend une part d'inférence, parce que l'abstrait ne peut être réduit au concret (...) et repose ainsi sur certains postulats (...). Le chercheur ne peut donc qu'énoncer un certain nombre de justifications qui rendent plausibles la validité d'un indicateur. La procédure d'appréciation de la validité ne peut (...) qu'être indirecte et approximative. Pour établir la pertinence de son indicateur, le chercheur doit à la fois bien connaître le phénomène étudié et les limites des instruments à sa disposition. » (Blais 1984: 168-169 cité par Laperrière 1997: 377)*

Pour assurer la validité construite de notre recherche, nous avons d'abord donné des explications sur les choix d'indicateurs opérés dans la section portant sur notre modèle opératoire (chapitre 3, section 2) en nous référant au plan théorique aux concepts et composantes de ceux-ci auxquels les indicateurs se rattachent. Notre connaissance empirique du terrain nous a aussi permis d'être plus à même de déterminer les indicateurs pertinents.



La validité interne réfère quant à elle au fait que la recherche permet d'établir des relations causales, en précisant au besoin sous quelles conditions celles-ci sont possibles (Yin 2003 : 34). Le premier moyen utilisé pour assurer cette validité interne dans notre recherche a été la triangulation des données. Cette dernière permet de corroborer un même fait ou un même phénomène à partir de sources différentes (Yin 2003 : 99). Le second moyen a été la référence détaillée, dans les chapitres présentant les résultats de la recherche, aux données ainsi qu'au raisonnement théorique conduisant aux conclusions (Yin 2003 : 105). La validité interne a aussi reposé sur l'identification de certaines « zones d'incertitude » (Miles et Huberman 2003 : 505) dans l'analyse.

Toujours dans un souci d'assurer la validité interne de la recherche, comme nous l'indiquions en début de chapitre, nous avons aussi pris en compte la dimension de la subjectivité, tant la nôtre que celle des sujets de la recherche<sup>45</sup>. Cette prise en compte de la subjectivité de la chercheuse et de celle des sujets de l'étude au plan de leur « positionnement particulier (théorique, émotif et social) » (Laperrière 1997: 384) a été possible durant toutes les phases de la recherche grâce à la tenue d'un journal de bord et aux discussions avec la directrice de thèse. Ces moyens ont permis « la distanciation et l'objectivation de la démarche du chercheur » (Laperrière 1997 : 385). Une prise de distance a aussi été rendue possible grâce à des échanges portant sur les résultats partiels de notre thèse que nous avons exposés auprès de chercheurs-res affiliés au centre de recherche duquel notre directrice de thèse est membre<sup>46</sup>, ou auprès de collègues doctorants-es lors de séminaires de doctorat ou encore auprès de chercheurs-es lors de colloques scientifiques.

Nous avons aussi confronté nos positionnements subjectifs de chercheuse ainsi que ceux des sujets avec une quantité importante de « données objectives » (Laperrière 1997 : 385) provenant d'un volumineux corpus de données analysées.

---

<sup>45</sup> Il faut par exemple prendre en compte l'influence que peuvent avoir, sur les données recueillies dans le cadre des entretiens individuels ou dans des documents, des phénomènes comme les alliances, les conflits, les méfiances entre les acteurs ainsi que les postes qu'ils occupent.

<sup>46</sup> Il s'agit du Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT).

Enfin, pour assurer au maximum la concordance entre les observations empiriques et leur interprétation, nous avons appliqué le principe de saturation, soit « (...) la reformulation des catégories d'analyse et des hypothèses jusqu'à *saturation*, c'est-à-dire jusqu'à ce qu'aucune donnée nouvelle ne vienne les contredire » (Laperrière 1997 : 386). Comme mentionné précédemment, nous avons en effet reformulé certains des concepts et certaines des composantes durant le processus d'analyse et ce jusqu'à l'obtention d'une cohérence finale suffisamment solide.

La validité externe, quant à elle, se rapporte à la possibilité de généralisation des résultats d'une recherche. Cette validité externe, dans une recherche comme la nôtre, ne s'évalue pas en termes de capacité à énumérer des fréquences, ce qui s'appelle la « généralisation statistique », mais plutôt en termes de capacité à rattacher un ensemble particulier de résultats à une théorie plus large, ce qui est nommé « généralisation analytique » par Yin (2003 : 37). Le fait d'avoir étudié trois cas et non un seul cas nous permet d'opérer une généralisation de nos résultats à l'ensemble du secteur des services d'aide à domicile, en précisant les conditions selon chaque cas, ce que nous faisons dans le dernier chapitre de la thèse (section 3.1 sur les limites de la recherche). De plus, comme nous avons examiné trois types de réseaux dans différents contextes, nous avons pu dégager des bases théoriques permettant de formuler des hypothèses pouvant s'appliquer à d'autres secteurs d'activités partageant des caractéristiques avec le secteur étudié. En effectuant d'autres études de cas dans ces secteurs, nous pourrions étendre la validité externe de nos résultats.

Voyons maintenant l'aspect de la fiabilité de la recherche. La conception de la fiabilité que nous avons retenue est celle que Laperrière décrit en affirmant que « reproductibilité signifie applicabilité extensive des analyses dans le temps et dans l'espace; ce que l'on cherche à reproduire ici n'est pas tant la description empirique d'une situation que les outils conceptuels mis en œuvre pour l'appréhender » (Laperrière 1997 : 387). Nous pensons que la fiabilité de notre recherche est assurée par le recours à l'une des tactiques que préconise Yin, soit la documentation en détail des procédures de la recherche (Yin 2003 : 38). Cela a été fait en particulier dans le présent chapitre portant sur la méthodologie de recherche. Un autre élément

favorisant la fiabilité de la recherche est notre connaissance du secteur d'activité étudié, les services d'aide à domicile<sup>47</sup>. Laperrière souligne « l'implication à long terme sur le terrain, qui permet non seulement de réduire les menaces classiques à la fiabilité, liées aux défaillances inévitables de l'« instrument humain », mais aussi de cerner les processus sociaux fondamentaux pouvant expliquer l'évolution de la situation » (Laperrière 1997 : 387).

Nous terminons ici la section de ce chapitre portant sur les différents moyens que nous avons utilisés pour assurer la validité construite, interne et externe ainsi que la fiabilité de notre recherche.

Les prochains chapitres font état des résultats de notre recherche.

---

<sup>47</sup> Comme indiqué précédemment, nous avons effectué plusieurs reportages journalistiques pendant la dernière moitié des années 1990 concernant les transformations des situations d'emploi dans ce secteur et y avons récemment co-réalisé une recherche à titre de chercheure (Boivin et Pinard 2007).

## **PARTIE II : EXPOSÉ DES RÉSULTATS**

Nous débutons, dans cette seconde partie de notre thèse, la présentation de nos résultats de recherche. Nous indiquons dans les prochaines lignes comment nous avons structuré cette présentation avant de résumer notre modèle conceptuel.

Un premier chapitre de résultats, le chapitre 5 de cette thèse, consiste en une genèse des transformations productives dans le secteur des services publics d'aide à domicile au Québec, à partir de la période qui a précédé leur mise en place, dans les années 1970 jusqu'à la période actuelle, caractérisée par l'organisation des services en réseau. Cette perspective socio-historique est importante afin de pouvoir analyser la dynamique actuelle, qui s'inscrit dans la suite de ces transformations.

Les trois chapitres suivants présentent les résultats de chacune de nos trois études de cas. La première porte sur les réseaux intégrant les travailleuses employées dans le cadre du programme du Chèque emploi-service (chapitre 6); la seconde porte sur les réseaux intégrant des entreprises d'économie sociale en aide domestique (chapitre 7); et la troisième porte sur les agences de location de personnel (chapitre 8). Chacun des chapitres de résultats se termine avec un résumé de l'analyse.

Avant de commencer la présentation de nos résultats, rappelons les principales bases de notre modèle conceptuel. Ce modèle comprend deux « variables indépendantes » La première vise à examiner l'application de la régulation juridique du travail aux réseaux de production; il s'agit de la « détermination de l'identité juridique de l'employeur » par les tribunaux et par la Commission des normes du travail (CNT) dans ces réseaux. La seconde est celle qui nous permettra d'examiner la dynamique des rapports de pouvoir dans les réseaux; il s'agit du « pouvoir stratégique » exercé par une ou plusieurs « organisations-cerveaux » à travers cinq dimensions : autonomie des entités composant le réseau, maîtrise financière, mise en survie des services publics et canalisation de ressources vers des entités externes, orchestration de la production ainsi que régulation supra-organisation. Nous vérifierons aussi si de possibles « variables » pourraient avoir une influence sur l'exercice de ce « pouvoir stratégique ».

Le modèle vise aussi l'examen des effets d'un possible écart entre la réalité juridique (la « détermination de l'identité juridique de l'employeur ») et la réalité sociologique (le « pouvoir stratégique ») au plan de la « précarisation des emplois » des travailleuses employées dans les segments externalisés des réseaux, donc chez les prestataires privés. La « précarisation des emplois » constitue donc la « variable dépendante » dans le modèle et elle comprend à la fois la dimension de la « précarisation de la protection sociale » et la dimension de la « précarisation des conditions de travail ». Enfin, un dernier aspect que comprend notre cadre théorique sans que nous l'ayons intégré dans le modèle conceptuel est celui de l'influence sur la « précarisation des emplois » que pourraient avoir d'autres rapports sociaux agissant à l'« intersectionnalité » de ceux examinés à travers nos « variables indépendantes », notamment les rapports sociaux de sexe et la racialisation.

# CHAPITRE 5 : GENÈSE DES TRANSFORMATIONS DE L'ORGANISATION DES SERVICES PUBLICS D'AIDE À DOMICILE AU QUÉBEC

Le présent chapitre vise à situer dans un contexte socio-historique l'organisation des services publics d'aide à domicile au Québec afin de mieux comprendre les transformations récentes qui sont l'objet de notre étude de cas multiples. Avant de présenter notre genèse, nous expliquons en quoi consistent précisément les services d'aide à domicile au Québec.

## 1. Les services d'aide à domicile au Québec

Le secteur d'activités étudié dans le cadre de notre thèse est celui des services d'aide à domicile au Québec. L'administration et la prestation des services de santé et des services sociaux sont de juridiction provinciale au Canada<sup>48</sup>. Dans les prochains paragraphes, nous expliquons la notion de « services d'aide à domicile » et la composante particulière des « services d'assistance personnelle », toutes deux importantes pour comprendre notre recherche.

Les services d'aide à domicile font partie de la catégorie plus large des services de soutien à domicile<sup>49</sup>. Comme ces derniers, les services d'aide à domicile sont dispensés à des personnes âgées, des personnes en convalescence après une hospitalisation, ou encore des personnes vivant avec un handicap physique, avec un handicap intellectuel ou avec un trouble

---

<sup>48</sup> Même si le champ de compétences relatif aux soins de santé et aux services sociaux est de juridiction provinciale au Canada, les provinces doivent respecter les normes définies dans la *Loi canadienne sur la santé*. Le gouvernement fédéral contribue aussi au financement de ces services par l'entremise du Transfert canadien en matière de santé et de programmes sociaux.

<sup>49</sup> Les services de soutien à domicile sont constituées des catégories de services suivantes : soins et services professionnels (médicaux, infirmiers, etc.) offerts à domicile; services d'aide à domicile (aide domestique, soins d'hygiène, etc.) ; services aux proches-aidants-es (gardiennage ou présence-surveillance, répit, dépannage, appui aux tâches quotidiennes) ; support technique requis à domicile (équipements, fournitures et aides techniques) (MSSS 2003 : 8).

envahissant du développement. Selon le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) du Québec, ils comportent les sous-catégories suivantes :

- services d'assistance personnelle (soins d'hygiène, aide à l'alimentation, assistance à la mobilisation, etc.);
- services d'aide domestique (entretien ménager du domicile, préparation des repas, lessive, courses, etc.);
- activités communautaires de soutien civique (aide pour administrer le budget, remplir des formulaires, etc.);
- services de livraison de repas, d'accompagnement, visites d'amitié, etc;
- assistance à l'apprentissage (activités d'entraînement et de stimulation aux activités personnelles et domestiques, soutien aux activités occupationnelles, aux activités de réadaptation, etc.);
- appui aux tâches familiales (telles que le soutien à l'organisation matérielle, le soin des enfants, l'aide aux devoirs, etc., dans le cas où un parent ou un-e conjoint-e a une incapacité pour réaliser des activités) (MSSS 2004 : 34).

Notre recherche s'intéresse en particulier aux travailleuses employées par les prestataires privés intégrés aux réseaux qui dispensent notamment des services d'assistance personnelle, l'une des catégories de services d'aide à domicile. Ce choix s'explique par le fait que notre recherche inclut des comparaisons entre le secteur public et les prestataires privés et, dans le secteur public, les services d'aide à domicile dispensés sont essentiellement composés de services d'assistance personnelle.

Il faut ajouter que les définitions officielles des tâches liées aux services d'aide à domicile sont souvent restrictives. Dans les faits, la liste « informelle » des tâches demandées est très longue et comporte fréquemment la distribution de traitements médicaux ainsi qu'un soutien socio-psychologique à l'usager-ère et parfois à ses proches (Cognet et Fortin 2003: 161).

Dans la prochaine section, nous débutons l'exposé de notre analyse des données avec la genèse des transformations de l'organisation productive des services d'aide à domicile au Québec.

## 2. Genèse

Les transformations historiques de l'organisation des services que nous décrivons dans la section qui suit peuvent s'articuler autour de trois périodes : la période de la « non-organisation » des services publics, avant les années 1970, alors que l'idée de « vocation naturelle » des femmes prédominait; la période de l'étatisation des services et de la qualification des emplois à la fin des années 1970; et, dès le milieu des années 1980, et de façon sans cesse croissante dans les années 1990 et 2000, la période de l'externalisation d'une partie des services publics vers divers types de prestataires privés.

Notre description se base sur des données provenant d'études scientifiques et du contenu de documents gouvernementaux ou de documents publiés par divers acteurs sociaux (associations, syndicats, etc.).

### 2.1 Avant les années 1970 : la « vocation naturelle » des femmes

Avant la mise en place des services d'aide à domicile par l'État québécois, à la fin des années 1970, la conception prédominante de ces services référait principalement à l'idée de « vocation naturelle » (Bourque 1991) historiquement attribuée aux femmes dans le cadre de la division sexuelle du travail dans la société. Dans les familles des milieux populaires et ouvriers, les tâches d'assistance à domicile étaient exclusivement réalisées par les membres féminines de la famille ou, lorsque celles-ci connaissaient des problèmes de santé, de religieuses et de femmes laïques appelées « auxiliaires familiales » et relevant d'agences privées liées à l'Église catholique (Lapointe-Roy 1987 citée par Bourque 1991: 40).

Pour leur part, les ménages économiquement favorisés faisaient appel à des travailleurs ou travailleuses « domestiques »<sup>50</sup> qui, selon les époques, provenaient principalement de familles

---

<sup>50</sup> Le terme « domestique » est encore utilisé de nos jours dans les textes législatifs au Québec, dans les autres provinces canadiennes et dans la juridiction fédérale. Cependant, les associations de défense des droits de ces travailleuses ont remplacé ce terme par celui d'« aide familiale » pour tenter de dissocier symboliquement ce travail de l'idée d'asservissement et de dépendance.



ouvrières ou des régions rurales du Québec. Il s'agissait surtout des jeunes filles, d'orphelines, de filles-mères, de « mères nécessiteuses » ou d'immigrantes (de Groot et Ouellet 2001: 28). A partir de 1955, pour assurer un bassin de main-d'œuvre résidant dans les foyers des employeurs, le gouvernement fédéral établit des programmes de recrutement de travailleuses migrantes qui continuent d'exister aujourd'hui<sup>51</sup> sous d'autres formes et conditions.

## **2.2 Mise en place de services publics dans les années 1970**

A partir des années 1960, l'État-providence québécois se développe rapidement. Un système public de services santé et de services sociaux est mis en place et les agences sociales catholiques y sont intégrées. L'augmentation du nombre de personnes âgées à desservir et la remise en cause de l'hébergement en institution amènent la mise en place d'une première politique de services à domicile en 1979 et l'étatisation de services de soutien à domicile. La production des services est confiée aux centres locaux de services communautaires (CLSC), organismes publics locaux répartis sur les différents territoires du Québec. Les auxiliaires sociales sont embauchées par ces CLSC (Cognet et Fortin 2003). Leur travail comporte à la fois une dimension curative (services d'entretien ménager et d'assistance personnelle) et une dimension éducative (socialisation et prévention chez les personnes ou familles en difficultés) (Bourque, 1991). Des associations bénévoles ou religieuses offrent aussi certains services complémentaires aux services publics. Malgré la mise en place des services publics d'aide à domicile, l'assistance à domicile demeure principalement dispensée par des femmes dans le cadre familial; elles sont couramment nommées les « aidantes naturelles », terme encore utilisé dans la période actuelle même si des groupes communautaires parlent plutôt maintenant de « proches aidants-es ».

---

<sup>51</sup> Un programme fédéral canadien de travail migrant temporaire dans les services d'aide à domicile existe toujours; il s'agit du Programme des aides familiaux résidants. Notre recherche ne traite pas de ce programme car il n'est pas directement utilisé dans le cadre de l'externalisation des services publics. Plusieurs études indiquent que les conditions du programme, dont le caractère temporaire du droit de séjour qui lui est rattaché et l'obligation de loger chez l'employeur, favorisent la violation des droits fondamentaux des travailleuses (Langevin et Belleau 2000). Les modifications qui lui ont été apportées en 2010 ne changent pas substantiellement ces conditions (Gauvin 2011).

L'étatisation des services d'aide à domicile et la centralisation de leur production au sein des CLSC est allée de pair avec la professionnalisation des travailleuses du secteur public les dispensant. Bien que la profession d'auxiliaire familiale n'ait pas été réglementée au même titre que celle de médecin ou d'infirmière, les travailleuses l'exerçant ont pu faire reconnaître la qualification de leurs emplois par l'État et contrer partiellement leur association à l'idée de « vocation naturelle » des femmes. Cette reconnaissance a été rendue possible grâce à l'exercice d'un rapport de force au niveau national dans le cadre de leur syndicalisation et de la négociation collective de leurs conditions de travail encadrées par le régime de rapports collectifs des secteurs public et parapublic<sup>52</sup>. La négociation collective a conduit à un enrichissement des tâches de ces travailleuses par leur intégration dans des équipes multidisciplinaires au sein desquelles elles participent à l'identification des besoins des usagers-ères et à la transmission de références et d'informations (Bélanger, Lévesque et Plamondon 1987: 196).

La reconnaissance de la qualification professionnelle des auxiliaires familiales par l'État repose aussi sur la création, à partir de 1983, d'un programme de formation professionnelle en « Assistance aux personnes à domicile » dans les institutions publiques d'enseignement secondaire, programme établi grâce aux pressions de l'Association des auxiliaires familiales et sociales du Québec (AAFSQ) créé en 1978. C'est aussi l'AAFSQ qui a revendiqué l'ajout du mot « sociale » au nom du métier afin qu'il devienne « auxiliaire familiale et sociale » et qu'il mette en lumière l'aspect social de la profession de manière à ce que les travailleuses ne soient plus assimilées à des femmes de ménage (Bourque 1991).

Enfin, ajoutons que la professionnalisation des auxiliaires familiales et sociales s'est inscrite dans un contexte où la deuxième vague du mouvement féministe québécois, apparue dans les années 1960 et 1970, revendiquait la prise en charge par l'État de tâches traditionnellement assignées aux femmes dans la sphère domestique (Lamoureux 1998: 31-32).

---

<sup>52</sup> Le secteur public comprend formellement les ministères et les organismes assimilés alors que le secteur parapublic comprend les organisations liées à l'État dans le secteur de l'éducation (université et collèges), de la santé et des services sociaux (hôpitaux, centres de réadaptation, centres locaux de services communautaires, etc.). La notion de secteur public est aussi utilisée dans un sens large qui inclut aussi du secteur parapublic. C'est dans ce sens que nous l'utilisons dans le cadre de notre thèse.

La mise en cause du carcan de la « vocation naturelle » associée au travail d'assistance à domicile fut cependant de courte durée. Dès le milieu des années 1980, certains gains collectifs des auxiliaires familiales et sociales commencent à s'effriter avec l'intensification du travail et la précarisation des emplois dans le secteur public ainsi que l'externalisation d'une partie des services.

## **2.3 Externalisation de services publics des années 1980 à aujourd'hui**

Après la phase d'étatisation, d'organisation centralisée des services d'aide à domicile et de professionnalisation des emplois, les transformations productives entrent dans une autre phase à partir des années 1980, celle de l'externalisation. A ce moment, les CLSC commencent à recourir à des prestataires externes privés, à but lucratif ou non lucratif, pour dispenser une partie des services. Ces pratiques d'externalisation s'accroîtront dans la décennie suivante et jusqu'à aujourd'hui, avec des réformes visant la réorganisation du système de santé et de services sociaux. Ces réformes conduiront à l'actuelle organisation des services en réseaux que nous appelons des « réseaux publics-privés » du fait qu'ils intègrent les deux types de prestataires de services.

### *Appauvrissement des tâches et externalisation des services*

Au fil des années 1980, les budgets consacrés aux services publics de soutien à domicile augmentent, mais l'alourdissement des besoins des usagers-ères entraîne une surcharge pour les CLSC d'autant plus importante que le développement des services publics d'hébergement est freiné dans cette période (Lavoie, Grand, Guberman et Andrieu 2005: 51). Le travail des auxiliaires familiales en CLSC s'intensifie et son contenu s'appauvrit, la partie éducative disparaissant :

*« Parce qu'orientée presque exclusivement sur le curatif primaire (les soins corporels), la pratique des auxiliaires perd sa dimension sociale. (...) la dimension multidisciplinaire et travail en équipe s'estompent particulièrement dans le cas des auxiliaires familiales. Nous avons vu à propos des ententes locales comment ces dimensions étaient importantes pour décoder les demandes et pour mieux y répondre. En raison de leur proximité sociale des*

*clientèles desservies et du temps qu'elles leurs accordent, les auxiliaires-familiales jouaient souvent un rôle déterminant dans l'évaluation des besoins au sein d'équipes multidisciplinaires. Leur tâche était alors élargie pour y inclure la dimension communautaire. C'est ce que reconnaîtra la convention collective dans sa définition du titre d'emploi d'auxiliaire-familiale. » (Bélangier, et al. 1987 : 1996)*

A partir du milieu des années 1980, les CLSC augmentent le recours à des prestataires privés pour dispenser les services d'aide à domicile dont les services d'assistance personnelle. Ces prestataires privés sont alors des agences de location de personnel ainsi que les travailleuses embauchées dans le cadre du programme gouvernemental de l'allocation directe qui sera par la suite appelé le Chèque emploi-service (CES). Par la suite, la réforme Coté (du nom du ministre de l'époque) qui est mise en place en 1990, instaure une décentralisation régionale dans la gestion des services de santé et les services sociaux (Bozzini et Bourgault 1992) de même qu'une intégration, dans les plans régionaux, de services sociaux alternatifs développés par des organismes bénévoles et des groupes communautaires<sup>53</sup>, une menace à l'autonomie de ces derniers selon certains chercheurs (Parazelli 1992).

#### *Lutte aux déficits et virage ambulatoire*

Au cours des années 1990, tant du côté fédéral que de celui de Québec, les gouvernements invoquent la nécessité de maîtriser les coûts des services publics et des programmes sociaux afin d'éliminer les déficits dans les budgets annuels des États. Entre les années fiscales 1995 et 1998, les paiements de transferts fédéraux aux provinces dans les domaines de la santé, des services sociaux, de l'aide sociale et de l'éducation postsecondaire diminuent d'environ 30%. Parallèlement, le gouvernement du Parti québécois affirme souhaiter accroître la compétitivité économique et redéfinir le rôle de l'État par une réorganisation des services publics en précisant qu'ils devraient être offerts « à un coût comparable à celui de nos partenaires commerciaux » (Gouvernement du Québec 1996: 7).

---

<sup>53</sup> Le recours à des organismes bénévoles et des groupes communautaires existe toujours aujourd'hui. Le programme de financement du MSSS destiné à ces organismes s'appelle le programme de Soutien aux organismes communautaires (SOC). Le programme est ciblé vers les organismes œuvrant dans le domaine de la santé et des services sociaux et offrant certains types de services (aide et entraide, accompagnement, défense des droits, etc.) (MSSS 2009a). Comme il ne s'agit pas de services d'assistance personnelle, notre recherche ne traite pas des organismes bénévoles et communautaires intégrés aux réseaux locaux de services d'aide à domicile.

Des compressions budgétaires sont effectuées dans tous les ministères québécois entre 1995 et 1999. Le MSSS ne diminue ses dépenses que de 1,4% (Observatoire de l'administration publique 2005: 8), mais réduit le nombre d'établissements publics de 629 à 459 par des fusions, fermetures et regroupements, ce qui touche principalement des hôpitaux, des centres de réadaptation et des centres d'hébergement pour personnes âgées ou lourdement handicapées (Moisan 1999: 9). Le ministre Rochon met en œuvre sa réforme appelée « virage ambulatoire » qui consiste à éviter les hospitalisations ou à en réduire la durée par le développement de soins et de services plus près des milieux de vie, par exemple dans les CLSC, les cliniques externes ou à domicile. L'augmentation du financement et des effectifs dans les services de soutien à domicile, dont les services d'aide à domicile, ne suffisent pas à répondre aux besoins accrus consécutifs à cette réorganisation ainsi qu'au vieillissement de la population<sup>54</sup>. Selon Vaillancourt et Jetté, les nouveaux budgets sont surtout dirigés vers les personnes en situation pré et postopératoire, voire pré et post-hospitalière, et les programmes antérieurs destinés aux personnes avec des incapacités permanentes – les personnes handicapées et les personnes âgées en perte d'autonomie – sont sous-financés alors que les besoins sont croissants (Vaillancourt et Jetté 2009: 62).

Dans le contexte de ces réformes, les auxiliaires familiales et sociales du secteur public subissent une intensification et une précarisation de leur travail. Leurs tâches se focalisent de plus en plus autour des soins d'hygiène, le nombre de domiciles visités quotidiennement augmente et le nombre de bains à dispenser dans une journée passe de cinq à six ou sept selon une étude portant sur la santé et la sécurité au travail des auxiliaires familiales et sociales et des infirmières (Cloutier, David, Ledoux, Bourdouxhe, Teiger, Gagnon et Ouellet 2005b: 85). Cette même étude indique qu'une proportion croissante des travailleuses détient un statut

---

<sup>54</sup> Le nombre de postes d'auxiliaires familiales et sociales dans le réseau de la santé et des services sociaux serait passé de 3326 en 1996-1997 à 3749 en 2001-2002, soit une augmentation de 12,7% (Fournier 2003: 28). Le gouvernement évaluait environ vingt ans plus tôt, dans le Livre Blanc datant de 1979, qu'il faudrait 6 555 auxiliaires familiales et sociales pour répondre à la demande de services (Bélanger et al. 1987 : 194). Les données officielles les plus récentes que nous a fournies le ministère sur le nombre de postes d'auxiliaires familiales et sociales dans le secteur public de la santé et des services sociaux indiquent qu'elles étaient 3862 en 2005-2006, une augmentation de seulement 3% par rapport aux données pour l'année 2001-2002 (MSSS 2012). Ces données ne sont plus disponibles après les années 2005-2006 car le titre d'auxiliaire familiale et sociale a été regroupé avec d'autres au sein du nouveau titre d'auxiliaires aux services de santé et sociaux. Nous reviendrons sur ce changement de titre dans les prochaines pages.

d'emploi « occasionnel » et court plus de risques relatifs à la santé et sécurité au travail que les employées à statut régulier.

### *Organisation des services en réseaux publics-privés*

En 2003, la réorganisation des services de santé et des services sociaux s'amplifie avec une réforme qui entraîne l'organisation des services en réseaux. Cette réforme survient avec la loi 25<sup>55</sup>, adoptée sous le bâillon<sup>56</sup> par le gouvernement Libéral. La réforme vise « l'intégration » des services, produits tant par les organismes publics que par des prestataires privés, sous une même coordination hiérarchisée, ainsi qu'une responsabilisation accrue des acteurs. Les services sont désormais organisés autour de 95 réseaux locaux sous la coordination d'une instance locale, le centre de santé et des services sociaux (CSSS), né de la fusion des établissements publics de chaque territoire local dont les CLSC.

Autonomie et contrôle cohabitent dans ces nouvelles formes organisationnelles. Les CSSS disposent d'une marge d'autonomie accrue pour la gestion des ressources humaines et financières, mais sont soumis à des normes de résultats pour chaque service, normes définies par le ministère au niveau national et faisant l'objet de suivis par des agences régionales (MSSS 2004b).

La nouvelle politique de soutien à domicile (MSSS 2003, 2004a), en continuité avec cette réforme, prévoit l'organisation des services d'aide à domicile au sein des réseaux locaux, sous la coordination des CSSS, et la répartition de leur production entre des organismes publics ainsi que des prestataires privés, soit les travailleuses embauchées dans le cadre du programme du Chèque emploi-service (CES) (chapitre 5) et les entreprises d'économie sociale en aide domestique (EESAD) (chapitre 7). La politique officielle ne traite pas de la production des services par les agences de location de personnel, troisième type de prestataire privé de services d'aide à domicile dont le recours par les CLSC a lieu depuis déjà longtemps et a considérablement augmenté dans les années 2000 (voir chapitre 8, section 2).

---

<sup>55</sup> *Loi sur les agences de développement de réseaux locaux de services de santé et de services sociaux* L.R.Q., c. A-8.1.

<sup>56</sup> Le « bâillon » est une procédure d'exception prévue à l'article 182 du *Règlement de l'Assemblée nationale* qui permet au représentant parlementaire du gouvernement de restreindre le débat autour d'une motion, tant au plan de la durée qu'au plan du contenu, la motion ne pouvant être amendée ni scindée.

### *Réforme du système professionnel et responsabilités accrues des travailleuses*

Parallèlement à la réorganisation des services de santé et des services sociaux, une réforme du système professionnel adoptée en 2003 entraîne une augmentation considérable des responsabilités pour les travailleuses dispensant des services d'aide à domicile, tant celles du secteur public que celles employées par les prestataires privés.

Les changements législatifs au *Code des professions*<sup>57</sup> (projet de loi 90) permettent que toutes les personnes dispensant des services dans le cadre d'un programme d'aide à domicile relevant d'un CLSC, qu'elles soient ou non à l'emploi de celui-ci, puissent exercer ce qui est appelé dans le jargon des « actes délégués », soit des actes qui étaient auparavant réservés au personnel infirmier. Les activités en question sont les « soins invasifs d'assistance lors des activités de la vie quotidienne » (AVQ), c'est-à-dire les soins liés à l'alimentation et à l'élimination, ainsi que « l'administration des médicaments »<sup>58</sup>. Ces soins peuvent comprendre l'alimentation des usagers-ères par l'administration de gavage par voie nasogastrique ou par gastrostomie, l'aide à l'élimination intestinale par la stimulation anale et le curage rectal ou encore les soins respiratoires ainsi que ceux liés à une trachéotomie. Les documents officiels indiquent cependant que ces soins « ne sont pas confiés aux non professionnels lorsque les usagers sont dans un épisode de soins aigus après une chirurgie, pour une problématique de santé instable, ni pour les usagers en convalescence » (Denault et Gauthier 2004: 7-8).

Les responsabilités des divers acteurs dans le secteur sont redéfinies. L'établissement public local, soit le CLSC, détermine qui dispensera les « soins invasifs » permis par la loi, soit le personnel à son emploi, des employés-es de prestataires privés ou des proches des usagers-ères. Pour avoir le droit de dispenser des soins invasifs, les travailleuses doivent suivre une formation obligatoire dispensée par une infirmière, réussir une évaluation et mettre régulièrement à jour leurs connaissances. Le CLSC est responsable de « l'évaluation des besoins et du risque de préjudice » mais ne porte pas la responsabilité de ce préjudice s'il est commis par des personnes qui ne sont pas directement à son emploi. Ainsi, « le CLSC n'est pas responsable d'une faute ou d'un préjudice impliquant une personne agissant dans le cadre

---

<sup>57</sup> *Loi modifiant le Code des professions et d'autres dispositions législatives*, L.R.Q. 2002, c.33.

<sup>58</sup> *Ibid.*, art. 39.7 et art. 39.8.

d'un CES » (Association des CLSC et des CHSLD du Québec 2003: 227, cité par Denault et Gauthier 2004 : 10-11). Même situation lorsqu'il s'agit de personnes proches aidantes ou des employés-es d'un prestataire de services privé. La justification indiquée est qu'il n'existe pas de lien de subordination entre le CLSC et le sous-contractant. Selon le président de l'Ordre des professions dans cette période, Jean-K. Samson: « La Loi vient surtout confirmer des pratiques déjà existantes dans plusieurs secteurs d'activités, tout en donnant aux établissements plus de flexibilité dans l'organisation du travail, et ce, en favorisant l'interdisciplinarité » (Denault et Gauthier 2004 : 4).

### *Réforme du régime des rapports collectifs*

La réforme de l'organisation des services de santé et des services sociaux qui a débuté en 2003 est accompagnée d'une réforme du régime des rapports collectifs applicable au secteur public de la santé et des services sociaux (issue de la Loi 30), adoptée aussi sous le bâillon<sup>59</sup>.

Cette réforme permet la décentralisation de la négociation collective au niveau local pour vingt-six matières, qui sont particulièrement liées à l'organisation du travail, avec retrait du droit de grève en cas de non-entente. La Loi 30 fusionne aussi les accréditations syndicales dans les établissements publics autour de quatre catégories d'emplois.

Par ailleurs, la nomenclature des titres d'emploi change et les auxiliaires familiales et sociales sont dorénavant intégrées sous le titre d'emploi « auxiliaires aux services de santé et sociaux » qui fusionne cinq titres d'emplois<sup>60</sup> et qui fait partie de la catégorie 2.

Cinq ans après la plus récente réforme de l'organisation des services de santé et des services sociaux et la création des réseaux locaux, un comité d'experts nommé par le gouvernement

---

<sup>59</sup> *Loi concernant les unités de négociation dans le secteur des affaires sociales et modifiant la Loi sur le régime des négociations collectives dans les secteurs public et parapublic*. L.Q. 2003, c.25 (L.R.Q., c. U-O1). La Cour d'appel du Québec a confirmé la constitutionnalité de cette loi à l'été 2011.

<sup>60</sup> Dans la nomenclature des postes au ministère de la Santé et des services sociaux, à partir de l'année fiscale 2005-2006, le titre d'emploi « auxiliaire familial(e) et social(e) » (3589) a été fusionné avec les titres d'emploi suivants pour constituer, le titre d'emploi « auxiliaire aux services de santé et sociaux » (3588) : « Intervenant ou intervenante en milieu résidentiel » (3466), « préposé ou préposée aux bénéficiaires en milieu résidentiel » (3474); « préposé ou préposée en résidence » (3519); « préposé ou préposée de résidence » (3578); « auxiliaire à domicile » (3591) (MSSS 2012).



privilégie un approfondissement de cette réforme notamment par une externalisation accrue des services d'aide à domicile. Ce comité, appelé le *Groupe de travail sur le financement du système de santé* et présidé par Claude Castonguay, actuaire et ministre de la Santé dans les années 1970, affirme que les CLSC, qui font maintenant partie des CSSS, devraient externaliser l'ensemble des services de soutien à domicile ne constituant pas des soins infirmiers ou professionnels, dont les services d'assistance personnelle appelés ici « services d'assistance à la vie quotidienne » :

*« Les CLSC sont des pourvoyeurs de services à domicile. Progressivement, les services offerts par les CLSC devraient être concentrés sur les soins infirmiers et professionnels. Les CLSC devraient s'impliquer de moins en moins dans les services d'assistance à la vie quotidienne et encore moins l'aide domestique. »  
(Groupe de travail sur le financement du système de santé 2008: 130)*

Au moment de finaliser cette thèse, l'actuel ministre de la Santé et des Services sociaux, Réjean Hébert, a rendu public en mai 2013 un Livre blanc présentant les orientations générales d'une réforme portant spécifiquement sur l'organisation des services de soutien à domicile ainsi que sur leur financement face aux défis liés au vieillissement de la population. Cette réforme se base sur l'instauration d'une « assurance autonomie » en vertu de laquelle l'ensemble des services d'assistance personnelle et d'aide domestique seraient dispensés entièrement par des prestataires privés, sauf en situation d'exception. Une contribution financière serait exigée aux usagers-ères, incluant possiblement les personnes handicapées qui en étaient exemptés en vertu d'une décision gouvernementale prise en 1988. Les autres soins et services professionnels demeuraient gratuits et seraient dispensés par des organismes publics (MSSS 2013 : 24). Le dépôt d'une « Politique nationale de soutien à l'autonomie » et une commission parlementaire sont prévus pour l'automne 2013 de même que le dépôt d'un projet de loi (MSSS 2013 : 7). Nous ne pouvons analyser le contenu de ce Livre blanc dans le cadre de la présente thèse, mais nous notons néanmoins qu'il indique un changement qui, s'il est implanté, entraînera l'externalisation de la production de l'ensemble des services d'assistance personnelle – nommés « activités de la vie quotidienne » (AVQ) dans le

document – vers les prestataires privées, et en particulier les EESAD, comme l’indique cet extrait :

*« Les services d’assistance aux AVQ sont offerts principalement par les entreprises d’économie sociale en aide domestique (EESAD) ou par des organismes privés (résidences privées pour aînés) et, sur une base d’exception pour des cas particuliers, par le CSSS » (MSSS 2013: 25)*

Le Livre blanc indique aussi que les services pourront être dispensés dans le cadre de « la modalité Allocation directe - Chèque emploi-service [qui] s’inscrit dans les choix possibles des usagers, particulièrement pour les personnes handicapées » (2013 : 25). Il ne traite cependant pas du rôle que joueront les agences de location de personnel dans la production des services d’aide à domicile.

Les orientations de la réforme annoncée laissent donc entendre que l’organisation productive en réseau, sous la coordination des CSSS et impliquant des prestataires privés de services, se poursuivra et qu’une part nettement accrue de la production des services sera transférée vers les prestataires privés ainsi que les travailleuses à leur emploi.

Ici prend fin notre genèse des transformations de l’organisation des services publics d’aide à domicile au Québec. Les prochains chapitres présentent les résultats de nos trois études de cas.

# **CHAPITRE 6 : PREMIÈRE ÉTUDE DE CAS, CHÈQUE EMPLOI-SERVICE**

Notre étude de cas est structurée, rappelons-le, autour des trois études de cas portant chacune sur un « idéal-type » de réseau de services d'aide à domicile que nous avons identifié (voir chapitre 4 sur la méthodologie de recherche, section 2.2.2). Voici donc les résultats relatifs à notre première étude de cas, celle portant sur les réseaux locaux intégrant les travailleuses participant à un programme de financement des services appelé le programme du Chèque emploi-service (CES).

Dans un premier temps, nous présenterons nos sources de données sous forme de tableaux. Dans un deuxième temps, nous expliquerons en quoi consiste le programme du CES et nous tracerons un portrait global de la main-d'œuvre qui y est employée à partir des rares données officielles disponibles. Nous présenterons ensuite nos résultats de recherche en articulant leur analyse autour des différents concepts qui constituent notre modèle conceptuel.

## **1. Sources de données**

Deux tableaux présentent nos sources de données primaires, classées en deux catégories. Pour leur part, nos sources de données secondaires sont intégrées sous forme de références bibliographiques.

La première catégorie de sources de données primaires est celle de sources provenant de l'examen du réseau local de services que nous appelons « réseau no 1 » ou « réseau local no 1 » pour le différencier des deux autres réseaux locaux examinés dans les deux autres études de cas (chapitre 7 et chapitre 8). Nous avons identifié cette catégorie de sources dans le tableau 5 et dans le texte en utilisant l'abréviation « R-CES ».

La deuxième catégorie de sources de données primaires est celle des sources de données « autres », c'est-à-dire des sources de données ayant trait à l'ensemble des réseaux de services au Québec, que nous identifions avec l'abréviation « Glob. » ou à des réseaux locaux autres que celui que nous avons examiné sur le terrain et qui intègrent aussi des travailleuses

employées dans le cadre du CES. Elle est identifiée à la fois dans le tableau 6 et dans le texte avec l'abréviation « CES ». Parmi ces sources « autres » figurent aussi des documents gouvernementaux, mais lorsqu'ils reviennent dans plusieurs des chapitres d'analyse des données, nous les indiquons sous forme de référence bibliographique afin d'éviter les répétitions.

Il est possible qu'à l'occasion que nous faisons référence à des sources liées à nos deux autres études de cas portant sur les réseaux intégrant des entreprises d'économie sociale en aide domestique (EESAD) (R-EESAD, ... ou EESAD, ...) ou des agences de location de personnel (R-Agen., ... ou Agen., ...). Ces sources sont présentées dans des tableaux au début des chapitres qui traitent de chacune de ces deux études de cas.

La présente section se termine par un encadré présentant des données de base de la présente étude de cas et en particulier sur le réseau local no 1 qui comprend des travailleuses du CES<sup>61</sup> ainsi que sur les personnes avec lesquelles nous avons réalisé des entrevues.

Précisons que compte tenu des exigences de confidentialité et du fait que certains dossiers dans les réseaux locaux dont traitent nos études de cas ont pu être judiciairisés, nous n'avons pas indiqué de dates précises dans le tableau 5 ci-dessous.

**Tableau 5 Sources de données provenant de l'examen du réseau local no 1**

Type de source	Contenu	Abréviation
Entrevues	Travailleuse 1	R-CES, Entr.1
	Travailleuse 2	R-CES, Entr.2
	Représentant-e de l'association locale	R-CES, Entr.3
	Gestionnaire responsable des services (CSSS)	R-CES, Entr.4
	Représentant-e du syndicat des employés-es du CSSS (catégorie 2)	R-CES, Entr.5

---

<sup>61</sup> Tout au long de ce chapitre et du reste de la thèse, nous utiliserons la formule abrégée quoi que non idéale « travailleuses du CES » pour parler des travailleuses employées dans le cadre du programme du Chèque emploi-service (CES) et ce afin d'alléger le texte.

**Tableau 6 Sources de données autres**

Type de source	Contenu	Date	Abréviation
<b>Entrevues</b>	Deux représentants-es de la Direction générale des affaires juridiques de la Commission des normes du travail (CNT)	2011	Glob., Entre. 1
	Fournier, Jacques. « L'évolution des postes d'auxiliaires familiales et sociales de 1985 à 2002 », <i>Interaction communautaire</i> , Numéro 63.	2003	Glob., Doc 1
	Coalition solidarité santé, <i>L'harmonisation des services à domicile : défi de gestion ou enjeu social ?</i> Document d'analyse collectif.	Novembre 2001	Glob., Doc. 2
	Au bas de l'échelle. <i>Pour des normes du travail à la hauteur.</i>	2006	Glob., Doc. 3
	<i>Autodiagnostic pour l'identification de l'employeur</i> , Commission des normes du travail. (disponible à l'adresse suivante : <a href="https://www.services.cnt.gouv.qc.ca/smartlets/diagnosticagence.jsp">https://www.services.cnt.gouv.qc.ca/smartlets/diagnosticagence.jsp</a> ) (consulté en octobre 2011)	2011	Glob., Doc. 4
	Liste des accréditations en vigueur dans les codes d'activités économiques liés au secteur étudié, CRT	17-03-11	Glob., doc. 5
<b>Documents</b>	ASAD, CAPVISH, Ex æquo-Montréal, ROPPH et PUCES. <i>Chèque emploi-service: qu'en est-il de la dignité des personnes ? Mémoire à l'intention du ministère de la Santé et des Services sociaux et de son réseau.</i>	2004	CES, Doc. 1
	MSSS. « Question 262 – Programme d'allocation directe », <i>L'étude des crédits 2011-2012. Réponses aux questions particulières, volet services sociaux</i> , Commission de la santé et des services sociaux, Volume 2, p. 102-103.	2011	CES, Doc. 2
	<i>Chèque emploi-service (CES). Guide à l'intention des CLSC.</i> MSSS	1998	CES, Doc. 3
	Courriel de la Direction générale adjointe des personnes ayant une déficience, des dépendances et de la coordination du soutien à domicile (MSSS), en réponse à notre demande de données.	7 mars 2012	CES, Doc. 4
	Alliance Québécoise des Regroupements régionaux pour l'Intégration des Personnes Handicapées (AQRIPH). <i>Il est minuit moins cinq pour le chèque emploi-service. Mémoire. État de situation et revendications maintes fois répétées auprès du gouvernement du Québec.</i>	2009	CES, Doc. 5
	MSSS. <i>Vous fournissez un service d'aide à domicile à une personne handicapée ou en perte d'autonomie. Les services d'aide à domicile et le chèque emploi-service.</i> Gouvernement du Québec.	2009	CES, Doc. 6
	Ex æquo & Altus. <i>Rapport - sondage sur les services de soutien à domicile</i> , Montréal.	Novembre 2010	CES, Doc. 7
	AQRIPH. <i>Chez soi: le premier choix ? L'intention en regard des faits, La politique de soutien à domicile du MSSS mise en comparaison avec la réalité vécue par les personnes handicapées.</i>	2010	CES, Doc. 8
	Rioux-Soucy, Louise Maude. « Maintien à domicile. Faire plus avec un peu plus », <i>Le Devoir</i> , p.A4.	11 novembre 2005	CES, Doc. 9

	Richard-Châtelain, Baptiste, « Aide à domicile – Les faibles salaires empêchent le recrutement », <i>Le Soleil</i> , p.A7.	3 nov. 2005	CES, Doc. 10
	ASAD, CAPVISH et al. <i>Chèque emploi-service : des organismes de personnes handicapées de sept régions du Québec demandent l'intervention du ministre Couillard. Communiqué de presse.</i>	8 octobre 2005	CES, Doc. 11
	Regroupement des organismes de promotion de Montréal métropolitain, <i>Rapport d'activités 2009-2010.</i>	2010	CES, Doc. 12
	Babillard d'offres d'emploi. Emploi-aide à domicile (disponible à l'adresse : <a href="http://www.cible-emploi.qc.ca/emplois/aide-a-domicile.html">http://www.cible-emploi.qc.ca/emplois/aide-a-domicile.html</a> ) (consulté en novembre 2012)	Novembre 2012	CES, Doc. 13
<b>Dossiers de plaintes CNT</b>	Nom de l'employée et d'une association locale	02-07 au 07-08	CES, CNT-1
	Nom de l'employée et de l'utilisateur (et de ses parents)	03-10/en cours	CES, CNT-2
	Nom de l'employée et CSSS et usager-ère (et de son père)	07-10/en cours	CES, CNT-3
	Nom de l'employée et de l'utilisateur	02-11 au 04-11	CES, CNT-4
	Nom de l'employée et du CSSS	07-09 au 09-09	CES, CNT-5
	Nom de l'employée et de l'utilisateur	03-11/ en cours	CES, CNT-6
<b>Conventions collectives et lettres d'ententes</b>	Conv. coll. conclue entre un syndicat du secteur public et le comité patronal de négociation du secteur de la santé et des services sociaux (CPNSSS) (du 13 mars 2011 au 31 mars 2015).	Mise à jour en 2011	Glob., Conv.coll.1
	<i>Nomenclature des titres d'emploi, des libellés, des taux et des échelles de salaire du réseau de la santé et des services sociaux à partir du 1er avril 2010.</i> MSSS	18 septembre 2012	Glob., Conv.coll.2
<b>Décisions de tribunaux</b>	<i>Syndicat des travailleuses et des travailleurs du CLSC Alfred Desrochers c. Centre de santé Memphrémagog</i> 2003 QCCRT 77	2003	CES, CRT-1
	<i>Québec (ministère de Santé et des Services sociaux) (Programme Emploi-Service) c. Bezeau</i> 2009 QCCLP 8162	2009	CES, CLP-1
	<i>Brisson c. Programme Emploi-Service</i> 2006 QC CLP 67549	2006	CES, CLP-2
	<i>Burdin c. Programme Emploi-Service</i> 2007 QCCLP 357	2007	CES, CLP-3
	<i>Programme Emploi-Service c. Dumont</i> 2011 QCCLP 4084	2011	CES, CLP-4
	<i>Fortin c. CSSS Rouyn-Noranda (CLSC)</i> 2010 QCCLP 7306	2010	CES, CLP-5
	<i>Garceau c. Programme Emploi-Service</i> 2011 QCCLP 542	2011	CES, CLP-6
	<i>Genest et Québec (ministère de la Santé c. des Services Sociaux-Programme Emploi-Service)</i> 2009 QCCLP 2	2009	CES, CLP-7
	<i>Joyal c. Québec (ministère de la Santé et des Services sociaux) Programme Emploi Service</i> 2007 QCCLP 4466	2007	CES, CLP-8
	<i>Programme Emploi-Service c. Murray</i> 2009 QCCLP 225	2009	CES, CLP-9
	<i>Tousignant et Québec (MSSS-Programme Emploi Service)</i>	2007	CES, CLP-10

### **Données de base sur le réseau no 1 et les personnes interviewées**

Le réseau local no 1 est un réseau local de services d'aide à domicile intégrant des travailleuses du CES. Ce réseau est situé sur un territoire qui comporte des zones urbaines et des zones rurales. Les travailleuses<sup>62</sup> du CES intégrées à ce réseau dispensent des services d'aide à domicile pouvant comprendre des services d'aide domestique et des services d'assistance personnelle.

Les entrevues que nous avons réalisées dans ce réseau local avec les différents répondants-es ont été effectuées sur place (face à face), sauf une entrevue qui a été réalisée par téléphone quelques mois après les entrevues sur place avec une des travailleuses. Nous avons réalisé des entrevues avec cinq personnes au total: deux travailleuses du CES, un-e gestionnaire responsable des services au CSSS, un-e représentant-e d'une association locale de défense des droits des personnes handicapées (que nous appelons une « association locale ») et un-e représentant-e du syndicat des employé-es du CSSS représentant le personnel de la catégorie 2 (dans laquelle se trouve le personnel dispensant des services d'aide à domicile).

Les deux travailleuses du CES que nous avons interviewées effectuent des tâches comprenant des services d'assistance personnelle ainsi que des services d'aide domestique à domicile. Leur âge se situe entre 60 et 70 ans et aucune d'elles ne s'identifie à la catégorie de « minorité visible ». L'une a un diplôme de niveau collégial, l'autre de niveau secondaire. Leur revenu constitue le principal soutien du ménage dans les deux cas.

La procédure pour entrer en contact avec les travailleuses du CES a été la suivante. Nous avons contacté une association locale qui est impliquée dans le réseau. Elle effectue le recrutement des travailleuses du CES et certaines activités de gestion des ressources humaines (nous reviendrons plus loin dans ce chapitre sur l'implication de cette association locale dans le réseau). L'une des employées de l'association a téléphoné à plusieurs travailleuses pour leur demander si elles étaient intéressées à nous accorder une entrevue. Nous avons demandé à cette employée de s'assurer que le profil des personnes rejointes correspondait à nos critères généraux (voir partie 2.3.1.2 du chapitre 4 portant sur la méthodologie de recherche). Nous avons effectué une entrevue avec chacune des deux travailleuses qui furent les premières à accepter l'invitation. Nous sommes consciente que l'intervention d'une employée de l'association locale dans la sélection des travailleuses rejointes par téléphone pourrait avoir introduit un biais dans cette sélection. Nous avons toutefois été rassurée sur ce point lors des entrevues avec les deux travailleuses car celles-ci se semblaient à l'aise de nous parler librement.

Dans la partie qui suit, nous présentons le programme québécois du CES de façon générale.

---

<sup>62</sup> Comme indiqué précédemment dans la thèse, nous utilisons les formules féminisées « travailleuse », « salariée » ou « employée » pour parler du personnel dispensant les services d'aide à domicile car celui-ci est majoritairement féminin, ce qui n'exclut pas la possibilité qu'il s'agisse d'un homme dans un cas ou un autre.

## **2. Le programme du Chèque emploi-service**

Le programme québécois du Chèque emploi-service (CES) fait partie de la grande catégorie des *consumer-directed programs* qui existent dans divers pays dont les Pays-Bas, la France ou les États-Unis (Knijn 2000; Dussuet 2002; Smith 2008). Il est important de souligner que l'origine historique et les modalités de ces programmes varient selon chaque juridiction. Nous présentons donc le programme du CES tel que développé au Québec et nous exposons ensuite les données que nous avons trouvées concernant la main-d'œuvre qui est employée dans le cadre de ce programme.

### **2.1 Origine et organisation du programme**

Le programme du CES, apparu en 1998 au Québec, est venu remplacer l'« allocation directe ». Celle-ci avait été créée en 1978 à la demande d'associations de défense des droits de personnes handicapées qui cherchaient à accroître l'autonomie et la qualité de vie des personnes qu'elles représentaient. Le programme, créé et géré jusqu'en 1989 par l'Office des personnes handicapées du Québec (OPHQ), un organisme gouvernemental, permettait qu'une aide financière soit remise aux usagers-ères afin qu'ils embauchent quelqu'un de leur choix (ce type de services ayant trait à leur intimité) et qu'ils déterminent les horaires de services leur convenant (CES, Doc. 1, p.1-2). Les travailleuses pouvaient dispenser des services chez plusieurs usagers-ères dans la même journée ou la même semaine. Elles n'étaient toutefois pas protégées par les lois du travail. Leur rémunération se situait en dessous du salaire minimum légal et un grand nombre d'entre elles travaillaient au noir dans le cadre de ce programme. En 1989, la gestion de l'allocation directe est transférée aux conseils régionaux de la santé et des services sociaux. Ce sont désormais les centres locaux de services communautaires (CLSC), instances locales sous l'égide des conseils régionaux, qui distribuent l'aide financière aux personnes selon le nombre d'heures de services déterminées dans le plan d'intervention qu'ils élaborent. Les conditions au plan salarial et du droit du travail ne changent toutefois pas (CES, Doc. 1, p. 4). .



Avec la transformation du programme de l'allocation directe<sup>63</sup> vers celui du CES en 1998, le MSSS affirmait viser les objectifs suivants : réduire le travail au noir, soutenir l'usager-ère en réduisant ses tâches administratives, accroître la protection sociale des travailleuses et diminuer les tâches administratives des CLSC (CES, Doc. 3, p.4). La rémunération ne se situait plus en dessous du niveau du salaire minimum légal. D'autre part, les CLSC demeuraient les entités déterminant le montant de l'aide financière en fonction des heures de services attribuées, mais cette aide a commencé à être gérée par l'entremise d'un mécanisme de paiement sous l'égide du Centre de traitement du CES (CTCES), mécanisme toujours en vigueur dans la période actuelle. Le CTCES relève d'un organisme privé, le Service de paie Desjardins, auquel le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) a confié ce mandat. Le CTCES permet que le travail ne soit plus effectué au noir en assurant le prélèvement des différentes retenues à la source (impôt, cotisations).

Dans la période plus récente, des associations locales de défense des droits des personnes handicapées ont commencé à jouer le rôle d'intermédiaires entre la travailleuse et les usagers-ères afin de faciliter la gestion du CES par ces derniers-ères. Nous les nommons « associations locales » dans cette thèse. Elles étaient cinq associations au Québec à jouer ce rôle dans les années 2000, mais deux associations auraient fermé leurs portes récemment. Ces associations locales effectuent pour les usagers-ères intéressés des tâches de recrutement, des entrevues d'embauche, la vérification des antécédents et des références. Elles arrivent les demandes de services des usagers-ères aux travailleuses disponibles qui sont inscrites dans une banque de travailleuses. Elles transmettent aussi de l'information sur le programme du CES, elles effectuent un suivi auprès des usagers-ères à qui elles ont référé des travailleuses pour s'assurer de la qualité des services et elles aident parfois les usagers-ères dans les situations problématiques qu'ils peuvent vivre avec les travailleuses. Les associations peuvent aussi voir à la mise en œuvre de formations de base liées au travail d'assistance à domicile. Certaines associations locales reçoivent un financement, pour les mandats de services liés aux CES, par

---

<sup>63</sup> Le programme de l'allocation directe sans le mécanisme CES existe toujours, mais il est exclusivement utilisé pour les services de surveillance des personnes et il n'est pas soumis aux mêmes normes que le CES au plan administratif et juridique. Une même travailleuse peut se retrouver dans les deux types de programmes en même temps, ce qui peut entraîner une confusion quant à son accès à certains droits, comme l'indique le contenu de l'une décision de la Commission des lésions professionnelles que nous avons analysée (CES, CLP-1).

l'entremise des agences régionales de la santé et des services sociaux (ARSSS) (CES, Doc. 1, p.7-8) et d'autres le reçoivent par l'entremise d'autres sources de financement gouvernemental.

Quelques 9 728 usagers-ères étaient inscrits au programme du CES en 2009-2010. Ils présentaient les profils suivants : déficience physique (65%), déficience intellectuelle et troubles envahissants du développement (13%), perte d'autonomie liée au vieillissement (18%) et autres types de profils (6%) (CES, Doc. 2). Quelques 4 423 630 heures de services ont été dispensées pour l'année 2009-2010 et 4 334 270 pour 2010-2011 (CES, Doc. 4). Les usagers-ères du CES sont donc majoritairement des personnes vivant avec une déficience physique.

Il ne nous est pas possible d'avoir des résultats rigoureux en croisant les données sur le nombre d'employées inscrites et le nombre d'usagers-ères (donc le ratio d'usagers-ères par employée) car les données sur les employées ne sont pas suffisamment précises comme nous le mentionnons dans la partie 2.2 qui suit.

Le budget total consacré au programme du CES était de 54 972 937 de dollars pour l'année pour l'année 2010 au Québec (CES, Doc. 4).

D'autres données montrent que le programme existe dans l'ensemble des seize régions administratives du Québec. Il s'agit de la répartition du budget total selon chaque région indiquée au tableau 7.

## Tableau 7 Répartition du budget total du CES selon les régions

Ventilation détaillée du budget du programme au 31 mars 2010 par région et par établissement.

RÉGIONS	2009-2010
01	2 104 779,13 \$
02	1 665 076,86 \$
03	4 151 508,24 \$
04	4 220 246,31 \$
05	1 562 060,35 \$
06	11 085 147,96 \$
07	2 630 573,31 \$
08	1 819 354,90 \$
09	1 568 946,52 \$
10	51 767,69 \$
11	2 032 396,72 \$
12	454 279,36 \$
13	842 414,41 \$
14	5 951 533,12 \$
15	5 629 984,97 \$
16	9 002 867,62 \$
<b>TOTAL</b>	<b>54 772 937,47 \$</b>

Les données sont provisoires et présentent les dépenses par région. Elles couvrent la période du 29 mars 2009 au 6 mars 2010.

Tableau tiré du document suivant : MSSS (2010). « Question 262 – Programme d'allocation directe », *L'étude des crédits 2011-2012. Réponses aux questions particulières, volet services sociaux*, Commission de la santé et des services sociaux, Volume 2, p. 102-103.

## 2.2 Données concernant la main-d'œuvre

Les données officielles disponibles concernant la main-d'œuvre employée dans le cadre du CES sont limitées. Les données les plus récentes que nous avons obtenues du MSSS indiquaient qu'au 5 mars 2012, 10 036 employées étaient inscrites au programme du CES et de ce nombre, 94% sont des femmes et 6% sont des hommes (CES, Doc. 4). Toutefois, ces données ne sont pas précises car elles n'indiquent pas si la personne réalise toujours des mandats fréquemment dans le cadre du CES ou si elle ne réalise que des mandats ponctuels à l'occasion. De plus, les données n'indiquent pas clairement si une même personne peut être inscrite plusieurs fois, c'est-à-dire pour chaque nouvel-le usager-ère à qui elle a dispensé des services.

Lorsque nous comparons ces données à celles des années précédentes, nous constatons une diminution de 39% du nombre de personnes inscrites au programme du CES entre 2010 et 2012. Nous n'avons pu avoir les données pour 2011, mais les données publiées indiquent

16 302 employés-es en 2008, 16 673 employés-es en 2009, 17 012 employés-es en 2010 (CES, Doc. 2).

Nous avons demandé au MSSS les raisons expliquant cette diminution importante du nombre d'employés-es inscrits au programme du CES entre 2010 et 2012 et nous avons reçu la réponse suivante par courriel : « Il y a eu des remaniements importants au sein de certains établissements qui utilisaient mal la modalité » (CES, Doc. 4). Nous n'avons toutefois pu obtenir une entrevue avec une personne représentant le ministère pour nous expliquer plus en détails cette réponse.

Voilà qui complète notre présentation du programme du CES et de données sur la main-d'œuvre dispensant des services d'aide à domicile dans le cadre de ce programme et qui est intégrée aux réseaux locaux de services.

Nous poursuivons avec l'exposé de notre analyse des données relatives à la première « variable indépendante » de notre modèle conceptuel.

### **3. Détermination de l'identité juridique de l'employeur**

Cette partie du chapitre porte sur la « détermination de l'identité juridique de l'employeur » dans les relations d'emploi impliquant des travailleuses du CES intégrées aux réseaux locaux de services. Nous chercherons à savoir quelle est la ou quelles sont les parties qui sont identifiées à titre d'employeur(s) par les tribunaux ou organismes administratifs lorsqu'ils traitent de ces relations d'emploi.

Comme indiqué dans la présentation de notre modèle opératoire, nous restreindrons notre analyse à l'application de deux régimes, soit le régime des rapports collectifs découlant du *Code du travail* ainsi que le régime découlant de la *Loi sur les normes du travail*. Tel que nous l'avons écrit précédemment, nous ne pouvons étendre notre analyse au-delà de ces régimes compte tenu des limites de notre recherche même si l'examen de l'application d'autres régimes de droits du travail serait fort intéressant dont celui découlant de la *Loi sur les*

*accidents de travail et les maladies professionnelles*<sup>64</sup>, auquel les travailleuses du CES n'ont accès que depuis 2002 en vertu d'un règlement<sup>65</sup> spécifique à ce programme.

### **3.1 Code du travail**

Nous avons pu bénéficier d'une source de données très riche pour examiner la « détermination de l'identité juridique de l'employeur » dans l'application des droits issus du *Code du travail* dans les réseaux impliquant des travailleuses du CES : il s'agit du contenu d'une décision de la Commission des relations de travail (CRT) dans l'affaire *Centre de santé Memphrémagog*<sup>66</sup> (CES, CRT-1) à la suite d'une requête en vertu de l'article 39 du *Code du travail*<sup>67</sup>. Cette requête a été présentée en 2003 par le syndicat d'un établissement public, soit un centre local de services communautaires (CLSC), en vue de faire reconnaître le CLSC comme le « véritable employeur » des travailleuses du CES et les faire inclure dans l'unité d'accréditation qu'il représentait. Rappelons que les CLSC ont été fusionnés au sein des CSSS à la suite de cette décision de la CRT.

Cette décision traite spécifiquement de relations d'emploi impliquant les travailleuses du CES. Même si l'organisation en réseau n'avait pas encore été formellement adoptée comme pratique de gestion par le MSSS à ce moment (elle l'a été à la suite de la réforme adoptée en décembre 2003 dont nous traitons dans le chapitre 5 sur la genèse), les faits rapportés dans la décision indiquent que l'organisation de la production était similaire à celle en cours présentement et que la relation d'emploi impliquait non seulement des usagers-ères de services et des travailleuses dans le cadre du programme du CES, mais aussi un organisme public, soit un CLSC.

---

<sup>64</sup> *Loi sur les accidents de travail et les maladies professionnelles*, L.R.Q., chapitre A-3.001 (ci-après : L.a.t.m.p.).

<sup>65</sup> Il s'agit du *Règlement sur la mise en œuvre de l'entente relative à tout programme du ministère de la Santé et des Services sociaux*, R.Q. c. S-2.1, r.12.3.01 en vertu de la L.a.t.m.p, art.16.

<sup>66</sup> *Syndicat des travailleuses et des travailleurs du CLSC Alfred Desrochers c. Centre de santé Memphrémagog*, précité note 14.

<sup>67</sup> L'article 39 du *Code du travail* se lit comme suit : « De plein droit, au cours de son enquête, et en tout temps sur requête d'une partie intéressée, la Commission peut décider si une personne est un salarié ou un membre d'une association, si elle est comprise dans l'unité de négociation, et toutes autres questions relatives à l'accréditation ». C.t., art. 39.

La CRT devait déterminer quelle entité exerçait les attributs d'un employeur dans cette relation d'emploi. Si la CRT identifiait le CLSC comme employeur, du fait qu'une accréditation syndicale avait déjà été reconnue pour les salariés-es de celui-ci, les travailleuses du CES auraient été représentées par le syndicat accrédité et couvertes par la convention collective qui existait dans cet établissement. Par contre, si l'usager-ère des services était identifié comme employeur par la CRT, les travailleuses ne pourraient pas être intégrées dans l'unité d'accréditation syndicale du CLSC et la requête du syndicat du CLSC serait rejetée.

Voyons maintenant l'analyse de la CRT. Précisons que dans cette décision, la référence au programme du CES se fait parfois avec son ancienne appellation, l'« allocation directe ».

La commissaire de la CRT a d'abord référé à la notion d'employeur définie dans le *Code du travail*<sup>68</sup> puis à la décision *Ville de Pointe-Claire*<sup>69</sup> et à la norme établie par cet arrêt à l'effet que dans une relation tripartite, l'employeur est l'entité qui a le « plus grand contrôle sur tous les aspects du travail ». Elle a repris les indices utilisés dans l'« approche globale », l'approche à la base de la décision *Ville de Pointe-Claire* pour identifier le « véritable employeur » : processus de sélection, embauche, formation, discipline, évaluation, supervision, assignation des tâches, rémunération et intégration dans l'entreprise. Nous ne reprenons pas en détail l'analyse de la commissaire pour chacun de ces critères car notre objectif n'est pas d'analyser le contenu de la décision en détails ni d'analyser le fonctionnement du réseau qui était impliqué dans cette affaire.

En résumé, la commissaire a indiqué que certaines dimensions comme le financement de la rémunération et le traitement de la paie ne sont déterminés ni par les usagers-ères ni par le CLSC, mais bien par des instances relevant du MSSS. Pour les autres dimensions, elle identifie les usagers-ères comme les entités en charge de celles-ci même si le personnel du CLSC peut parfois leur apporter un soutien, qu'il s'agisse du recrutement des travailleuses, de leur sélection, de leur embauche, de la direction du travail, de la détermination des horaires et de la décision de mettre fin à la relation d'emploi (CES, CRT-1 par.115-135). Quant au critère

---

<sup>68</sup> C.t., art. 1k)

<sup>69</sup> *Pointe-Claire (Ville de) c. Québec (Tribunal du travail)*, précité, note 8.

relatif à l'intégration des travailleuses à l'« entreprise » du CLSC, la CRT a jugé que comme celles-ci ne se rendaient au CLSC que rarement, il n'était pas possible d'affirmer qu'elles étaient intégrées au CLSC (CES, CRT-1 par.136).

Dans cette affaire, l'analyse de la CRT a conduit à identifier les usagers-ères des services d'aide à domicile comme l'employeur des travailleuses du CES.

La prochaine section porte sur la « détermination de l'identité juridique de l'employeur » dans le cadre de l'application de la *Loi sur les normes du travail* aux relations d'emploi multipartites impliquant des travailleuses du CES intégrées aux réseaux locaux.

### ***3.2 Loi sur les normes du travail***

Notre analyse de la « détermination de l'identité juridique de l'employeur » dans l'application des droits découlant de la *Loi sur les normes du travail* s'appuie sur des données provenant du contenu de six dossiers de plaintes déposés par des travailleuses du CES à la Commission des normes du travail (CNT) durant la période couverte par notre étude de cas (2003 à aujourd'hui) ainsi que par le contenu d'une entrevue réalisée avec deux représentants-es de la Direction générale des affaires juridiques (DGAJ) de la CNT (Global, Entre. 1). Rappelons que la procédure que nous avons utilisée pour sélectionner ces six dossiers de plaintes déposés par des travailleuses du CES à la CNT est expliquée dans la partie de notre thèse portant sur la méthodologie de recherche au chapitre 4 (partie 2.3.2).

Nous débutons cette section avec des données descriptives sur les types de plaintes qui se retrouvent dans les six dossiers faisant partie de notre corpus. Dans un deuxième temps, nous analysons la « détermination de l'identité juridique de l'employeur » dans ces dossiers à partir d'une analyse du contenu des dossiers et de leur cheminement à la CNT et, par la suite, d'une analyse du contenu de l'entrevue avec les représentants-es de la DGAJ-CNT.

### *Données descriptives sur les types de plaintes*

Le tableau 8 ci-dessous expose chaque type de plainte qui est présent dans chacun des six dossiers de plaintes analysés. Il s'agit d'abord de plaintes de type pécuniaire liées au droit à des jours fériés et chômés<sup>70</sup>; au droit à un taux salarial majoré pour les heures de travail supplémentaires, c'est-à-dire les heures de travail au-delà de la semaine normale de travail<sup>71</sup>; au droit à un paiement sous forme de salaire pour toutes les heures travaillées<sup>72</sup>, au droit à un congé annuel payé et l'indemnité afférente<sup>73</sup>. Il s'agit aussi de plaintes de type pécuniaire relatives au droit à un avis de cessation d'emploi<sup>74</sup> ou à une indemnité compensatrice en cas de non remise de l'avis<sup>75</sup>, au droit à une indemnité compensatrice en cas de congédiement sans cause juste et suffisante<sup>76</sup> et, enfin, au droit au paiement de l'équivalent du salaire et des autres avantages perdus à cause d'une pratique interdite<sup>77</sup>.

**Tableau 8 Distribution des dossiers « CES » à la CNT selon le type de plainte**

Numéro du dossier	Pécuniaire Jours fériés	Pécuniaire Heures supplémentaires	Pécuniaire Salaire	Pécuniaire Congé annuel	Pécuniaire Avis de cessation d'emploi	Protection de l'emploi Congédiement sans cause juste et suffisante	Protection de l'emploi Pratique interdite
CES, CNT-1						X	
CES, CNT-2							X
CES, CNT-3	X		X		X		
CES, CNT-4				X	X		
CES, CNT-5				X			
CES, CNT-6						X	X

<sup>70</sup> L.n.t., art. 60

<sup>71</sup> L.n.t. art.55

<sup>72</sup> L.n.t. art.40

<sup>73</sup> L.n.t. art. 66-74

<sup>74</sup> L.n.t. art. 82

<sup>75</sup> L.n.t., art. 83

<sup>76</sup> L.n.t., art. 128

<sup>77</sup> L.n.t. art. 122-123.4



Les six dossiers de plaintes déposés à la CNT dont nous traitons ci-dessous ont été déposés entre 2007 et 2011.

Précisons que les pouvoirs de la CNT ne sont pas les mêmes selon les types de plaintes. En vertu de la *Loi sur les normes du travail*, la CNT dispose d'un pouvoir d'enquête uniquement en matière de réclamations de type pécuniaire et de harcèlement psychologique<sup>78</sup>. Si la CNT constate au terme de l'enquête que des infractions ont été commises, elle dispose aussi du mandat de « tenter d'amener les employeurs et les salariés à s'entendre quant à leurs mésententes (...) »<sup>79</sup>. Si aucun règlement n'intervient entre les parties, la CNT peut exercer au nom de la personne plaignante une action devant les tribunaux<sup>80</sup>. Dans le cas des plaintes liées à la protection de l'emploi, la CNT ne détient que des pouvoirs administratifs. Une fois la recevabilité de la plainte vérifiée, la CNT « peut, avec l'accord des parties, nommer une personne qui tente de régler la plainte à la satisfaction des parties »<sup>81</sup>. Lorsqu'aucun règlement, la CNT défère sans délai la plainte à la Commission des relations du travail (CRT)<sup>82</sup> et l'un des procureurs de la Direction générale des affaires juridiques de la CNT peut « représenter un salarié qui ne fait pas partie d'un groupe de salariés visé par une accréditation accordée en vertu du Code du travail »<sup>83</sup>.

Précisons aussi que l'un des articles<sup>84</sup> de la *Loi sur les normes du travail* permet à la CNT d'imputer une responsabilité solidaire à deux entités juridiques distinctes pouvant être impliquées dans une relation d'emploi, mais seulement en matière de plaintes de type pécuniaire. Cet article 95 de la Loi se lit comme suit : « Un employeur qui passe un contrat avec un sous-entrepreneur ou un sous-traitant, directement ou par un intermédiaire, est solidairement responsable avec ce sous-entrepreneur, ce sous-traitant et cet intermédiaire, des obligations pécuniaires fixées par la présente loi ou les règlements ». Cet article identifie les entités en question comme étant un « sous-entrepreneur » ou un « sous-traitant », mais comme

---

<sup>78</sup> L.n.t., art. 103 à 110 et art. 123.8

<sup>79</sup> L.n.t. art. 5, par. 5

<sup>80</sup> L.n.t., art. 113

<sup>81</sup> L.n.t., art. 123.3

<sup>82</sup> L.n.t., art. 123.4

<sup>83</sup> L.n.t., art. 123.5

<sup>84</sup> L.n.t., art. 95

l'ont indiqué de Tonnancour et Vallée (2009 : 419), « son existence suggère qu'il existe déjà, au sein de la Commission, des pratiques de traitement des plaintes pécuniaires adaptées au caractère tripartites des relations de travail ». Ces pratiques peuvent avoir une influence sur le traitement de relations tripartites ou multipartites impliquant d'autres entités telles le personnel du CES.

Comme les pouvoirs de la CNT diffèrent selon les types de plaintes et que l'article 95 permet d'imputer une responsabilité solidaire uniquement en matière de plaintes de type pécuniaire, nous avons séparé les deux types de plaintes pour exposer notre analyse.

#### *Infractions de type pécuniaire : contenu des dossiers et cheminement à la CNT*

Un premier dossier dans cette catégorie (CES, CNT-3) implique le même usager-ère que dans un autre dossier comportant une plainte pour infraction liée à la protection de l'emploi (CES, CNT-2), mais une travailleuse différente. Il s'agit d'une plainte pour salaire non payé, avis de cessation d'emploi non remis dans le délai prévu et jours fériés non payés. Nous ne disposons pas de données permettant d'identifier l'employeur visé par la travailleuse dans sa plainte. Selon le rapport d'enquête de la CNT, le plan d'intervention élaboré par le CSSS prévoyait 35 heures de services par semaine dispensés par cette travailleuse, mais la famille de l'usager-ère lui en demandait plus d'après le témoignage de la travailleuse. Le rapport de l'inspecteur-enquêteur indique aussi que l'une des personnes responsables du suivi des services au CSSS a informé la salariée des tâches qu'elle devait réaliser et du temps accordé et rémunéré pour l'ensemble de ces tâches. A la demande de la salariée, cette personne est intervenue auprès du père de l'usager-ère pour lui préciser le nombre d'heures prévues au plan d'intervention et lui signifier que les heures additionnelles devaient être assumées financièrement par la famille. Comme aucun règlement n'est survenu entre les parties, l'inspecteur-enquêteur de la CNT a mis en cause solidairement le CSSS, l'usager-ère et son père. Le dossier est toujours en cours.

Dans un autre dossier, la travailleuse du CES réclame à l'usager-ère son droit à une indemnité pour non réception de l'avis de cessation d'emploi dans les délais prescrits et son indemnité de vacances au taux de 6% (CES, CNT-4). Cette travailleuse dispense des services à un usager-

ère depuis sept ans affirme avoir été congédiée du jour au lendemain par celui-ci, mais elle affirme aussi ne pas souhaiter déposer de plainte pour congédiement sans cause juste et suffisante. L'usager-ère, contacté par la CNT dans le cadre de l'enquête, indique que la travailleuse a voulu quitter l'emploi d'elle-même, mais le dossier de plainte indique que sur le formulaire de suivi des paies du CES, l'usager-ère a néanmoins noté que la fin du contrat était liée à un « renvoi ». Les notes de l'inspecteur-enquêteur assigné au dossier indiquent aussi comment la travailleuse a procédé avant d'aboutir à la CNT. Lorsqu'elle a contacté le CLSC (i.e. CSSS) au sujet de sa paie de vacances et de son préavis, on l'a référée au programme du CES et de là on l'a référée à la CNT. L'inspecteur-enquêteur de la CNT a parlé avec la personne responsable au CLSC qui a indiqué pouvoir payer les 4 semaines de préavis mais qu'elle avait besoin d'une lettre de la CNT pour que le CLSC ait sa subvention et puisse assumer ces frais. La CNT a fait parvenir une réclamation de paiement au CLSC et celui-ci a payé le montant réclamé.

Dans un troisième dossier de ce type, la travailleuse réclame au CSSS le paiement de son indemnité de vacances au taux de 6% (CES, CNT-5). Elle affirme recevoir une indemnité de vacances de 4% pour les mandats de services chez certains usagers-ères et une indemnité de 6% pour d'autres usagers-ères, alors qu'elle travaille depuis 10 ans dans le cadre du CES. L'inspecteur-enquêteur de la CNT contacte le CSSS qui le renvoie au centre de traitement CES. Celui-ci admet une erreur et procède au paiement de l'indemnité de 6%.

Nos résultats indiquent que dans deux de ces trois dossiers relatifs à des plaintes de type pécuniaire et plus particulièrement à des indemnités pour non réception de l'avis de cessation d'emploi dans les délais prescrits (CES, CNT-4) et des indemnités de vacances au taux de 6% (CES, CNT-4; CES, CNT-5), la CNT met exclusivement en cause le CSSS à titre d'employeur. Dans les deux cas, un règlement survient et c'est le CSSS qui est identifié comme la partie employeur dans ce règlement. Dans un autre dossier (CES, CNT-3), la CNT met en cause à la fois le CSSS, l'usager-ère et son père. Aucun règlement n'est survenu et le dossier est toujours en cours.

### *Infractions liées à la protection de l'emploi : contenu des dossiers et cheminement à la CNT*

Un premier dossier dans cette catégorie porte sur une plainte déposée par une travailleuse du CES pour congédiement sans cause juste et suffisante (CES, CNT-1). La travailleuse dépose cette plainte à l'encontre de ce que nous appelons une « association locale », soit une association assurant le recrutement, l'embauche et le suivi auprès du personnel du CES dispensant des services d'aide à domicile à des personnes handicapées. Les notes au dossier indiquent que la travailleuse affirme être victime d'un congédiement déguisé alors que ses heures de travail auraient drastiquement diminué; elles seraient passées de 30 à 35 heures par semaine à 14 heures par semaine. De plus, l'association ne lui donnerait pas de nouveaux mandats de services chez des usagers-ères. La travailleuse dit que la réduction de ses heures de travail aurait suivi la perte d'un mandat de service chez un-e usager-ère à la suite d'un conflit avec celui-ci, à la suite duquel elle aurait perdu des mandats de services chez deux autres usagers-ères. Dans les notes au dossier à la CNT, on lit que la plaignante n'a pas deux ans de service continu chez l'usager-ère. Cela signifierait qu'elle ne pourrait pas bénéficier de la protection contre un congédiement sans cause juste et suffisante qui ne s'applique qu'après deux ans de service continu pour une même entreprise, laquelle est identifiée à partir de l'identification de l'employeur<sup>85</sup>. Cependant, des preuves (copie de talon de chèque) indiquent qu'elle travaille depuis avril 2005 dans le cadre CES. La CNT juge la plainte recevable. Elle envoie l'avis de dépôt de la plainte à l'association ainsi qu'au CLSC (i.e. CSSS). Faute de règlement entre les parties à la suite d'une médiation à laquelle sont convoqués la travailleuse, l'association et le CSSS, la CNT transmet ensuite le dossier à un tribunal. Des notes au dossier indiquent que pendant la séance de conciliation avant l'audience devant le tribunal, l'avocat représentant le CSSS duquel fait partie le CLSC a refusé toute responsabilité de ce dernier et a demandé à ce que l'usager-ère soit identifié comme l'employeur, ce que la travailleuse a refusé. Les parties ne s'entendant pas, il a été convenu entre elles que le tribunal ne statuerait que sur le CLSC et l'association dans sa décision. Avant le début de l'audience devant le tribunal, une entente hors cour survient entre l'association et la travailleuse et celle-ci se désiste de sa plainte à l'égard du CLSC.

---

<sup>85</sup> L.n.t., art. 124.

Dans un second dossier de ce type, une travailleuse dépose une plainte pour pratique interdite à l'encontre d'un usager-ère et de ses parents (CES, CNT-2). Elle dit avoir été congédiée par les parents de l'usager-ère après avoir terminé un congé de maladie de deux mois, congé motivé par un médecin. Faute de l'acceptation d'une médiation par les parties, la CNT défère la plainte à un tribunal en identifiant l'employeur comme étant l'usager-ère et ses parents. En audition devant le tribunal (verbatim au dossier, 9-11-10), le père de la personne handicapée dit que l'intervenante du CLSC est son « boss » et que lui ne fait qu'écrire les heures de travail de la travailleuse et lui redonne le document. Par ailleurs, la travailleuse dit qu'elle a appris les tâches et les soins par l'entremise de la mère de l'usager-ère et que la physiothérapeute (du CLSC) était venue lui montrer comment faire faire les exercices à l'usager-ère. La travailleuse explique aussi que c'est l'intervenante sociale du CLSC qui s'occupe de prendre les décisions avec la famille. Le tribunal donne raison à la travailleuse dans le litige et a ordonné à l'usager-ère à payer une somme. La travailleuse dépose toutefois une requête en révision administrative auprès du tribunal en réitérant que sa plainte s'adressait non seulement à l'usager-ère, mais aussi à son père – la mère est décédée entre temps. Le tribunal accueille cette requête, conclut que l'intimé dans le dossier est le père en plus de l'usager-ère et que l'établissement de l'intimé n'a pas été motivé dans la décision antérieure du tribunal. Avant l'audience devant le tribunal pour révision de la décision, la travailleuse se désiste pour des raisons dont le dossier de plainte à la CNT ne fait pas état.

Enfin, un troisième dossier du même type concerne une plainte pour congédiement sans cause juste et suffisante et une plainte pour pratique interdite déposées par une travailleuse à l'encontre d'un usager-ère (CES, CNT-6). La travailleuse dit avoir été congédiée, après deux ans de service auprès de cet usager-ère, après lui avoir téléphoné pour lui dire qu'elle ne pouvait entrer travailler, étant fiévreuse. La travailleuse soutient que l'usager-ère est trop lourdement handicapé pour rester seul. Selon les notes au dossier, l'usager-ère, lourdement handicapé est dépendant d'une aide pour ses soins personnels et pour être transféré de son triporteur à son lit afin de pouvoir dormir. Il déplore que la travailleuse avertisse tard de ses absences, vers 22h, et que cela ne l'oblige à dormir dans son triporteur. La travailleuse dit que l'usager-ère refuse de recourir à des agences privées, ne voulant pas que des travailleuses d'origine haïtienne le desservent. La travailleuse est elle-même est d'origine immigrante et

appartenant vraisemblablement à une minorité visible. Elle affirme que l'usager-ère l'aurait insultée en lui adressant des injures racistes. Faute d'une médiation entre les parties, la CNT identifie l'employeur comme étant l'usager-ère et transmet la plainte à un tribunal. L'affaire est toujours en cours.

Voici nos résultats pour ce type de plaintes en résumé. Dans un premier dossier (CES, CNT-1), la CNT identifie à la fois l'association et le CSSS comme employeurs et les convoquent à une médiation qui ne mène pas à un règlement. Celui-ci survient lors de la séance de conciliation précédant l'audience devant le tribunal et la partie employeur dans celui-ci est exclusivement l'association. Dans un autre dossier (CES, CNT-2), la CNT identifie l'employeur comme étant l'usager-ère et ses parents lorsqu'elle défère le dossier à un tribunal. Dans un dernier dossier (CES, CNT-6), la CNT identifie l'employeur comme étant l'usager-ère lorsqu'elle défère le dossier à un tribunal.

Le résumé que nous venons de présenter montre que la « détermination de l'identité de l'employeur » par la CNT, tant dans les dossiers relatifs à des plaintes de type pécuniaire que des plaintes liées à la protection de l'emploi, diffère d'un dossier à l'autre. Même dans deux dossiers de plaintes impliquant le même usager-ère (et une travailleuse différente à chaque fois), la CNT interpelle à la fois l'usager-ère et le CSSS dans le premier dossier (plainte de type pécuniaire, CES, CNT-3) et identifie comme employeur uniquement l'usager-ère dans le second dossier (plainte relative à une pratique interdite, CES, CNT-2).

Pour mieux comprendre la « détermination de l'identité de l'employeur » dans le cadre du cheminement des dossiers de plainte à la CNT, nous présentons d'abord un tableau indiquant, pour chacun des types de plaintes présentes dans les dossiers, quel est l'employeur ou les employeurs mis en cause par la CNT (infractions de type pécuniaire) ou identifiés à titre d'employeur(s) lorsque la CNT invite les parties à une médiation et transfère de dossier à la un tribunal (infractions liées à la protection de l'emploi).

**Tableau 9 Identification de l'employeur par la CNT selon le type de plainte**

	CSSS	Usager-ère	CSSS et usager-ère	CSSS et association locale
<b>Infraction de type pécuniaire</b>	CES, CNT- 4 CES, CNT-5		CES, CNT-3	
<b>Infraction liée à la protection de l'emploi</b>		CES, CNT-2 CES, CNT-6		CES, CNT-1

Le tableau ci-dessus montre clairement que dans les dossiers examinés, la CNT ne met jamais en cause uniquement les usagers-ères à titre d'employeur dans les trois dossiers impliquant des plaintes de type pécuniaire. Ce tableau montre aussi que dans les dossiers impliquant des infractions liées à la protection de l'emploi, la CNT peut identifier les usagers-ères à titre d'employeur exclusif dans certains dossiers, mais pas dans tous les dossiers de ce type. Nous ne disposons cependant pas d'un nombre suffisant de dossiers de plainte pour savoir si ces tendances se retrouvent dans l'ensemble des dossiers traités par la CNT et impliquant des réseaux intégrant du personnel du CES.

Pour comprendre les « variables » expliquant possiblement les différences dans le traitement des dossiers par la CNT, nous poursuivons avec la présentation d'éléments tirés d'une entrevue avec des représentants-es de la DGAJ-CNT qui expliquent l'approche utilisée dans la « détermination de l'identité de l'employeur » à la CNT dans les dossiers qu'ils traitent au quotidien, notamment les dossiers déposés par des travailleuses du CES.

#### *Traitement juridique des dossiers par la CNT*

L'analyse des dossiers de plaintes de travailleuses du CES ainsi que le contenu de l'entrevue que nous avons réalisée avec deux représentants-es de la Direction générale des affaires juridiques (DGAJ) de la CNT nous permettra d'analyser le traitement juridique par celle-ci des dossiers impliquant des travailleuses du CES et, plus globalement, de prendre connaissance de « variables » pouvant influencer la « détermination de l'identité juridique de l'employeur ». L'entrevue ne portait pas uniquement sur les dossiers impliquant des travailleuses du CES, mais sur l'ensemble des dossiers impliquant des relations d'emploi en réseau pouvant survenir dans le secteur des services d'aide à domicile

La première « variable » que nous pouvons identifier est de type juridique et nous l'avons prévue dans notre modèle conceptuel; il s'agit de la persistance des tribunaux et des organismes administratifs comme la CNT à demeurer dans le modèle de la relation d'emploi bipartite même quand la situation est autre. Les représentants-es de la DGAJ-CNT ont indiqué que la décision *Ville de Pointe-Claire*<sup>86</sup> et ses interprétations subséquentes constituaient leur référence pour le traitement des dossiers impliquant des travailleuses du CES. Ils ont cependant ajouté que la ligne directrice tracée par ces décisions ne permet pas à la DGAJ d'avoir une règle générale en ce qui a trait à l'identification de l'employeur légal pour l'ensemble des situations impliquant des travailleuses du CES. Cette réponse nous apparaît logique puisque la Cour suprême avait indiqué dans sa décision, dans l'affaire *Ville de Pointe-Claire*, que l'approche qu'elle utilisait pour traiter des relations d'emploi tripartites (appelée l'approche globale) devait être appliquée selon chacune des situations factuelles et selon chaque loi en cause.

Leurs propos témoignent aussi d'une conscience de la persistance du modèle de la relation bipartite, présente dans la décision *Ville de Pointe-Claire*, et dans le traitement des dossiers par la CNT. L'un-e de ces représentants-es nous a dit en entrevue: « Il faut aussi qu'on brise une vision bipartite ». Le contenu de leurs propos exprime aussi une volonté de sensibilisation des procureurs-es afin que d'autres modèles que la traditionnelle vision bipartite soient envisagés grâce à l'utilisation de deux articles de la *Loi sur les normes du travail* applicables à de tels cas : « On essaie de sensibiliser les procureurs à la fois sur l'article 1 qui pourrait impliquer plus qu'un employeur et sur l'article 95 » (Global, Entre. 1). L'article 1 de la *Loi sur les normes du travail* définit l'employeur comme « quiconque fait effectuer un travail par un salarié »<sup>87</sup>. Pour sa part, l'article 95 de la *Loi sur les normes du travail* ne peut s'appliquer que pour les réclamations pécuniaires et se définit ainsi :

---

<sup>86</sup> *Pointe-Claire (Ville de) c. Québec (Tribunal du travail)*, précité, note 8.

<sup>87</sup> L.n.t., art. 1, alinéa 7.



*« Un employeur qui passe un contrat avec un sous-entrepreneur ou un sous-traitant, directement ou par un intermédiaire, est solidairement responsable avec ce sous-entrepreneur, ce sous-traitant et cet intermédiaire, des obligations pécuniaires fixées par la présente loi ou les règlements »<sup>88</sup>.*

Toutefois, l'interprétation de l'article 95 de la *Loi sur les normes du travail* par les tribunaux a plutôt été restrictive selon les propos de l'un-e des représentants-es interviewés: « Il a peu de décisions, ça se compte sur une main, dont une vieille décision de la Commission et la Commission a perdu où ce que les juges avaient mis des exigences très limitatives » (Global, Entre. 1).

Une seconde variable, celle-là d'ordre plus sociologique, est l'usage d'une grille développée par la CNT pour analyser les relations d'emploi tripartites et servant d'outil dans le traitement des dossiers de même que de référence pour les plaignants-es qui doivent identifier leur employeur lors du dépôt de leur dossier. Cette grille a été mise en place à peine six mois avant notre entrevue selon les propos des représentants-es interviewés. L'un des représentants-es a souligné que la CNT s'est outillée car l'identification de l'employeur par la personne déposant une plainte ne doit pas être prise comme l'identification finale, les salarié-es impliqués dans des relations d'emploi tripartites ne connaissant pas toujours toutes les parties impliquées :

*« Ca dépend comment la personne vient outillée devant la CNT un, mais deux, nous on s'est outillés aussi. C'est-à-dire que même si la personne viendrait seule, il y a plus de questions qui lui sont posées maintenant dès le moment où il y a une agence ou une relation tripartite que ce qu'il y avait y'a à peine six ou huit mois. C'est en ligne seulement depuis six mois. Ca faisait partie de nos objectifs de planification stratégiques 2008-2012 ».*

Ce document de la CNT intitulé « Autodiagnostic pour l'identification de l'employeur » (Glob., doc. 4) et publié en février 2011 présente une série de questions pour faciliter l'identification de la ou les parties impliquées dans la relation d'emploi. Les aspects mentionnés dans la détermination de l'employeur sont les suivants : embauche et formation; évaluation et contrôle; paye; relation de travail; discipline et fin d'emploi. Ces questions

---

<sup>88</sup> L.n.t., art. 95.

peuvent être directement rattachées aux indices identifiés dans la décision *Ville de Pointe-Claire*<sup>89</sup>. La grille est disponible sur le site web de la CNT afin que les personnes déposant des plaintes puissent s'en servir pour identifier la ou les parties interpellées ainsi que pour le personnel de la CNT qui doit aussi procéder à cette identification.

Une troisième « variable », de type sociologique, s'applique spécifiquement aux agences de location de personnel; celles-ci tiennent systématiquement à s'identifier comme étant la partie constituant l'employeur au plan juridique :

*« Ca oriente l'enquête en partant... C'est pas de la mauvaise foi. Nous, on n'a pas d'élément pour rajouter. Faudrait que l'enquête démontre les éléments d'un autre joueur. Même les agences ne veulent même pas dans des dossiers (...) quand le salarié a été chez le même client pendant cinq ans, elles ne veulent même pas que le client vienne à la conciliation alors que le salarié a été chez le client pendant cinq ans. Elles les protègent. » (Global, Entre. 1)*

Une quatrième « variable », aussi de type sociologique, est mise de l'avant dans l'entrevue : l'identification de la partie « employeur » par les plaignants-es lors du dépôt de la plainte aurait une influence importante sur l'identification que la CNT fera par la suite : « Pis la porte d'entrée là, en fait c'est le salarié qui détermine sa porte d'entrée, c'est ça qu'il faut se rappeler. Ces plaintes là sont allées au guichet, chez nous à la Commission, elles se sont arrêtés au guichet, à l'entrée. C'est le salarié qui identifie son monde. » (Global, Entre. 1).

Enfin, une cinquième « variable » est aussi de type sociologique; elle concerne le soutien des syndicats, lorsqu'ils sont présents dans le milieu de travail, dans la préparation de la plainte (Global, Entre. 1).

En parlant spécifiquement des dossiers de plaintes déposés par des travailleuses du CES, les représentants-es de la DGAJ nous ont expliqué qu'ils avaient été traités en fonction des caractéristiques spécifiques de l'organisation du travail. Ils ont aussi souligné que cette organisation du travail étant fortement décentralisée d'un réseau de services à l'autre, les

---

<sup>89</sup> *Pointe-Claire (Ville de) c. Québec (Tribunal du travail)*, précité, note 8.

CSSS peuvent être impliqués dans la relation d'emploi plus fortement dans certains réseaux que dans d'autres :

*« C'était tellement décentralisé, à chacun des points de services de santé, les CLSC [i.e. CSSS], que dans certains endroits, il n'y avait aucune indication. Tout ce qu'on savait, c'est qu'il y avait un chèque de subvention qui venait du gouvernement mais, pour le reste, il n'y avait pas de contrôle [du CLSC]. La famille pouvait être poursuivie comme employeur. Dans d'autres cas c'était l'inverse. Ils [les intervenants-es du CLSC] surveillaient tout. Donc le prestataire de service, pour lui, y'avait un seul répondant, c'était un employé gouvernemental. Alors on ne pouvait pas avoir une règle générale. » (Global, Entre. 1)*

Selon les propos des représentants-es de la DGAJ, dans certains dossiers l'implication du personnel du CLSC [i.e. CSSS] dans le contrôle du travail était flagrante, ce qui permettait d'interpeller le CLSC à titre d'employeur. Dans d'autres dossiers, cette présence n'était pas perceptible au plan du contrôle du travail:

*« Il y avait des dossiers où le CLSC [i.e. CSSS] s'était impliqué beaucoup, où à toutes les rencontres de l'enquêteur de la Commission [des normes du travail], le travailleur social du CLSC était là. Il y a des fois où on ne les voyait pas du tout parce que la famille était très présente. On les a traités au cas à cas. 'C'est qui ton employeur, qui est-ce qui donne les directives, qui est-ce qui t'a embauché ?'. Toujours la même liste de questions. » (Global, Entre. 1)*

Il ressort donc du contenu de cette entrevue que la variance dans le traitement des dossiers par la CNT impliquant des travailleuses du CES pourrait s'expliquer par le fait que dans certains dossiers, l'intervention du CSSS dans le contrôle du travail de ce personnel est évidente, alors qu'elle ne l'est pas dans d'autres dossiers.

L'analyse des données que nous venons de présenter en ce qui a trait à la « détermination de l'identité juridique de l'employeur », tant celles provenant des six dossiers de plaintes déposés par des travailleuses du CES à la CNT que le contenu de l'entrevue avec des représentants-es de la DGAJ-CNT nous amène aux constats suivants.

Même si la CNT a une ligne directrice, les résultats varient selon les dossiers impliquant le CES; le précédent que constitue la décision *Ville de Pointe-Claire* indiquant clairement que l'employeur identifié peut varier d'une situation à l'autre selon les faits permettant d'identifier l'entité ayant le plus grand contrôle du travail. Nous avons constaté que chaque dossier est examiné individuellement, de façon pragmatique et rigoureuse, et ce avec l'aide d'une grille d'analyse précise publiée en février 2011 (Glob. Doc. 4). Dans aucun des trois dossiers relatifs à des plaintes de type pécuniaire, la CNT ne met en cause exclusivement les usagers-ères à titre d'employeur. Dans des cas, le CSSS est mis en cause seul (CES, CNT-4; CNT-5) et dans d'autres cas il est mis en cause conjointement avec l'utilisateur-ère (CES-CNT-3). Les éléments factuels que l'on retrouve dans le contenu de ces dossiers et notre connaissance empirique du fonctionnement des réseaux intégrant du personnel du CES nous permettent de constater que les CSSS sont impliqués à titre d'employeur dans ces plaintes puisqu'ils financent entièrement le programme du CES et sont, par l'intermédiaire du centre de traitement du CES, en charge de la rémunération des travailleuses. La situation est différente dans les dossiers relatifs à des réclamations liées à la protection de l'emploi. Dans deux des trois dossiers de ce type que nous avons examinés, la CNT identifie uniquement l'utilisateur-ère à titre d'employeur (CES, CNT-2; CES, CNT-6) et dans un autre dossier, elle identifie le CSSS comme employeur conjointement avec une association locale (CES, CNT-1).

Selon le contenu des dossiers analysés et celui de l'entrevue avec les représentants-es de la DGAJ-CNT, nous croyons qu'il est possible d'expliquer la variance dans le traitement de ces dossiers par la CNT par le fait que l'exercice du contrôle du travail du personnel du CES par le CSSS (ou encore par l'association locale) apparaît évident dans la production de certaines infractions, mais qu'il ne l'est pas dans celle d'autres infractions où les usagers-ères apparaissent avoir effectué exclusivement ce contrôle.

Par ailleurs, nous constatons que l'article 95 de la *Loi sur les normes du travail* (portant uniquement sur les plaintes pécuniaires) ainsi que le mandat de la CNT relatif au soutien qu'elle doit apporter à la recherche d'une entente entre les parties<sup>90</sup> lui permettent d'interpeller

---

<sup>90</sup> L.n.t., art. 5, al. 5. L'une des fonctions de la CNT est de « tenter d'amener les employeurs et les salariés à s'entendre quant à leurs mésententes relatives à l'application de la présente loi et des règlements ».

plus d'une partie dans le cadre de relations d'emploi tripartites ou multipartites à l'étape de l'enquête. Ce n'est toutefois pas le cas lorsque les litiges sont traités par les tribunaux, telle la Commission des relations du travail (CRT) en matière de protection de l'emploi, car les tribunaux doivent s'en tenir à la conception de l'employeur dans une relation d'emploi bipartite telle que définie dans les lois du travail et interprétée dans la jurisprudence. Vallée (2012) parle de « bricolage stratégique » pour qualifier la pratique de la CNT favorisant la négociation entre plusieurs parties identifiées à l'employeur afin d'essayer de trouver des solutions pour assurer la mise en œuvre des droits dans le cadre des relations multipartites.

Cependant, malgré ce « bricolage stratégique » que le mandat de la CNT lui permet de réaliser et même si celle-ci examine minutieusement l'organisation du travail dans laquelle les relations d'emploi en réseau se déploient, la norme à laquelle elle doit se référer découle du cadre législatif en vigueur et de son interprétation par les tribunaux; il s'agit de la norme du « plus grand contrôle sur tous les aspects du travail » édictée en fonction du modèle de la relation d'emploi bipartite dans le cadre de l'entreprise intégrée. Nous verrons dans la partie 6.1.2.2 l'effet que la « détermination de l'identité juridique de l'employeur » établie en vertu du cadre juridique en vigueur, combinée à l'exercice du « pouvoir stratégique » dans les réseaux locaux, peut avoir sur le niveau de protection des droits issus de la *Loi sur les normes du travail* pour le personnel du CES.

Nous procéderons justement dans la prochaine étape à l'examen de notre seconde « variable indépendante », soit le phénomène sociologique de l'exercice du « pouvoir stratégique » dans les réseaux intégrant des travailleuses du CES.

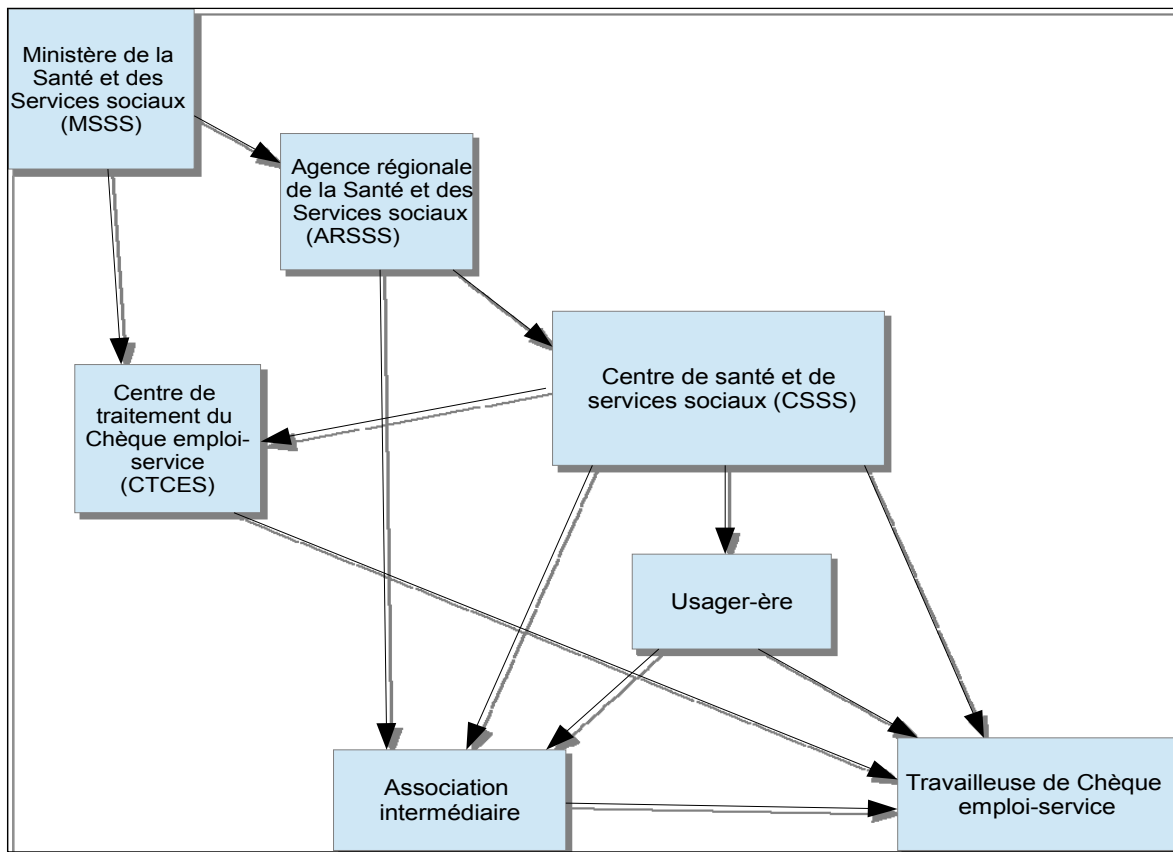
## **4. Exercice du pouvoir stratégique dans les réseaux**

La présente partie de notre recherche consiste à présenter nos résultats de recherche relatifs à l'exercice du « pouvoir stratégique » par une ou des « organisations-cerveaux » dans les réseaux de services intégrant le CES en appliquant notre cadre conceptuel. Nous présentons les résultats pour chacune des cinq composantes du « pouvoir stratégique » : autonomie,

maîtrise financière, mise en survie et canalisation, orchestration de la production et régulation supra-organisation.

Le figure de la page suivante présente les diverses entités impliquées dans les relations d'emploi multipartites impliquant les travailleuses du CES.

**Figure 2 Les diverses entités impliquées dans les réseaux intégrant le CES**



## 4.1 Autonomie

Notre modèle conceptuel situe l'« autonomie » comme l'un des principes structurant le pouvoir stratégique qui se déploie par l'entremise d'une « organisation-cerveau » au sein des réseaux de production. L'indicateur unique est le statut juridique de chaque entité impliquée dans la production. Nos données proviennent de documents officiels et du contenu d'une entrevue effectuée dans le réseau no 1.

Nos données indiquent que les travailleuses du CES « autonomes » au plan juridique, sans aucun lien de droit découlant d'un contrat de travail puisqu'un tel contrat n'existe pas entre elles et le CSSS ou le MSSS.

Les associations locales existant dans certaines régions du Québec, auxquelles peuvent recourir les usagers-ères afin de faire effectuer certaines fonctions liées à la gestion du personnel du CES (recrutement, suivi, etc.), sont aussi formellement autonomes des CSSS, du MSSS et des organismes sous son égide au plan juridique (CES, Entre. 3; CES, Doc. 1).

Les CSSS disposent aussi d'une certaine autonomie au plan administratif pour organiser les services sur leurs territoires et les distribuer entre les différents types de prestataires selon la Politique de soutien à domicile: « les rôles et responsabilités des instances locales consistent donc à : organiser les services de soutien à domicile à l'intention de la population; offrir ou s'assurer que les services de soutien à domicile sont offerts lorsque requis; coordonner les services; assurer la qualité des services offerts quel que soit le fournisseur; assurer l'évaluation, le suivi et la reddition de comptes » (MSSS 2004 : 23). Il ne s'agit toutefois pas d'une autonomie juridique.

Cette autonomie administrative relative des CSSS dans l'organisation des services, et parfois même celle des divers CLSC qui en font partie, se reflète dans les disparités pouvant survenir au plan de la répartition des heures de services, selon le témoignage d'un regroupement national d'associations de défense des droits des personnes handicapées:

*« Par conséquent, nous observons des **disparités non seulement entre les régions, mais aussi entre les CSSS d'une même Agence et même entre les CLSC d'un CSSS!** Que fait la personne qui, à la suite d'un déménagement, dans le territoire d'une même Agence, passe de trente à huit heures de services à domicile? » (CES, Doc. 5, p.20, caractères en gras dans le document original).*

L'autonomie juridique de certaines composantes des réseaux de production peut être constatée : celle des travailleuses du CES et celle des associations locales présentes dans

certaines régions du Québec. Une autonomie relative au plan administratif existe dans le cas des CSSS à l'égard du MSSS.

## **4.2 Maîtrise financière**

La « maîtrise financière » réfère ici au financement des services dispensés dans le cadre du CES. L'indicateur que nous avons élaboré est la ou les sources de revenu pour financer les mandats de production effectués dans le cadre des réseaux locaux de services. Nos données proviennent de documents officiels et du contenu d'une entrevue effectuée dans le réseau no 1.

Ces données indiquent que l'octroi des budgets à partir desquels les CSSS de chaque réseau local financent le programme CES est exercé par MSSS (CES, Doc. 2, p.103). Les CSSS de chaque territoire sont par la suite appelés à effectuer une évaluation des besoins et à attribuer une allocation financière à l'usager-ère, lorsque des services dans le cadre du CES sont attribués (CES, Doc. 3, p.8). La gestion de la paie de la travailleuse embauchée dans le cadre du CES est effectuée pour sa part par le Centre de traitement du CES (CTCES). Le CSSS lui transmet les informations concernant chacune des travailleuses effectuant une prestation de service dans le cadre du CES (CES, doc. 5.8).

Dans le réseau local que nous avons examiné, une association de défense des droits des personnes handicapées exerce un rôle d'intermédiaire entre les usagers-ères du CES, le CSSS et les travailleuses du CES. Cette association tient une « banque de travailleuses » pour répondre aux besoins de services des usagers-ères bénéficiant du programme du CES. Comme nous l'avons indiqué précédemment, nous appelons ce genre d'organisme une « association locale ». Ce mandat de services est financé par des fonds gouvernementaux<sup>91</sup> (CES, Entr. 3; CES; Doc. 5, p.7-8).

---

<sup>91</sup> Nous n'identifions pas la source précise des fonds gouvernementaux afin de préserver la confidentialité des répondants-es car elle peut varier selon les associations locales particulières. Le mandat de services des associations locales dans le cadre du CES peut être financé dans certaines localités par les fonds consacrés aux services d'aide à domicile de l'agence régionale de la santé et des services sociaux alors que dans d'autres localités, les fonds peuvent provenir des subventions gouvernementales globales octroyées à l'organisme. Dans tous les cas, néanmoins, les fonds proviennent d'organismes publics.



La maîtrise financière, dans les réseaux de services recourant au CES, relève donc principalement du MSSS et des CSSS.

### **4.3 Restructuration productive et canalisation**

Le troisième principe qui structure aussi le « pouvoir stratégique » a deux aspects, celui de « mise en survie » basé sur le sous-financement des services publics et celui de « canalisation » des ressources financières vers des entités du réseau pour la réalisation d'objectifs définis par l'« organisation-cerveau ». L'indicateur que nous avons élaboré pour la « mise en survie » est celui du « sous-financement » des services publics alors que celui élaboré pour évaluer la « canalisation » est l'existence de sources de financement pour les entités qui réalisent des activités définies par l'organisation-cerveau et de pressions implicites de la part de celle-ci pour qu'elles le fassent.

L'analyse de nos données nous amène cependant à constater qu'une troisième composante s'ajoute aux deux premières composantes que nous avons identifiées, soit celle de « restructuration productive » liée à un processus de « désinstitutionnalisation » de l'hébergement des personnes vivant avec un handicap qui a eu cours au Québec à partir des années 1970. Nous présentons cette analyse qui se structure autour de deux périodes, soit la période commençant avec la désinstitutionnalisation des services publics d'hébergement et la création de l'allocation directe dans les années 1970 et la seconde période commençant avec la restructuration des services publics et la création du programme du CES dans la dernière moitié des années 1990.

### **4.3.1 Première phase : désinstitutionnalisation des services publics d'hébergement**

L'analyse de nos données montre que l'organisation des services d'aide à domicile en réseau dans laquelle s'inscrit le programme du CES – dont la version antérieure était l'allocation directe – ne s'est pas développée à l'origine dans le cadre de la « mise en survie » des services publics par leur sous-financement, mais plutôt dans le cadre d'une « restructuration productive » des services découlant d'un processus de « désinstitutionnalisation » des services d'hébergement notamment pour les personnes vivant avec un handicap physique à partir de la fin des années 1960 et dans les années 1970 au Québec. Une « canalisation » des ressources financières vers le programme de l'allocation directe a suivi cette désinstitutionnalisation à travers le développement de l'allocation directe comme nous le verrons ci-dessous. Les données analysées proviennent d'une étude scientifique et d'un document produit par des associations de défense des droits des personnes handicapées en 2004.

Nous reprenons la définition du « processus de désinstitutionnalisation » de certains chercheurs-es qui ont travaillé sur la désinstitutionnalisation des personnes vivant des incapacités au plan intellectuel pour expliquer le contexte de la mise en place de l'allocation directe. Pour Dorvil, Guttman et Cardinal, ce processus comporte trois composantes, soit la déshospitalisation, la non institutionnalisation et la réorganisation du système de soins, qu'ils définissent comme suit :

*« La première composante, la déshospitalisation, renvoie à une sortie des hôpitaux psychiatriques des personnes diagnostiquées. Ce mouvement d'éviction s'accompagne, dans les faits, d'une diminution des lits dans les hôpitaux psychiatriques. La seconde composante concerne la non-institutionnalisation de personnes présentant des problèmes d'ordre psychiatrique. Il s'agit ici d'éviter, autant que possible, de recourir à l'hospitalisation pour traiter les personnes ayant des troubles mentaux. Ce mouvement s'exprime, dans les faits, par une diminution de la durée des séjours en milieu hospitalier. La troisième composante, une réorganisation du système de soins, représente les conditions de réussite du mouvement de sortie des patients des hôpitaux psychiatriques et de non institutionnalisation des patients. Elle a trait au déploiement de services de soins dans la communauté et de services de soutien à la réintégration sociale. » (Dorvil, Guttman et Cardinal 1997: 112)*

La désinstitutionnalisation s'appuie, au plan philosophique, sur une vision des soins aux personnes que les chercheurs-es décrivent comme « une philosophie qui met l'accent sur les droits et libertés des individus et elle vise à humaniser les soins de santé mentale » (1997: 112)

Une philosophie similaire s'est exprimée à l'égard de la désinstitutionnalisation des services d'hébergement pour les personnes vivant avec un handicap physique dans la société québécoise. C'est dans ce contexte que les associations de défense des droits des personnes handicapées ont revendiqué un mode d'organisation des services d'aide à domicile permettant aux personnes handicapées d'exercer leur autonomie en embauchant la personne de leur choix pour ces services.

La formule de l' « allocation directe », créé en 1978 et géré par l'Office des personnes handicapées du Québec (OPHQ), un organisme gouvernemental, permettait en quelque sorte cette prise en charge par les personnes handicapées selon le contenu d'un mémoire produit en 2004 par des associations de défense des droits des personnes handicapées :

*« En tenant compte de l'article 52 de la Loi assurant l'exercice des droits des personnes handicapées, cet organisme pouvait attribuer directement à ces personnes l'aide financière nécessaire pour que chacune d'entre elles puisse mettre en œuvre son plan de services, dont un plan d'intervention en services de maintien à domicile. Cette allocation financière leur permettait d'embaucher la personne de leur choix pour obtenir les services de maintien à domicile dont elles avaient besoin. » (CES, Doc. 1, p.2)*

Cependant, le salaire du personnel dispensant les services dans le cadre de l'allocation directe se situait au-dessous du salaire minimum et le travail était de fait au noir. La gestion de l'allocation directe a été transférée vers les CLSC en 1989 en réponse « aux souhaits exprimés par plusieurs personnes ayant des limitations de même qu'à la volonté gouvernementale » selon le même mémoire (CES, Doc 1, p.3).

Nous constatons donc qu'à l'origine, le programme de l'allocation directe, version antérieure du CES, ne s'inscrivait pas dans un contexte de « mise en survie » par le sous-financement des services publics, mais bien dans le cadre d'un processus de désinstitutionnalisation et d'une volonté des personnes handicapées de prendre en charge une partie de la gestion des services,

ce qui a engendré une « restructuration productive » de l'organisation des services auprès de ces personnes incluant la mise en place de ce programme d'allocation directe. Voyons maintenant la deuxième période que nous avons identifiée dans notre analyse des processus au sein desquels le programme de l'allocation directe puis du CES se sont inscrits.

### **4.3.2 Deuxième phase: réorganisation et sous-financement des services publics de soutien à domicile**

A partir de la dernière moitié des années 1990, les réorganisations et l'externalisation des services d'aide à domicile se développent et se poursuivent dans les années 2000 alors que les services publics sont sous-financés. Un changement dans l'organisation du programme de l'allocation directe, qui devient le programme du CES, survient dans ce contexte et le programme est intégré aux réseaux de services à partir de la dernière réorganisation, en 2003. Les données pour analyser cette période proviennent du contenu de documents produits par des organismes communautaires, dont des associations de défense des droits des personnes handicapées, de données budgétaires gouvernementales et de deux sources secondaires, soit les résultats d'une étude scientifique et ceux d'une étude menée par un organisme public. Voyons d'abord le contexte dans lequel est créé le programme du CES.

Nous avons présenté le contexte des services publics de santé et de services sociaux, incluant les services d'aide à domicile dans les années 1990 au Québec dans le chapitre 5, qui portait sur la genèse des transformations productives. Il s'agissait d'un contexte de réduction importante des paiements de transferts fédéraux aux provinces (incluant ceux pour les services de santé et sociaux) entre 1995 et 1998 et de restructuration des services publics québécois pour en réduire le coût. Simultanément, dans la dernière moitié des années 1990, une réforme de l'organisation des services de santé et des services sociaux avait lieu – le virage ambulatoire – avec pour objectif de réduire la durée des hospitalisations et de développer des soins dans les milieux de vie.

En 1997, un rapport d'experts commandé par le gouvernement québécois préconisait que l'organisation des services demeure au sein des organismes publics, mais que l'organisation de

leur prestation favorise l'usage des ressources « au meilleur prix » par des mécanismes comme l'allocation directe. Il s'agit du rapport Morneau (du nom du président du comité Guy Morneau), publié en 1997, rapport qui n'a jamais été rendu public, mais dont des extraits ont été cités dans un document produit par la Coalition Solidarité Santé, une coalition de syndicats et d'associations :

*« Les établissements publics, toutes catégories confondues seraient davantage responsables de l'organisation des services aux individus que de la prestation directe de ceux-ci. (...) au niveau des CLSC, la prestation de services à domicile doit favoriser l'utilisation des ressources disponibles au meilleur prix par le biais de l'allocation directe ou autrement. On sait qu'il en coûte trois fois moins cher actuellement de fournir les services à domicile par le biais de l'allocation directe que d'utiliser le personnel du CLSC. » (Coalition Solidarité Santé 2001: 7)*

C'est donc dans ce contexte de réorganisation des services publics de santé et de services sociaux portés à la fois par l'objectif de réduire les coûts et d'augmenter les services plus proches des milieux de vie que se réalise la principale réforme de l'allocation directe, soit la mise en place du CES.

Déjà, au cours des années 1980, les associations représentant les personnes handicapées avaient fait diverses représentations auprès du gouvernement en demandant des améliorations au programme de l'allocation directe et aux services d'aide à domicile. Le contenu d'un mémoire produit par cinq associations indique que « les réformes réalisées ont davantage porté sur l'encadrement et les structures des services aux clientèles de la santé plutôt que sur les services eux-mêmes » (CES, Doc. 1, p.3). Après que le programme de l'allocation directe ait changé de nom en 1997 pour devenir le programme du « Chèque emploi-service », des changements dans son fonctionnement et son organisation sont apportés en 1998. Un mécanisme de paiement est créé sous l'égide du Centre de traitement du CES (CTCES), comme nous l'indiquons dans la partie 2.1 de ce chapitre portant sur l'origine du programme, fait en sorte que le travail des personnes employées dans le cadre du CES ne soit plus au noir, mais soit légalisé. Le salaire est augmenté afin d'être au niveau du salaire minimum.

Avec la réforme de l'organisation des services de 2003, comme nous le mentionnions dans le

chapitre précédent sur la « Genèse des transformations productives », est venue officialiser l'organisation des services d'aide à domicile en réseaux incluant des prestataires privés (dont les travailleuses employées dans le cadre du CES) sous la coordination des organismes publics locaux, les CSSS. Avec cette réforme, le MSSS a confié la détermination des plans de services, et donc des montants attribués aux usagers-ères dans le cadre du CES, aux Centre de santé et des services sociaux (CSSS). Les budgets et le suivi des résultats relèvent pour leur part des agences régionales de santé et de services sociaux (ARSSS).

Nous constatons que le développement du programme du CES s'est inscrit dans un contexte de réorganisation et de sous-financement des services publics de soutien à domicile. La première source de données qui le démontre est une étude qui porte sur le développement des entreprises d'économie sociale en aide domestique (EESAD) au Québec. Vaillancourt et Jetté (2009) y comparent l'évolution du budget global du MSSS pour les services publics de soutien à domicile à l'évolution de son budget total dans les années 2000. Notons que ces données portent sur les services de soutien à domicile, desquels font partie les services d'aide à domicile (voir la partie sur les définitions des diverses catégories de services au chapitre 5, partie 1).

Ces chercheurs montrent que l'augmentation du budget du MSSS pour les services de soutien à domicile a été de 37,4% pour la période couvrant 2000-2001 à 2005-2006<sup>92</sup>. Pour sa part, l'augmentation du budget total du MSSS a été de 30,1% pendant cette période. Ils ont aussi constaté que la proportion du budget des services de soutien à domicile dans l'ensemble du budget du MSSS est passée de 3,7 à 3,9% dans ces années, ce qui témoigne d'une faible augmentation (Vaillancourt et Jetté 2009 : 56-59). Cette augmentation serait probablement encore moindre si on parvenait à extraire de ces données les budgets consacrés aux ententes de services des CSSS avec des agences privées de location de personnel<sup>93</sup>, avec des organismes

---

<sup>92</sup> Les chercheurs excluent de cette catégorie des services de soutien à domicile les budgets liés au Programme d'exonération financière pour les services d'aide domestique (PEFSAD), au Programme de l'allocation directe/Chèque emploi-service et au Programme de soutien aux organismes communautaires (PSOC).

<sup>93</sup> Les chercheurs indiquent que les sommes consacrées aux ententes de services avec des agences privées de location de personnel n'ont pu être extraites à partir des données que leur a fournies le MSSS mais qu'elles ne représentent qu'une faible proportion de somme totale consacrée aux services et à l'administration des services de soutien à domicile dans les établissements publics (Vaillancourt et Jetté 2009 : 58-59).

communautaires et avec des EESAD<sup>94</sup>. Il s'agit en effet d'une période où les besoins de services de soutien à domicile se sont accrus à cause du vieillissement de la population et des réorganisations des services de santé et des services sociaux qui ont été mises en place à partir du milieu des années 1990 avec le « virage ambulatoire » comme nous l'expliquions au Chapitre 5 portant sur la genèse des transformations productives.

Notre seconde source de données pour démontrer la dimension du sous-financement des services publics de soutien à domicile, cette fois au plan qualitatif, est un rapport récent élaboré par le Protecteur du citoyen<sup>95</sup> du Québec à partir de l'analyse du contenu de dossiers de plaintes qu'il a reçus entre avril 2008 et octobre 2011. Le rapport fait état d'une insuffisance de services de soutien à domicile par rapport aux besoins des usagers-ères pour trois types de services qui appartiennent à la catégorie des services d'aide à domicile : assistance personnelle, aide domestique et accompagnement aux obligations civiques. Cette insuffisance se manifeste en termes d'heures de services et de délais d'attente:

*« Le Protecteur du citoyen remarque que les volets les plus problématiques sont l'insuffisance des heures de services allouées en fonction des besoins et les délais à recevoir des services. De façon plus générale, nous notons également une rigidité dans l'application des critères et une nette tendance au nivellement vers le bas des heures de services allouées. » (Protecteur du citoyen 2012: 22)*

Les données quantitatives provenant de la recherche de Vaillancourt et Jetté (2009) ainsi que les données qualitatives issues du rapport du Protecteur du citoyen (2012) font état d'un sous-financement des services de soutien à domicile compte tenu des besoins accrus de services des usagers-ères à la suite du « virage ambulatoire » et du vieillissement de la population. La

---

<sup>94</sup> Nous n'avons pas de données relatives au budget consacré aux ententes de services entre les CSSS et les EESAD, mais nous savons que de telles ententes existent. Dans la section suivante (partie 2.3.2), nous présentons certaines données à l'effet que 32 % des EESAD offrent des « services d'aide à la personne », autre appellation des services d'assistance personnelle (MAMROT 2012 : 11). Or ce type de service est dispensé dans le cadre d'ententes de services entre les CSSS et les EESAD selon notre connaissance empirique du secteur d'activités.

<sup>95</sup> Le Protecteur du citoyen est un organisme public dont le représentant officiel est nommé par l'Assemblée nationale sur proposition du premier ministre (*Loi sur le Protecteur du citoyen*, art. 1, L.R.Q., chapitre P-32). En vertu de la mission définie par la loi, le Protecteur du citoyen « veille au respect des droits des personnes en intervenant auprès des ministères et des organismes du gouvernement du Québec ainsi qu'auprès des différentes instances du réseau de la santé et des services sociaux pour demander des correctifs à des situations qui portent préjudice à un citoyen ou à un groupe de citoyens » (Protecteur du citoyen 2012: 1).

réorganisation et le sous-financement des services publics de soutien à domicile par le MSSS se conjugue avec la « canalisation » de ressources financières vers le programme du CES.

Les données sur le budget consacré au programme du CES indiquent que celui-ci a augmenté de 101% entre l'année fiscale 2000-2001 et l'année fiscale 2009-2010. En effet, selon les données obtenues par Vaillancourt et Jetté (2009 : 59), le montant consacré au programme du CES était de 27,2 millions \$ en 2000-2001. Les données les plus récentes que nous avons pu obtenir, pour l'année 2009-2010, indiquent que ce montant était de 54,8 millions \$. Vaillancourt et Jetté avaient constaté une variation de 45,8% dans le montant consacré au CES entre l'année fiscale 2000-2001 et l'année fiscale 2005-2006. L'une des explications pour une partie de cette augmentation pourrait être l'augmentation du salaire des travailleuses du CES obtenue en 2008 par des associations locales représentant les usagers-ères du CES, ce dont nous traitons dans la partie 5.2 de ce chapitre.

Nos données nous permettent donc de constater, dans cette deuxième phase, une « restructuration productive » qui a consisté non pas en une désinstitutionnalisation des services d'hébergement comme dans la première phase analysée, mais en un sous-financement des services publics de soutien à domicile, qui incluent les services d'aide à domicile, couplé à une externalisation de ces services vers des prestataires privés dont les travailleuses du CES. Une « canalisation » de ressources financières vers le programme du CES a eu lieu dans le cadre de ce processus.

Notre analyse des données relatives aux deux périodes étudiées dans lesquelles s'inscrit le développement de l'allocation directe puis du CES nous permettent de constater dans une première phase, non pas le principe dual de la « mise en survie » et de la « canalisation », mais plutôt celui d'une « restructuration productive » dans le cadre de la désinstitutionnalisation des services publics d'hébergement pour les personnes ayant un handicap physique à la fin des années 1960 et dans les années 1970 ainsi que la « canalisation » de ressources financières vers le programme de l'allocation directe créé en 1978 à la demande des associations de défense des droits des personnes handicapées mais selon des modalités déterminés par le gouvernement. Dans une deuxième phase commençant dans la dernière moitié des années 1990, nous constatons une situation de sous-financement des services de soutien à domicile



qu'il nous apparaît difficile d'identifier à une « mise en survie » de ces services, car ils ne sont pas menacés de disparition. Une « restructuration productive » dans le sillage de ce sous-financement et des besoins accrus en services d'aide à domicile est réalisée avec l'expansion de l'externalisation des services et l'organisation de ceux-ci en réseaux intégrant des prestataires privés à partir de 2003. C'est dans ce contexte, croyons-nous, que peut être comprise la « canalisation » de ressources vers le programme du CES créé en 1998 et fonctionnant selon des modalités déterminées par le gouvernement. Des ressources canalisées vers ce programme se font en parallèle avec un financement des services publics apparaissant insuffisant face aux besoins des usagers-ères.

L'analyse inductive réalisée dans cette partie nous amène à conceptualiser la réalité empirique d'une façon un peu différente de celle prévue dans notre modèle conceptuel initial. Nous constatons en effet d'une part que « sous-financement » et « mise en survie » ne sont pas nécessairement des phénomènes conjoints et d'autre part, que la « canalisation » de ressources pour la réalisation d'objectifs définis par l'« organisation-cerveau » peut aller de pair avec des restructurations productives qui ne s'inscrivent pas dans un contexte de sous-financement des services publics et de logique de réduction des coûts mais plutôt de désinstitutionnalisation des services publics d'hébergement et de réorganisations productives pour créer des structures dans la collectivité qui peuvent correspondre à des demandes d'associations d'usagers-ères comme ce fut le cas avec l'allocation directe même si ses modalités de fonctionnement et les conditions de travail du personnel ne correspondaient pas aux souhaits de celles-ci. Nous verrons dans la partie Discussion de cette thèse (chapitre 9, section 2.2) si le binôme « restructuration productive-canalisation » pourrait constituer un outil conceptuel plus adapté que celui de « mise en survie-canalisation » pour identifier l'un des principes structurant l'exercice du « pouvoir stratégique » par l'« organisation-cerveau » dans les trois types de réseaux existant.

Voyons maintenant si une quatrième dimension du « pouvoir stratégique » prévue dans notre modèle conceptuel, celle d'« orchestration de la production », s'applique à la réalité empirique que nous avons analysée.

## 4.4 Orchestration de la production

Pour analyser l' « orchestration de la production » dans les réseaux intégrant des travailleuses du CES, nous avons prévu deux indicateurs dans notre modèle opératoire, le premier étant l'identification de l'organisation exerçant cette fonction et le second étant la logique de répartition de la production entre les divers segments des réseaux. Nos données proviennent du contenu de documents gouvernementaux et de documents produits par des associations de défense des droits des personnes handicapées.

La répartition de la production des services d'aide à domicile entre les différents types d'entités composant les réseaux locaux constitue l'un des sujets dont traite un document que le MSSS a rendu public en 2004, document apportant des précisions relatives à sa Politique de soutien à domicile de 2003 (MSSS 2003).

Le document gouvernemental prévoit la répartition de la production des services entre les types d'organisations comme suit : les services dispensés aux usagers-ères dont l'état de santé physique ou psychosociale est instable, ayant besoin de services de courte durée après un épisode post-opératoire ou post-hospitalisation par exemple, sont dispensés par des travailleuses du secteur public alors que les services dispensés aux usagers-ères dont l'état de santé physique ou psychosociale est stable, ayant besoin de services de longue durée, sont dispensés par des travailleuses du CES ou des EESAD (MSSS 2004 : 25). Le document ne fait pas mention des agences de location de personnel auxquelles font pourtant appel les CSSS pour dispenser les services d'aide à domicile.

Rappelons aussi que lorsque les CSSS ont à déterminer quel type d'organisation dans le réseau doit dispenser les services pour un-e usager-ère donné, ils doivent tenir compte des critères suivants, énoncés dans le même document : « le choix de la personne qui reçoit les services et de ses proches-aidants; la condition clinique et la situation de la personne: soins et services requis, niveau de vulnérabilité, facteurs de risque, etc.; l'expertise ou niveau de formation requis, la complexité des soins et services, etc. » (MSSS 2004 : 23).

Nos données sur les réseaux intégrant les travailleuses du CES nous ont permis de constater que les CSSS participent à l'orchestration de la production en la divisant entre les divers types de prestataires (CES, Entr. 4; CES, Doc.3; CES, Doc.5). Cependant, notre corpus de données ne permettait pas de vérifier si le niveau de complexité des besoins des usagers-ères était pris en compte dans la logique de répartition de la production au sein des réseaux.

Toutefois, certaines données indiquent que le critère relatif au « choix de la personne qui reçoit les services et de ses proches-aidants » (MSSS 2004 : 23) ne serait pas toujours respecté. Selon un sondage réalisé pour une association locale de défense des droits des personnes handicapées auprès de 270 personnes handicapées recevant des services d'aide à domicile sur l'île de Montréal, 30% des répondants-es ne se sont pas vus accorder par le CSSS leur choix de la catégorie de prestataire de services souhaitée (CES, Doc. 7, p.46). Un regroupement québécois d'associations de défense des droits des personnes handicapées fait un constat similaire concernant l'impossibilité de libre-choix pour une partie des usagers-ères recevant des services (CES, doc.8).

Un élément de différenciation dont ne traite pas les documents gouvernementaux que nous avons cités précédemment apparaît être au cœur de la logique à la base de la répartition de la production entre les CSSS et les travailleuses du CES. Il s'agit de la « qualification des emplois » dont nous traitons dans la partie 6.2.2 de ce chapitre (seconde dimension de la « précarisation des conditions de travail »). Celle-ci est beaucoup moindre pour les travailleuses du CES que pour les employées du secteur public. Alors qu'elles mobilisent des savoir-faire variés et complexes similaires à ceux mobilisés par les travailleuses du secteur public, les travailleuses du CES obtiennent une rémunération largement moindre et les exigences à l'embauche sont faibles pour elles.

Les données que nous venons d'exposer nous permettent de constater que l'« orchestration de la production » dans l'ensemble des réseaux de services intégrant des travailleuses du CES se réalise par l'entremise du MSSS et des CSSS. En effet, en vertu de la politique déterminée par le MSSS, les CSSS répartissent la production entre les divers types de prestataires. Nous n'avons pu confirmer que ces sont les critères de complexité des besoins des usagers-ères et de choix du type de prestataires par ceux-ci qui président à cette répartition même si ces critères

ont été énoncés dans les documents d'orientations ministérielles. Cependant, nous avons pu identifier un élément de différenciation entre les segments de production, soit la « qualification des emplois ».

Il ne nous reste qu'un cinquième principe explicatif du « pouvoir stratégique » à présenter, celui de « régulation supra-organisation » exercée par l'« organisation-cerveau » dans les réseaux.

## **4.5 Régulation supra-organisation**

Ce dernier principe explicatif du « pouvoir stratégique » exercé par une « organisation-cerveau » dans le réseau, celui de la « régulation supra-organisation », est défini dans notre modèle conceptuel comme étant l'exercice d'un contrôle sur les organisations composant le réseau traversant les frontières de ce réseau. Les indicateurs ont été définis de façon inductive. Au terme de l'analyse nous avons pu les identifier comme suit : détermination du contenu des tâches et du nombre d'heures de services, participation du personnel du CSSS à des activités de formation et, finalement, suivi de la qualité des services. Les données utilisées proviennent de l'examen du réseau local no 1, du contenu de documents gouvernementaux ou produits par d'autres acteurs sociaux, du contenu de décisions de tribunaux (Commission des relations du travail et Commission des lésions professionnelles) et de dossiers de plaintes déposés à la Commission des normes du travail (CNT) par des travailleuses du CES. Voici donc nos résultats.

### *Détermination du contenu des tâches et du nombre d'heures de services par le CSSS*

La détermination du contenu des tâches et des heures de services des travailleuses du CES dépend largement du plan d'intervention élaboré par un-e intervenant-e du CSSS, ce que confirment à la fois les documents officiels (CES, Doc. 3, p.8) et notre recherche sur le terrain (CES, Entr. 3).

Le plan d'intervention pour chaque usager-ère indique, par exemple, quelle est la proportion des tâches consacrée aux bains, à l'entretien ménager et à la préparation des repas, ainsi que le

nombre de minutes et d'heures quotidien et hebdomadaire devant être consacré à chacune de ces tâches. Ce plan peut être très précis.

Voici un exemple de plan d'intervention mentionné dans une des décisions de la Commission des lésions professionnelles (CLP) que nous avons analysée :

*« Ce budget se divise en 25 heures par semaine pour les activités de la vie quotidienne :*

*- Soins d'hygiène (lit, lavabo) (excluant l'aide au transfert) : 20 minutes deux fois par jour pour la toilette partielle et l'aide partielle et 15 minutes 2 fois par semaine pour le lavage de la tête.*

*- Habillement (habiller et déshabiller) : aide partielle 10 minutes deux fois par jour.*

*- Élimination (fonction vésicale et intestinale) : soins d'incontinence fécale et urinaire 10 minutes, deux fois par jour.*

*- Utiliser les toilettes incluant l'aide complète au transfert, 15 minutes cinq fois par jour.*

*- Transferts (excluant les transferts à la toilette) : aide complète 10 minutes sept fois par jour.*

*Onze heures par semaine pour les activités de la vie domestique:*

*- Préparation des repas : 15 minutes pour le déjeuner, 30 minutes pour le dîner et 30 minutes pour le souper.*

*- Entretien des effets personnels : lessive 120 minutes par semaine et literie 15 minutes par semaine.*

*- Approvisionnement (épicerie) (incluant le rangement) : 90 minutes par semaine.*

*(CES-CLP 8, par. 32)*

La détermination de chaque type de tâches, de leur durée, de leur fréquence, a une incidence au plan de l'organisation du travail, de la charge de travail et des horaires des travailleuses. Dans une situation où les besoins de l'utilisateur ne varient pas, ce plan d'intervention peut rester le même pendant des années. Cela dit, il est néanmoins déterminé par le CSSS et a un impact déterminant sur le type de tâches et leur durée, donc sur la rémunération des travailleuses et l'organisation du travail.

Voyons maintenant une autre manifestation du principe de « régulation supra-organisation » que nous avons pu identifier de façon inductive.

#### *Participation du personnel du CSSS à des activités de formation*

Nos données nous amènent à constater que la formation peut aussi constituer un moyen de contrôle de l'exécution des tâches réalisées par le personnel du CES. Nous avons constaté des situations de formation ponctuelle et informelle effectuée par du personnel des CSSS ou de formation basée sur des ententes explicites ou implicites entre les CSSS avec des établissements d'enseignement pour assurer qu'une formation minimale est disponible pour le personnel intéressé à travailler dans le cadre du CES.

Certaines formations pratiques ponctuelles et informelles sont dispensées par des intervenantes du CSSS auprès de travailleuses du CES aux domiciles des usagers-ères afin de leur montrer comment utiliser certains appareils tels les lève-personne ou comment faire faire des exercices aux usagers-ères, tel que le démontre un dossier de plainte à la Commission des normes du travail (CNT) (CES, CNT-2), dans le contenu de la décision *Centre de santé Memphrémagog*<sup>96</sup> (CES, CRT-1, par. 134), et aussi selon un témoignage recueilli auprès d'une gestionnaire dans le réseau local no 1.

La personne responsable de la gestion du programme du CES dans le CSSS décrit ainsi la formation ponctuelle qui peut être dispensée aux travailleuses du CES par des professionnelles du CSSS au domicile :

*« Les autres formations plus précises, mettons comment utiliser un levier pour monsieur [nom d'une personne] parce que c'est un modèle particulier tout ça, ben nous dans ce temps-là, ça va être nos ergo là, tu sais quand l'équipement arrive à domicile, s'il faut l'enseigner à quelqu'un parce qu'il y a des particularités, bien on va le faire. »*

*(CES, Entre. 4)*

---

<sup>96</sup> *Syndicat des travailleuses et des travailleurs du CLSC Alfred Desrochers c. Centre de santé Memphrémagog*, précité note 14.

Par ailleurs, toujours dans le réseau local no 1, la formation de base exigée pour travailler dans le cadre du CES (formation d'une quinzaine d'heures aux Principes pour le déplacement sécuritaire des bénéficiaires - PDSB) est dispensée par une institution d'enseignement de la région. Le gestionnaire du CSSS que nous avons interviewé qualifie cette institution de « partenaire » et indique que le CSSS n'a pas à s'inquiéter de la qualité de la formation dispensée, car c'est celle qui est dispensée à son personnel :

*« (...) qui est une école au sens du ministère de l'Éducation, donc la qualité de la formation, on la questionne pas. C'est la même formation qui est donnée à ceux qui suivent des cours d'auxiliaires, ou de préposés, ou d'infirmière auxiliaire » (CES, Entre. 4).*

Nos données nous permettent de confirmer que la formation ponctuelle et informelle donnée par des intervenants-es de CSSS à des travailleuses du CES, aux domiciles des usagers-ères, constitue une autre manifestation de « régulation supra-organisation » dans le réseau. La formation, quoique ponctuelle et informelle, a des incidences sur les conditions de travail du personnel du CES puisqu'elle déterminera une partie du contenu de leurs tâches, les outils auxquels elles devront recourir et les techniques qu'elles devront utiliser pour réaliser ces tâches ainsi que les risques qui peuvent être associés aux gestes qu'on leur demande de faire.

Nous poursuivons notre analyse des données avec une autre manifestation de la « régulation supra-organisation » par le CSSS, le suivi de la qualité des services.

#### *Suivi de la qualité des services*

L'implication des CSSS dans le suivi de la qualité des services dispensés par le personnel du CES, pour sa part, peut être examinée, selon l'analyse des données que nous présentons ci-dessous, à travers deux pratiques réalisées par des intervenants-es des CSSS: la gestion des conflits et les interventions pour rectifier les façons de faire du personnel du CES.

Dans le réseau no 1, nos données indiquent que la gestion des conflits entre les travailleuses et les usagers-ères (conflits d'horaires, insatisfaction quant au comportement de l'un ou l'autre, etc.) peut être réalisée par l'association locale. Cette dernière reçoit les plaintes et tente de

trouver des solutions; le personnel de l'association a cependant toujours la possibilité d'entrer en contact avec un-e intervenant-e du CSSS pour discuter des situations si nécessaire selon les propos d'une personne représentant l'association (CES, Entre. 4). Cette association peut aussi être appelée à intervenir dans un conflit entre usager-ère et travailleuse du CES et ce, à la demande du CSSS selon la même personne : « Il a d'autres fois qu'on est obligé d'aller plus loin, quand ça cause problème. Le CSSS, c'est venu aux oreilles du CSSS, ils nous ont interpellés » (CES, Entre. 3).

Dans ce même réseau local, lorsque l'association locale n'est pas présente, les usagers-ères peuvent directement contacter l'intervenant du CSSS si des problèmes surviennent dans leur relation avec la travailleuse du CES selon les propos de la même personne :

*« Ceux-là quand ils ont un problème souvent ils vont appeler leur intervenant pivot ici au CLSC [i.e. CSSS] en disant c'est ma huitième voisine finalement ça marche pas, pis elle est jamais là. Fais qu'il y a un lien qui se fait dans ce sens-là » (CES, Entre. 3).*

Un dossier de plainte déposé à la CNT témoigne aussi de l'intervention d'un-e employé-e du CSSS dans le cadre d'un conflit entre un-e usager-ère et une travailleuse du CES (CES, CNT-3).

Les intervenants-es du CSSS s'adressent aussi directement aux travailleuses du CES pour rectifier leur pratique. Par exemple, l'une des travailleuses du CES dans le réseau no 1 nous a expliqué que l'intervenant-e du CSSS s'était déplacé au domicile d'un usager-ère chez qui elle travaillait pour lui demander de changer sa façon d'effectuer certaines tâches (CES, Entre. 2).

Les propos recueillis auprès de certains acteurs du réseau no 1 laissent entendre que ces acteurs seraient conscients non seulement de l'intervention des CSSS dans le travail du personnel du CES (ce que nous appelons la « régulation supra-organisation ») comme nous venons de le montrer, mais aussi de limites à cette intervention que se tracent les CSSS.

L'une des travailleuses interviewées nous a indiqué avoir alors contesté la légitimité de l'intervenant-e du CSSS en disant que son employeur était l'usager-ère : « Moi j'ai dit c'est elle



qui est mon boss [en parlant de l'usager-ère]. Pour moi c'est comme ça ». Elle a expliqué qu'elle avait justifié sa position en rappelant le refus du CSSS d'assumer certaines responsabilités à son égard dans le passé :

*« Là je lui ai remis sur le nez. Je lui ai dit : je ne sais pas si vous vous en souvenez de ça, vu que je vous ai dit au téléphone « pouvez-vous me dire si vous me le payez ou si vous ne me le payez pas » . Elle a dit « un instant je vais me renseigner ». Elle est revenue elle a dit « non ». Fais que là j'ai dit en fin de compte, t'es pas employeur, j'ai rien à voir avec toi, c'est elle. » (CES, Entre. 2)*

Pour sa part, la personne en charge des services d'aide à domicile au CSSS nous a affirmé en entrevue qu'elle souhaiterait pouvoir intervenir sur l'amélioration de la qualité des services dispensés par le personnel du CES en exerçant la sélection du personnel, mais que c'est impossible car cela entraînerait l'identification du CSSS à l'employeur légal et le dépôt de griefs par les syndicats :

*« Ce que je vous dirais c'est qu'on serait rendus à l'étape de travailler pour s'assurer vraiment plus de la qualité des services en tout temps, que ce soit la sélection des employés, de regarder, si il y a quelque chose qu'on peut faire. Mais jusqu'où va notre responsabilité, parce qu'en même temps, on est toujours pris, à partir du moment où nous on sélectionne, on devient comme une espèce de, entre guillemets, employeur, et ce n'est pas la réalité. Pis là on est pris avec toutes sortes de griefs syndicaux, à tort ou à raison, en disant, « ça devrait être des employés syndiqués, c'est vous autres qui l'avez choisi, c'est vous autres qui l'avez, vous n'avez pas le droit de référer des gens au privé », bon etc. (CES, Entre. 4)*

Notre analyse des données nous amène au constat selon lequel certains types d'implication du CSSS dans le suivi de la qualité des services constituent des manifestations de « régulation supra-organisation » dans le cadre du CES. Ce suivi peut s'effectuer par le personnel des CSSS dans le cadre de la gestion des conflits entre usagers-ères et travailleuses et dans le cadre d'interventions pour rectifier les façons de faire des travailleuses du CES. Il a certainement un impact sur les conditions de travail du personnel du CES : il peut déterminer le contenu des ententes entre usagers-ères et travailleuses pour résoudre les conflits, qui peuvent avoir un impact sur le contenu de leur travail; il peut aussi déterminer la façon d'effectuer les tâches pour les travailleuses. Nous avons aussi constaté que des intervenants-es du CSSS et de

l'association locale, dans le réseau no 1 du moins, jouent le rôle d' « intégrateurs » (Altmann et Deiß 1998 : 146) en se situant à l'interface des composantes du réseau qui doivent se coordonner entre elles et en cherchant des solutions pour résoudre les problèmes pouvant se poser dans la production des services.

Nous venons d'exposer empiriquement les données indiquant que le principe de « régulation supra-organisation » est présent dans les réseaux de services impliquant de CES à travers l'usage, par les CSSS, des mécanismes de contrôle suivants : élaboration, par les CSSS, des plans de services, qui déterminent précisément contenu et durée des tâches ainsi que la totalité du temps de travail consacré à chaque usager-ère; formation ponctuelle et informelle dispensée aux travailleuses du CES dans les domiciles des usagers-ères par du personnel des CSSS; et enfin, suivi de la qualité des services par du personnel du CSSS à travers son implication dans la gestion de conflits entre les usagers-ères et les travailleuses et à travers la rectification de façons de faire des travailleuses du CES sur les lieux de travail. Par ailleurs, nous avons aussi constaté une conscience des acteurs (une travailleuse du CES et un-e gestionnaire du CSSS) des limites que se tracent les CSSS dans leurs interventions à l'égard du personnel du CES, parfois en souhaitant explicitement éviter d'être considéré comme leur employeur au plan juridique.

Nous terminons ici cette analyse qui visait à démontrer qu'un « pouvoir stratégique » se déploie dans les réseaux locaux de services d'aide à domicile au sein desquels sont employées les travailleuses du CES. Ce « pouvoir stratégique » s'exerce dans les réseaux de production par l'entremise d'une « organisation-cerveau », en l'occurrence le MSSS et les CSSS. Les cinq principes à la base de ce phénomène prévus dans notre modèle conceptuel sont confirmés même si la formulation de l'un d'eux nécessite une modification. Plutôt que le principe bicéphale de « mise en survie » et « canalisation », nous préconisons l'usage du principe de « restructuration productive » et de « canalisation » pour nommer les phénomènes empiriques que nous avons analysés.

Nous poursuivons ce chapitre en cherchant, dans la prochaine partie, à identifier des « variables » pouvant influencer l'exercice du « pouvoir stratégique » dans les réseaux auxquels sont intégrées des travailleuses du CES.

## **5. Variables influençant l'exercice du pouvoir stratégique**

Cette partie du chapitre est consacrée à la vérification de l'existence de « variables » qui pourraient avoir une influence sur l'exercice du « pouvoir stratégique » dans les réseaux locaux de services d'aide à domicile intégrant des travailleuses du CES. Notre modèle conceptuel comprend cette dimension car il nous apparaissait essentiel de cerner le caractère indéterminé des processus sociaux dans ces réseaux. L'analyse de nos données, relatives non seulement au réseau no 1 mais à l'ensemble des réseaux intégrant du personnel du CES au Québec, nous a amenée à constater que l'« action syndicale » ne semble pas avoir eu d'influence sur le « pouvoir stratégique » exercé dans les réseaux. Par contre, l'action collective d'associations locales de défense des droits des personnes handicapées et représentant les usagers-ères des services dispensés par les travailleuses du CES apparaît avoir eu un impact certain, mais néanmoins limité. Précisons que notre objet de recherche n'étant pas comme telles les pratiques d'action collectives, nous ne procédons pas à une analyse des dynamiques internes de ces pratiques, ni de leurs stratégies.

### **5.1 Action syndicale**

Les données qui ont trait à ce facteur de variance potentiel ont principalement été recueillies dans un réseau local de services impliquant le CES, que nous avons examiné dans une région non métropolitaine du Québec. Il nous semblait intéressant de les utiliser pour montrer les difficultés qui peuvent se poser pour l'action syndicale à l'égard des travailleuses du CES œuvrant dans les réseaux de production locaux.

Nous avons constaté, lors de notre entretien avec la personne répondante pour le syndicat représentant la catégorie des salariés-es du CSSS dispensant des services d'aide à domicile (assistance personnelle), donc les mêmes services que ceux dispensés par les travailleuses du CES, que cette personne ignorait l'existence des travailleuses du CES. Elle ne savait pas qu'elles dispensaient le même type de services dans le réseau local de services sous la coordination du CSSS où le syndicat est présent:

*« Non j'suis pas au courant, je trouve que ça ressemble aux ...comment ils appellent ça, aux aidants naturels. Ca existe dans toutes les régions ? (...). Non, ils se sont jamais manifestés pis nous on n'a pas fait de recherche là-dessus. » (CES, Entr. 5)*

Cette méconnaissance de l'existence des travailleuses du CES dispensant des services dans le réseau peut s'expliquer par le fait que le syndicat n'est pas au courant des modalités que prend la coordination des services et leur répartition entre les divers types de prestataires, dont les travailleuses du CES. La transmission des informations entre les élus-es du syndicat, d'un mandat à l'autre, peut aussi avoir été défaillante. En effet, selon les propos tenus par un-e gestionnaire des services pour le CSSS de ce réseau local, des griefs ont été déposés par ce syndicat il y a plusieurs années en vue de faire inclure le personnel du CES dans son unité d'accréditation et ces griefs ont été reportés sans n'être jamais résolus. De tels griefs auraient possiblement eu lieu aussi dans d'autres établissements :

*« Nous ici [nom de la ville] on a, j'appelle ça un gros grief, qui date d'un petit peu avant 2000. Je ne pourrais pas vous donner la date exacte. Le syndicat de l'époque avait déposé ça justement à la suite à l'avènement du Chèque emploi-service en 1997. Je me rappelle quand ça a déboulé ça dans les établissements. Pis après quelque temps ils avaient déposé un grief en disant tous ces travailleurs là, ça devrait être des employés du réseau, c'est du travail de cheap labor déguisé, pis ils devraient payer des cotisations syndicales pis tout ça. Pis ce grief là dans notre organisation est toujours dans la pile des griefs qui un jour vont devoir être regardés. Mais on n'est pas le seul CLSC [i.e. CSSS] je crois qui je crois à l'époque avait eu des griefs de cette nature là, mais ce n'est pas encore réglé via un arbitrage au ministériel. De temps en temps on me le ressort en disant 'ça se peut qu'à l'automne prochain, va falloir que tu viennes à l'arbitrage' pis finalement y'arrive autre chose. Pis cet arbitrage là n'a pas lieu là, mais effectivement, y'a des établissements, y'en a plusieurs, qui ont des griefs en ce sens là. (...) Est-ce qu'ils ont retiré leur grief dans la dernière année, ça fait partie des possibilités, mais on ne m'a pas annoncé jusqu'à date que ce grief est retiré. Je sais que c'est comme en suspens, peut-être un jour on y arrivera, pis peut-être jamais. » (CES, Entr. 4)*

Il apparaît que la décision de la CRT dans l'affaire *Centre de santé Memphrémagog*<sup>97</sup> (CES, CRT-1) dont nous avons traité dans la partie 3.1 de ce chapitre a pu avoir un effet dissuasif sur l'action des syndicats de CSSS pour faire inclure les travailleuses du CES dans l'unité d'accréditation qu'ils représentent. La CRT a, rappelons-le, affirmé que le « véritable employeur » des travailleuses du CES dans cette affaire était l'utilisateur et non le CSSS. En effet, dans l'ensemble des données que nous avons analysées et selon notre connaissance empirique du secteur des services d'aide à domicile qui date de près de 10 ans, nous n'avons pas eu connaissance d'autres actions syndicales relative à la situation du personnel du CES depuis la décision de la CRT en 2003 dans l'affaire *Centre de santé Memphrémagog*.

A notre connaissance, les seules pratiques d'action collectives qui ont été organisées pour améliorer les conditions de travail dans le CES à la suite de la décision de la CRT l'ont été, à l'initiative d'associations locales de défense des droits des personnes handicapées représentant les usagers-ères des services dispensés par le personnel du CES. Nous en traitons dans la section qui suit.

## **5.2 Action collective d'associations représentant les usagers-ères**

Les pratiques d'action collective à l'égard des conditions de travail dans le CES dont nous traitons ici ont eu lieu dans la période comprise entre 2003 et novembre 2011.

Nous présentons un portrait succinct de ces pratiques à partir des données recueillies auprès d'un-e représentant-e de l'association locale du réseau no 1, qui est une association de défense des droits des personnes handicapées, et à partir du contenu de documents produits par des associations et regroupements québécois d'associations dans le même domaine, ainsi que du contenu d'articles de quotidiens québécois.

---

<sup>97</sup> *Syndicat des travailleuses et des travailleurs du CLSC Alfred Desrochers c. Centre de santé Memphrémagog*, précité note 14.

Selon nos données, l'action collective relative à l'amélioration des conditions de travail dans le CES dont nous faisons état a été portée, dans une première phase, par des associations locales de défense des droits des personnes handicapées, en collaboration avec des travailleuses employées dans le cadre du CES. Elle a mené à des représentations auprès des autorités politiques au sujet des conditions de salaire et du travail du CES et à des résultats tangibles au plan salarial. Dans une deuxième phase, ces actions ont été suivies de certaines interventions portées par un regroupement national d'associations au sujet de CES, mais de façon moins percutante.

*Première phase : la mobilisation des associations locales*

Ces pratiques d'action collective ont débuté alors que cinq associations locales se sont coordonnées sur leurs propres bases en 2004 afin d'interpeller les autorités politiques en vue d'une amélioration des conditions de travail découlant du programme du CES. Ces associations locales sont des associations de défense des droits des personnes handicapées qui constituent ce que nous appelons dans cette recherche des associations locales, c'est-à-dire qu'elles prennent en charge des tâches de gestion rattachées au programme du CES telles le recrutement, la sélection du personnel, etc. (voir partie 2.1 présentant le programme du CES). En ce qui a trait au CES, elles se situent comme représentantes des intérêts des usagers-ères des services dispensés par les travailleuses du CES.

Selon le contenu d'une entrevue avec un-e représentant-e de l'association locale du réseau no 1 qui a participé à ces actions collectives, les délégués-es des associations locales se sont rencontrés à plusieurs reprises et ont rédigé en 2004 un mémoire qui a été envoyé aux députés de l'Assemblée nationale et au MSSS ainsi qu'aux agences de développement de réseaux locaux de services de santé et de services sociaux et à l'Association des CLSC-CHSLD<sup>98</sup> du Québec (CES, Entr.3). Les associations défendaient l'idée que pour accroître la qualité de ces services fondamentaux aux personnes handicapées et pour contrer la pénurie de main-d'œuvre dans le programme du CES, les conditions de salaire et de travail très déficientes devaient absolument être améliorées. Le mémoire comprenait 22 revendications, dont 11 portant

---

<sup>98</sup> Il s'agit de l'Association des Centres locaux de services communautaires (CLSC) et des Centres d'hébergement et de soins longue durée (CHSLD).

spécifiquement sur les conditions de salaire et de travail, sur l'accès à des programmes de formation continue ajustés au profil professionnel des travailleuses ainsi que sur l'application du droit du travail à l'égard du CES (CES, Doc. 1, p.21-22).

Dans leur mémoire de 2004, les associations comparent les salaires des travailleuses du CES à ceux de travailleurs et de travailleuses d'autres types de professions. Ils réfèrent aux décrets de convention collective dans l'entretien d'édifices publics en affirmant que les soins dispensés aux personnes handicapées sont dévalorisés :

*« Dans le cas du personnel d'entretien ménager, rappelons aussi qu'un décret gouvernemental fixe les salaires du personnel d'entretien des édifices publics en 2004 entre 12 \$ et un peu plus de 13 \$ selon la classe d'emploi. Ayant sans aucun doute beaucoup plus de valeur, les édifices bénéficient d'une bien meilleure considération que les personnes handicapées avec leurs besoins essentiels (lever/coucher, soins d'hygiène, etc.). » (CES, Doc.1, p.16)*

Les associations affirment que les tâches des travailleuses du CES rejoignent celles des travailleuses du secteur public (les auxiliaires familiales et sociales, maintenant nommées les auxiliaires aux services de santé et sociaux) alors que leurs salaires sont largement inférieurs, mais précisent ne pas remettre en question le niveau de salaire de ces dernières:

*« Les tâches exigées des employéEs du CES sont plutôt semblables à celles des auxiliaires familiaux de CLSC [i.e. CSSS] dont l'échelle salariale varie entre 13,95 \$ et 15,30 \$ l'heure, en plus des autres avantages contenus dans les conventions collectives du secteur public. En aucune façon, nous ne remettons en question le salaire des autres emplois cités. En revanche, il nous apparaît clair que celle des employéEs du CES est tout à fait inacceptable et inéquitable avec celle de bon nombre d'emplois mieux rémunérés. (CES, Doc.1, p.16)*

Des travailleuses du CES ont aussi participé aux actions collectives coordonnées par les associations. Une lettre signée par 76 travailleuses de plusieurs régions du Québec a été envoyée au ministre de la Santé et des Services sociaux dans le cadre de cette campagne de pression et une copie a été obtenue par un quotidien qui en a traité dans un article (CES, Doc.9). Des travailleuses ont témoigné de leur situation auprès de journalistes (CES, Doc. 10).

Le témoignage de la personne représentant l'association locale du réseau local no 1 impliquée

dans l'action collective montre la difficulté d'identifier et d'obtenir la reconnaissance officielle d'une instance publique avec laquelle il serait possible négocier les conditions salariales et les conditions de travail des travailleuses du CES, les diverses instances se renvoyant la balle :

*« En même temps on faisait des représentations à nos agences [régionales de la santé et des services sociaux], à nos CLSC [i.e. CSSS], on travaillait au niveau local, au niveau régional, au niveau provincial. On faisait tout ça en même temps pour essayer de faire avancer les affaires là. Pis au niveau local, le CLSC nous disait : 'c'est l'Agence qui nous donne l'argent'. Pis quand on allait voir l'Agence ils nous disaient : 'c'est le CLSC qui décide du taux horaire, c'est pas nous autres, c'est pas notre responsabilité'. Ils se pitchaient la balle de même. » (CES, Entr. 3)*

Dans certaines régions comme Montréal et Québec, des augmentations de salaire commencent à être appliquées à partir de 2005 à l'initiative des agences régionales de la santé et des services sociaux (ARSSS). Les associations craignent cependant que sans augmentation des budgets, l'amélioration des conditions de travail ne se fasse au détriment de la quantité d'heures de services offerte aux usagers-ères (CES, Doc. 11). En février 2007, le gouvernement québécois augmente le financement du programme du CES de 10 millions de dollars pour les années 2007-2008 et 2008-2009. Le salaire horaire est augmenté à 11\$ dans l'ensemble des régions du Québec et à 11,74\$ dans la région de Montréal (CES, Doc. 5, p. 9-11).

Selon nos calculs, cette augmentation des salaires des travailleuses du CES a été, entre le début de la mobilisation en 2004 et les dernières augmentations obtenues en 2008, à la hauteur de 32,5% pour les régions de Sherbrooke et de Québec et de 14,5% dans la région de Montréal, où le salaire était plus élevé que dans les autres régions depuis 1998<sup>99</sup>. Si ces augmentations survenues à la suite de la campagne des associations sont substantielles, le niveau des salaires demeure faible du fait d'avoir été antérieurement à un niveau très bas, sans

---

<sup>99</sup> Ces données résultent du calcul des taux d'augmentations salariales que nous avons réalisé à partir d'un tableau présentant l'évolution du taux horaire pour les travailleuses du CES dans les régions de Sherbrooke, Québec et Montréal de 1988 à 2009 (CES, Doc. 5, p.11).



compter qu'une proportion importante de travailleuses pourrait avoir des horaires à temps partiel (voir partie 7.2.1.1 de ce chapitre portant sur les conditions de travail).

Les actions collectives menées par les associations de base ont été suivies d'actions portées cette fois par un regroupement associatif national.

*Deuxième phase : l'action sous l'égide d'un regroupement associatif national*

Dans une deuxième phase, un regroupement associatif national composé des divers regroupements régionaux d'associations de défense des droits des personnes handicapées a invité, en 2008, les groupes de base à l'origine de l'action collective commencée en 2004 à intégrer un comité travaillant sur la question du programme du CES, selon les propos d'une représentant-e de l'association locale du réseau no 1. Celles-ci ont répondu affirmativement à l'invitation (CES, Entre. 3).

Ce regroupement a à son tour publié un document portant sur le programme du CES en 2009. Le document expose l'historique de la mobilisation associative en facteur d'une amélioration du programme du CES ainsi que les problèmes qui se posent dans celui-ci. Les revendications formulées dans ce document sont en général similaires à celles formulées dans le mémoire de 2004 et concernent les conditions de salaire, de travail ainsi que la protection par les lois du travail de même que la revendication d'une attribution de la responsabilité de la formation des employés du CES aux CSSS (CES, Doc. 5, p.16-18). Le document indique aussi qu'« ultimement, il faudra que les conditions de travail offertes au personnel du CES rejoignent celles qui prévalent au sein du réseau de la santé et des services sociaux du Québec. Il s'agit d'une question de justice, d'équité et de survie des différentes modalités de prestation de services » (CES, Doc. 5, p.18).

Une revendication apparaît toutefois différente de celles mises de l'avant en 2004. Il s'agit de la revendication que le gouvernement finance la mise en place de ce que le regroupement appelle des « banques de personnel pour le CES » dans toutes les régions du Québec, un financement déjà octroyé à des associations de défense des droits des personnes handicapées dans cinq régions du Québec que nous nommons les associations locales, comme nous le

mentionnions précédemment (voir partie 2.1). Le contenu d'un autre document mis en ligne par une des organisations régionales membre de ce regroupement national va dans le même sens en mentionnant des discussions avec MSSS concernant la possibilité que des associations soient reconnues à titre de « courtier » (CES, Doc. 12).

Le document du regroupement national indique que les « banques de personnel pour le CES » offrirait les services suivants aux usagers-ères, qui sont appelés les « autogestionnaires » dans le texte cité:

*« Le recrutement du personnel; Le suivi de satisfaction des autogestionnaires; Le support aux autogestionnaires en lien avec son statut d'employeur (gestion des conflits, horaires, tâches, etc.); La vérification de la motivation, des compétences, de l'expérience et du passé judiciaire des travailleuses et travailleurs; Le service d'urgence dépannage disponible 24 heures par jour et 7 jours par semaine, pour répondre aux demandes de remplacement d'un préposé en cas d'absence imprévue. » (CES, Doc. 12, p.17-18)*

A notre connaissance, il n'y a pas eu de mobilisations des associations régionales ou locales et des travailleuses du CES dans le cadre des activités du comité créé par le regroupement national en 2008. De même, l'action collective menée par les associations de base qui avaient publié un mémoire et organisé une mobilisation à partir de 2004 ne s'est pas poursuivie (CES, Entre.3). Aucun changement au plan des conditions de salaire ou de travail des travailleuses du CES n'est survenu à la suite de la création du comité au sein du regroupement national selon les données que nous avons recueillies.

Nous venons de présenter nos données empiriques en ce qui a trait à deux « variables » potentielles pouvant affecter le « pouvoir stratégique » déployé par les « organisations-cerveaux » dans les réseaux locaux de services intégrant des travailleuses du CES, en l'occurrence le MSSS et les CSSS, soit l'action syndicale et l'action collective d'associations représentant les usagers-ères des services.

Les données relatives à l'action syndicale indiquent que dans le réseau local no 1, la personne représentant le syndicat a affirmé ne pas connaître l'existence des travailleuses du CES dispensant des services et ce alors que la personne en charge de ces services pour le CSSS a parlé de l'existence de griefs de longue date et non résolus concernant l'inclusion du personnel

du CES dans l'unité d'accréditation syndicale. Aucune autre donnée recueillie ne nous permet de constater que des actions syndicales à l'égard des conditions de travail dans le CES ont été menées au Québec à la suite de la décision de la CRT dans l'affaire *Centre de santé Memphrémagog* (CES, CRT-1). Cette décision, rappelons-le, portait sur la requête d'un syndicat de CLSC [i.e. CSSS] en vertu de l'article 39 du *Code du travail* qui avait tenté de faire reconnaître les travailleuses du CES dans son unité d'accréditation syndicale, tentative ayant échoué au terme de la décision de la CRT identifiant l'utilisateur-ère comme le « véritable employeur ».

Nos données ont cependant démontré l'existence de pratiques d'action collectives de la part d'associations locales qui se sont réalisées de façon « réticulaire », donc à l'« échelle du réseau », car elles visaient ultimement les MSSS. Elles ont été réalisées dans le but d'améliorer les conditions de salaire et de travail du personnel employé dans le cadre du CES ainsi que la qualité des services pour les usagers-ères et ce dans le but de contrer la pénurie de personnel pour le programme du CES. Ces actions ont débuté avec la publication d'un mémoire par des associations locales de défense des droits des personnes handicapées en 2004 et une série de mobilisations, auxquelles ont participé des travailleuses du CES.

Notre analyse nous permet de confirmer que cette « action collective réticulaire » a eu une influence sur le « pouvoir stratégique » exercé par le MSSS, et plus spécifiquement sur la « maîtrise financière » exercée par celui-ci à travers le financement du programme du CES, car elles ont conduit à des améliorations salariales substantielles pour les travailleuses du CES en 2008 (32,5% pour les régions de Sherbrooke et de Québec et 14,5% dans la région de Montréal). Il faut aussi reconnaître les limites de ces améliorations qui n'ont été que ponctuelles de même que le fait qu'aucun changement au plan des autres aspects des conditions de travail et de l'amélioration de la protection par les lois du travail ne les ait accompagnées.

Une seconde phase d'actions a été caractérisée par la création d'un comité national portant sur le CES formé notamment des associations locales impliquées dans la première phase d'action, à l'initiative d'un regroupement associatif national composé des divers regroupements régionaux d'associations de défense des droits des personnes handicapées. Ce regroupement a

produit un document exposant les problèmes du programme et des conditions de travail et de salaires des travailleuses ainsi qu'une série de revendications. Cependant, il n'y a pas eu de résultat en termes d'amélioration des conditions de travail ou de salaire dans le cadre de ce comité national et des actions du regroupement national, selon les données que nous avons recueillies.

Les données indiquent plutôt une volonté de la part de ce regroupement de d'obtenir du financement du MSSS afin que d'autres associations représentant les usagers-ères du CES offrent les mêmes services que les cinq associations constituant ce que nous avons nommé des associations locales et ce que le document nomme des « banques de personnel pour le CES ». Nous pensons, à la lumière de l'analyse du contenu d'un dossier de plainte déposé à la CNT par une travailleuse du CES à l'encontre d'une association locale dont nous avons parlé précédemment (voir partie 3.2 et CES, CNT-1), que les fonctions que joueraient ces associations si la revendication du regroupement se réalisait (recrutement, suivi de satisfaction des autogestionnaires, support au plan de la gestion des conflits, horaires, tâches, etc.) (CES, Doc. 12, p.17-18) pourraient les amener à être considérés comme les employeurs des travailleuses au plan juridique et devoir assumer des obligations légales à ce titre.

Avec cet examen des « variables » affectant potentiellement le « pouvoir stratégique », nous venons de compléter l'analyse de nos résultats relatifs à nos « variables indépendantes ». Avant de déterminer cette partie, voici nos constats quant à l'existence d'un décalage entre l'identité juridique de l'employeur et celle de l'« organisation-cerveau » exerçant le « pouvoir stratégique » dans les réseaux intégrant des travailleuses du CES.

Nous avons constaté un décalage entre ces deux identités dans le cadre de l'application du *Code du travail*. Nos résultats montrent que l'utilisateur des services dispensés par les travailleuses du CES a été identifié comme l'employeur dans la décision *Centre de santé Memphrémagog*<sup>100</sup>. Par contre, lorsque nous avons examiné la dimension sociologique des réseaux locaux intégrant les travailleuses du CES, nous avons constaté qu'un « pouvoir stratégique » est exercé dans ces réseaux par les CSSS ainsi que par le MSSS et ce dans

---

<sup>100</sup> *Syndicat des travailleuses et des travailleurs du CLSC Alfred Desrochers c. Centre de santé Memphrémagog*, précité note 14.

l'ensemble des réseaux intégrant des travailleuses du CES, tous fonctionnant de façon similaire.

En ce qui a trait à l'application de la *Loi sur les normes du travail*, nous avons constaté un décalage entre l'identité de l'employeur juridique et celle de l'« organisation-cerveau » dans certains dossiers de plaintes liées à la protection de l'emploi. Il s'agit de dossiers où l'usager-ère était identifié comme employeur par la CNT du fait d'avoir été la seule entité du réseau à avoir exercé un contrôle du travail dans les événements entourant la plainte. Dans l'ensemble des dossiers de plaintes de type pécuniaire ou dans les dossiers de plaintes liées à la protection de l'emploi où le CSSS apparaît impliqué dans les événements entourant la réclamation, la CNT a interpellé le CSSS (ceux que nous identifions comme les « organisations-cerveaux » de ces réseaux) à titre d'employeur ou à titre de co-employeur avec un-e usager-ère ou encore avec une association locale. L'absence de décalage entre l'identité de l'employeur juridique et celle de l'« organisation-cerveau » dans ces situations s'explique par le recours de la CNT à l'article 95 de la *Loi sur les normes du travail* (s'appliquant aux matières pécuniaires exclusivement) qui permet d'engager la responsabilité de plus d'une entité ainsi que par le mandat spécifique et les pouvoirs de cette institution du travail (pouvoir d'enquête et d'interpeller toutes les parties en vue de rechercher une entente). Ce mandat et ces pouvoirs permettent à la CNT d'identifier comme employeur juridique dans les réseaux de production certaines organisations qui exercent uniquement une partie du contrôle du travail mais qui sont spécifiquement impliquées dans les événements entourant les plaintes ou encore d'identifier plusieurs entités se partageant le contrôle du travail à titre de co-employeurs.

Ceci complète l'analyse de nos « variables dépendantes » pour les réseaux intégrant des travailleuses du CES. Dans la prochaine partie, nous chercherons à évaluer les effets de ces « variables indépendantes » sur les situations d'emploi de ces travailleuses.

## **6. Précarisation des emplois des travailleuses du CES**

Quels sont les effets de l'interaction entre nos « variables indépendantes » – soit la « détermination de l'identité juridique de l'employeur » et l'exercice du « pouvoir

stratégique » par un ou des « organisations-cerveaux » dans les réseaux locaux intégrant des travailleuses du CES – en termes de « précarisation des emplois » occupés par ces travailleuses ? Voilà la question à laquelle nous tenterons de répondre dans la présente partie du chapitre.

La première dimension de notre « variable dépendante » est celle de la « précarisation de la protection sociale ». La dimension est celle de la « précarisation des conditions de travail ».

## **6.1 Précarisation de la protection sociale**

La dimension de la « précarisation de la protection sociale » est analysée sous deux aspects. Le premier aspect est celui de l'« accessibilité aux régimes de droits du travail ». Le second aspect est celui du « niveau de protection des droits » issus de ces régimes.

### **6.1.1 Accessibilité aux régimes de droits du travail**

Voyons d'abord l'accessibilité au régime des rapports collectifs découlant du *Code du travail* et, par la suite, l'accessibilité au régime découlant de la *Loi sur les normes du travail*.

#### **6.1.1.1 Code du travail**

Le régime général de rapports collectifs prévu par le *Code du travail* est accessible, au plan statutaire, pour les travailleuses employées dans le cadre du CES au sein des réseaux locaux de services d'aide à domicile. Ces travailleuses sont considérées comme des salariées, au sens de la définition de « salarié » au *Code du travail*<sup>101</sup> : « une personne qui travaille pour un employeur moyennant rémunération ».

Voyons maintenant la question de l'« accessibilité aux droits du travail » dans le cas de la *Loi sur les normes du travail*.

---

<sup>101</sup>C.t., art. 11)

### 6.1.1.2 *Loi sur les normes du travail*

La question de l' « accessibilité aux régimes de droits du travail » au plan statutaire, dans le cas de la *Loi sur les normes du travail*, comporte des spécificités pour les travailleuses du CES car elles ont le statut juridique de « gardienne ou gardien » en vertu de cette loi. Il existe un autre statut juridique particulier, celui de « domestique », que certaines travailleuses dispensant des services d'aide à domicile peuvent se voir attribuer en vertu de la *Loi sur les normes du travail*, mais ce n'est pas le cas des travailleuses du CES dont la fonction est différente de celle des « domestiques ».<sup>102</sup>

Au sens de la *Loi sur les normes du travail*, le ou la « gardien ou gardienne » est réputé avoir pour fonction principale la garde ou la dispensation de soins auprès d'une personne en particulier et elle peut aussi effectuer des travaux ménagers liés directement aux besoins immédiats de cette personne<sup>103</sup>. Cette catégorie de salarié-e est protégée par la loi. Certaines gardiennes et certains gardiens, ceux et celles qui exercent leurs fonctions de « manière ponctuelle » ou dans le cadre d'une « relation d'entraide familiale » ou « communautaire », sont toutefois exclus de l'application de la loi<sup>104</sup>, sauf pour certaines normes<sup>105</sup>, mais il ne s'agit pas de travailleuses du CES car celles-ci exercent leur travail dans le cadre d'une relation d'emploi formelle et non ponctuelle.

Jusqu'à la plus récente réforme de la *Loi sur les normes du travail*, les « gardiens et gardiennes » étaient entièrement exclus de la protection de cette loi. Avec leur inclusion dans

---

<sup>102</sup> Il existe un autre statut juridique particulier, celui de « domestique », que certaines travailleuses dispensant des services d'aide à domicile peuvent se voir attribuer en vertu de la *Loi sur les normes du travail*, mais ce n'est pas le cas des travailleuses du CES dont la fonction est différente de celle des « domestiques ». La *Loi sur les normes du travail* définit le ou la domestique comme suit: « un salarié employé par une personne physique et dont la fonction principale est d'effectuer des travaux ménagers dans le logement de cette personne, y compris le salarié dont la fonction principale est d'assumer la garde ou de prendre soin d'un enfant, d'un malade, d'une personne handicapée ou d'une personne âgée et d'effectuer dans le logement des travaux ménagers qui ne sont pas directement reliés aux besoins immédiats de la personne gardée ». L.n.t. art. 1, par. 6

<sup>103</sup> L.n.t., art. 158.3

<sup>104</sup> La *Loi sur les normes du travail* ne s'applique pas « au salarié dont la fonction exclusive est d'assumer la garde ou de prendre soin d'un enfant, d'un malade, d'une personne handicapée ou d'une personne âgée, dans le logement de cette personne, y compris, le cas échéant, d'effectuer des travaux ménagers qui sont directement reliés aux besoins immédiats de cette personne, lorsque cette fonction est exercée de manière ponctuelle, sauf si l'employeur poursuit au moyen de ce travail des fins lucratives, ou encore est fondée uniquement sur une relation d'entraide familiale ou d'entraide dans la communauté ». L.n.t., art.3, par. 2

<sup>105</sup> L.n.t., art.3.1

le régime en 2004, le ministère de la Santé et des Services sociaux a mis en place des budgets récurrents pour faciliter l'application des droits prévus, ce qui comprend « le droit à la rémunération des congés fériés et du congé annuel, à certains congés sociaux, dont une partie est rémunérée, à l'avis de cessation d'emploi, à la formation et aux déplacements en découlant » (Agence de la santé et des services sociaux de Montréal 2006).

Même si les gardiennes et les gardiens sont maintenant des salariés-es assujettis à la loi, des normes particulières s'appliquent pour cette catégorie de salariés-es en ce qui a trait au droit à un taux salarial majoré pour le temps supplémentaire<sup>106</sup> et au droit à la réintégration dans leur milieu de travail en cas de pratique interdite<sup>107</sup> ou en cas de congédiement sans cause juste et suffisante<sup>108</sup>. En cas de pratique interdite ou de congédiement sans cause juste et suffisante, la gardienne ou le gardien n'ont droit qu'à une indemnité compensatrice du salaire et des autres avantages dont l'ont privé le congédiement ou la pratique interdite.

En résumé de cette section sur l'« accessibilité » des régimes de droits du travail pour les travailleuses du CES, nous pouvons dire qu'il n'existe pas comme tel de problème d'accessibilité aux droits issus du *Code du travail* au plan statutaire car elles détiennent le statut de salariées qui est un préalable à celle-ci. Par contre, elles connaissent des problèmes d'« accessibilité » à certains droits issus de la *Loi sur les normes du travail* qui peuvent être identifiés non pas à un effet de l'interaction entre nos deux « variables indépendantes », mais plutôt à ce que l'on pourrait appeler des « exclusions législatives ou des statuts particuliers créés par la loi ». Cet aspect n'était pas prévu dans notre modèle conceptuel et nous en traiterons à nouveau lors de la discussion de nos résultats, au chapitre 9, section 2.4.1.

---

<sup>106</sup> « La durée de la semaine normale déterminée à l'article 52 ne s'applique pas, pour le calcul des heures supplémentaires aux fins de la majoration du salaire horaire habituel, aux salariés suivants: (...) 9° au salarié dont la fonction exclusive est d'assumer la garde ou de prendre soin d'un enfant, d'un malade, d'une personne handicapée ou d'une personne âgée, dans le logement de cette personne, y compris, le cas échéant, d'effectuer des travaux ménagers qui sont directement reliés aux besoins immédiats de cette personne, sauf si l'employeur poursuit au moyen de ce travail des fins lucratives. » L.n.t., art. 54, par. 9

<sup>107</sup> « (...) La Commission des relations du travail ne peut toutefois ordonner la réintégration d'un domestique ou d'une personne dont la fonction exclusive est d'assumer la garde ou de prendre soin d'un enfant, d'un malade, d'une personne handicapée ou d'une personne âgée dans le logement de l'employeur. » L.n.t., art. 123.4

<sup>108</sup> L.n.t., art 128 : « Cependant dans le cas d'un domestique ou d'une personne dont la fonction exclusive est d'assumer la garde ou de prendre soin d'un enfant, d'un malade, d'une personne handicapée ou d'une personne âgée, la Commission des relations du travail ne peut qu'ordonner le paiement au salarié d'une indemnité correspondant au salaire et aux autres avantages dont l'a privé le congédiement ».



Voyons maintenant la seconde composante de la dimension « précarisation de la protection sociale », celle du « niveau de protection des droits » issus du *Code du travail* et de la *Loi sur les normes du travail* pour les travailleuses du CES.

## **6.1.2 Niveau de protection des droits**

L'analyse de nos données se poursuit avec l'examen du « niveau de protection des droits » des travailleuses du CES issus du *Code du travail* puis de la *Loi sur les normes du travail*. Cette analyse montre qu'à cause de l'interaction entre nos « variables indépendantes », la « détermination de l'identité juridique de l'employeur » et l'exercice du « pouvoir stratégique » par la ou les « organisations-cerveaux », ce « niveau de protection des droits » est pratiquement nul dans le cas de leurs droits découlant du régime des rapports collectifs et est faible à l'égard de certains types de droits issus de la *Loi sur les normes du travail*. Voyons la question pour chacun de ces régimes.

### **6.1.2.1 Code du travail**

Notre analyse du « niveau de protection des droits » des travailleuses du CES s'appuie sur l'identification de conséquences pratiques de l'application de l'actuel cadre juridique et de son interprétation par les tribunaux, application qui s'est concrétisée en 2003 avec la décision<sup>109</sup> de la CRT dans l'affaire *Centre de santé Memphrémagog*<sup>110</sup> (CES, CRT-1). Pour identifier ces conséquences pratiques, nous effectuerons une analyse déductive et nous référerons au contenu d'entrevues avec des acteurs du réseau no 1.

Une première conséquence pratique de l'application de l'actuel cadre juridique, et de l'occultation qui en résulte, est que l'employeur reconnu étant l'utilisateur, la syndicalisation des travailleuses du CES exige qu'elles déposent une requête en accréditation pour chacun des domiciles où elles travaillent<sup>111</sup>. De plus, comme elles sont souvent quelques-unes à dispenser

---

<sup>109</sup> Une analyse des conséquences de cette décision a aussi été réalisée dans Vallée, 2007, p. 273-275.

<sup>110</sup> *Syndicat des travailleuses et des travailleurs du CLSC Alfred Desrochers c. Centre de santé Memphrémagog*, précité note 14.

<sup>111</sup> L'article 21 du *Code du travail* reconnaît qu'un employé unique dans une unité d'accréditation puisse obtenir la reconnaissance d'une accréditation syndicale.

des services à un même usager-ère, il leur faudrait se rencontrer pour s'organiser en vue de leur syndicalisation alors qu'elles ne sont pas présentes en même temps sur le lieu de travail et qu'elles doivent jongler avec des horaires quotidiens discontinus (voir partie 6.2.1).

Une seconde conséquence pratique de l'application de la régulation juridique en vigueur est que si les travailleuses du CES parviennent à se syndiquer, elles devront négocier leurs conditions de travail auprès de chacun des usagers-ères à qui elles dispensent des services (ou auprès de leurs proches), même si ceux-ci ont un état de santé fragile ou sont vulnérables socialement ou économiquement. Comme l'usager-ère ne paie pas et ne détermine pas le montant du salaire direct et indirect, ni ne décide du nombre d'heures de travail accordé chaque semaine et du type de tâches à effectuer, quelles seront les matières qui pourront être négociées entre l'usager-ère et la ou les travailleuses syndiquées dans l'unité d'accréditation que constituera son domicile ?

Les conséquences pratiques de l'application de la régulation juridique des rapports collectifs aux situations d'emploi des travailleuses du CES, dont nous venons de traiter, risquent d'avoir un effet dissuasif important. C'est d'ailleurs ce que suggèrent les propos d'une travailleuse du CES employée dans le réseau local no 1 que nous avons interviewée, dans le cadre de notre étude de cas. Celle-ci nous a déclaré qu'elle et des collègues avaient consulté une centrale syndicale dans le but de se syndiquer, mais que celle-ci leur avait parlé de la décision *Centre de santé Memphrémagog*, ce qui les a amenées à renoncer à leur projet :

*« Avec d'autres personnes, nous avons consulté [nom de l'organisation syndicale]. Et puis, c'est là, qu'y a un groupement de Magog qui a fait une demande d'accréditation. Le commissaire du travail a rendu un jugement de 25 pages dans lequel il concluait que l'employeur était l'usager-ère. Ça nous mettait dans une... On ne peut même pas former un syndicat. On a essayé. On a eu plusieurs rencontres. [Nom d'un-e représentant-e de l'association locale] aussi je crois a assisté à des rencontres de travailleuses ici aussi. Jusqu'à ce qu'on nous parle de ce jugement là. Tu sais on a l'impression d'être saucissonnées, coincées. » (CES, Entr.1)*

En résumé, en vertu du cadre juridique actuel, pour les travailleuses du CES, le « niveau de protection des droits » issu du *Code du travail* est, dans les faits, nul. Nous n'avons d'ailleurs

trouvé aucune accréditation syndicale pour cette catégorie de travailleuses. Alors que le « pouvoir stratégique » est exercé par les CSSS et le MSSS, selon l'analyse que nous avons présentée dans la partie 4, elles ne peuvent exercer leurs droits à la syndicalisation et à la négociation collective que de façon fragmentée, domicile par domicile, à l'égard de l'usagère de chacun de ces domiciles. Ajoutons que la partie identifiée juridiquement comme employeur est une personne pouvant vivre isolement et vulnérabilité. Cette situation illustre de façon percutante, croyons-nous, le phénomène que Verge et Dufour (2003 : 22) appellent la réduction de l'« aire de représentation collective » dans le cadre des réseaux de production.

Nous poursuivons dans la prochaine partie notre examen du « niveau de protection des droits » des travailleuses du CES intégrées aux réseaux locaux découlant de la *Loi sur les normes du travail*.

#### **6.1.2.2 *Loi sur les normes du travail***

Notre analyse se base sur des données tirées du contenu de dossiers de plaintes déposés à la CNT par des travailleuses du CES et sur des éléments factuels tirés d'une décision de la Commission des lésions professionnelles (CLP) à titre illustratif, du contenu d'un document produit par un organisme de défense des droits des personnes non-syndiquées (ABE 2007) et du contenu d'une entrevue avec une travailleuse du réseau no 1 (R-CES, Entre. 1). Nous synthétiserons notre analyse en trois sections car nous présentons trois problèmes qui viennent affecter le « niveau de protection des droits » issus de la *Loi sur les normes du travail* pour les travailleuses du CES : la subordination du contrat de travail au plan d'intervention élaboré par les CSSS ; le calcul fragmenté des heures de travail et de la durée de service; l'attribution des responsabilités de l'employeur aux usagers-ères des services, donc à des personnes détenant peu de pouvoir et pouvant être vulnérables économiquement et socialement.

##### *Subordination du contrat de travail au plan d'intervention élaboré par les CSSS*

Le contrat de travail des employées du CES n'est pas formalisé, mais il est constitué *de facto* par la définition du nombre d'heures de travail hebdomadaire par catégorie de soins et par la définition de leurs tâches, deux éléments qui dépendent du plan d'intervention élaboré par les CSSS pour chacun-e des usagers-ères que l'employé-e dessert. Leur salaire est pour sa part

déterminé par le MSSS selon chaque territoire (voir partie 6.2 sur les conditions de travail). Le contrat de travail est donc subordonné au plan d'intervention élaboré par l'« organisation-cerveau » qui exerce le « pouvoir stratégique » dans le réseau, en l'occurrence, le CSSS. Ce type d'organisation productive est le fruit même de l'exercice du « pouvoir stratégique » puisque c'est le MSSS qui a décidé de la « restructuration productive » et de la « canalisation » de ressources ainsi que de l'« orchestration de la production » qui a conduit à cette forme productive (voir partie 4 sur le « pouvoir stratégique »). Cette organisation peut entraîner comme effet le non-paiement de certaines heures travaillées par l'employée du CES à moins qu'elle ne poursuive l'utilisateur et/ ou le CSSS, ce qui peut apparaître difficile à faire pour elles.

Le dossier qui nous intéresse ici (CES, CNT-3) comporte une plainte pécuniaire pour salaire non payé, avis de cessation d'emploi et jours fériés; nous n'avons pas les données concernant l'entité à l'égard de laquelle la travailleuse a déposé sa plainte. Le rapport d'enquête de la CNT indique que le plan d'intervention élaboré par le CSSS prévoyait 35 heures de services par semaine dispensés par la plaignante, mais que la famille de l'utilisateur lui en demandait plus d'après le témoignage de celle-ci. Le rapport indique aussi que l'intervenant-e du CSSS a informé la salariée des tâches qu'elle devait réaliser et du temps accordé et rémunéré pour celles-ci et que cet intervenant-es, à la demande de la salariée, est intervenu auprès du père de l'utilisateur pour lui préciser le nombre d'heures prévues au plan d'intervention et lui signifier que les heures additionnelles devaient être assumées financièrement par la famille. La CNT a adressé sa réclamation simultanément au CSSS, à l'utilisateur et à son père. C'est probablement parce qu'un-e intervenant-e du CSSS est intervenu auprès de la travailleuse et du père de l'utilisateur que la CNT a interpellé le CSSS, ce que nous n'avons pu confirmer car nous ne faisons pas d'entrevues avec les vérificateurs-enquêteurs. Le dossier est toujours en cours.

Soulignons que même si cette travailleuse obtient gain de cause au terme du traitement de son dossier, l'ensemble des travailleuses du CES dans une situation similaire ne peut en bénéficier automatiquement. Les recours à la CNT sont des recours individuels.

Les faits allégués par une travailleuse, par son mari et par l'un de ses amis-es dans le contenu d'une décision de la CLP montrent un second exemple de situation où une travailleuse du CES effectue des heures de travail qui ne sont pas rémunérées. Selon le témoignage de la travailleuse, alors que le plan d'intervention du CSSS en vertu duquel elle était employée avait auparavant prévu de l'aide prodiguée au mari d'une usagère, mais n'en prévoyait plus, elle a continué à dispenser les mêmes services (15 heures par semaine) sans être payée. Dans son témoignage, le mari de la travailleuse a indiqué qu'« il considère qu'elle en fait toujours trop, de peur de perdre son emploi ». Pour sa part, un ami de la travailleuse a déclaré qu'elle était épuisée et qu'il était d'avis que l'usagère et son mari avaient abusé de celle-ci » (CES-CLP 10).

Le contenu du dossier à la CNT et les faits allégués dans la décision de la CLP montrent que des travailleuses peuvent se retrouver à exécuter des heures de travail à la demande des usagers-ères ou de leur famille et qui ne seront pas rémunérées parce qu'elles ne sont pas prévues dans le plan d'intervention élaboré par le CSSS. Dans les services d'aide à domicile, les travailleuses sont en contact régulier avec des personnes qui peuvent nécessiter plus d'heures de services que celles que le CSSS leur a octroyées, ou qui peuvent en exiger plus pour quelque raison que ce soit. La relation personnalisée entre les salariés-es et les usagers-ères dans le travail d'assistance à domicile (voir partie 6.2 sur la « précarisation des conditions de travail ») – usagers-ères qui peuvent être en situation d'isolement, de besoin et de vulnérabilité – contribue à ce genre de situation. L'insécurité économique des travailleuses et possiblement la socialisation d'une partie d'entre elles, peuvent rendre difficile l'expression d'un refus de prendre en charge les soins auprès des autres même lorsqu'elles ne sont pas ou peu rémunérées. Elles peuvent être tentées de renoncer à porter plainte à l'égard d'un usager-ère qu'elles desservent sur une base régulière ou de renoncer de mener à terme une plainte si ce n'est pas le CSSS qui est interpellé à titre d'employeur.

Cela nous amène donc à parler d'un faible « niveau de protection » de leur droit à un salaire pour l'ensemble des heures travaillées à cause de l'organisation productive résultant de l'exercice du « pouvoir stratégique » du MSSS entraînant la subordination de leur contrat de travail au plan d'intervention élaboré par le CSSS.

### *Calcul fragmenté des heures de travail hebdomadaires et de la durée de service*

Voici un autre problème concernant le « niveau de protection des droits » des travailleuses du CES. L'organisation productive mise en place par le MSSS, dans le cadre de l'exercice de son « pouvoir stratégique », fait en sorte que le nombre d'heures hebdomadaires de la travailleuse ainsi que la durée de service pour un même employeur sont calculés de façon fragmentée, selon chaque usager-ère à qui une travailleuse dispense des services. Or, la *Loi sur les normes du travail* assujettit une série de droits à la notion de service continu, normes définies en fonction du modèle classique de l'entreprise intégrée. Ce modèle ne correspond aucunement à l'organisation fragmentée du CES entre plusieurs usagers-ères orchestrée par les CSSS et le MSSS. Cela entraîne des difficultés de protection pour certains droits. Un organisme de défense des droits des personnes non-syndiquées a d'ailleurs pris position à l'égard de ce problème de protection (ABE 2007: 22).

Les droits en cause sont les suivants : le droit à une indemnité compensatoire pour non remise de l'avis de cessation d'emploi dans les délais prescrits par la loi<sup>112</sup>; le droit à une indemnité de vacances<sup>113</sup> (le montant de l'indemnité est déterminé selon le nombre d'années de service continu) et le droit à une protection contre un congédiement sans cause juste et suffisante<sup>114</sup> (accès lié au fait d'avoir effectué un service continu d'au moins deux ans dans une même entreprise). Deux dossiers déposés à la CNT que nous avons examinés ainsi que le contenu d'une entrevue avec l'une des travailleuses du réseau no 1 illustrent certaines de ces situations.

---

<sup>112</sup> L.n.t., art. 83

<sup>113</sup> L.n.t., art. 74

<sup>114</sup> L.n.t., art. 124

Dans le premier dossier déposé à la CNT (CES, CNT-4), la travailleuse du CES réclame à l'usager-ère son droit à une indemnité pour non réception de l'avis de cessation d'emploi dans les délais prescrits et son 6% de vacances. Les notes au dossier laissent entendre que le CSSS est conscient de la justesse de la réclamation de la travailleuse et qu'un mécanisme informel de règlement existe. En effet, lorsqu'elle contacte le CLSC (i.e. CSSS) au sujet de sa paie de vacances et de son préavis, on la réfère au programme du CES et de là on la réfère à la CNT. Lors de la discussion entre le vérificateur-enquêteur de la CNT et la personne responsable au CLSC, cette dernière indique pouvoir payer les 4 semaines de préavis mais qu'elle doit avoir une lettre de la CNT pour que le CLSC ait sa subvention et puisse assumer ces frais. La CNT fait parvenir une réclamation de paiement au CLSC et celui-ci a payé le montant demandé.

Dans le second dossier (CES, CNT-5), la travailleuse réclame au CSSS le paiement de son indemnité de vacances au taux de 6%, un droit prévu dans la *Loi sur les normes du travail* après cinq ans de service continu<sup>115</sup>. L'enquêteur de la CNT contacte le CSSS qui le renvoie au centre de traitement CES (CTCES). Celui-ci admet une erreur et procède au paiement de l'indemnité de 6%.

Par ailleurs, ajoutons que l'une des travailleuse du réseau no 1 que nous avons interviewée (R-CES, Entr. 1) a indiqué qu'elle présentait une plainte chaque année à la CNT afin d'obtenir son indemnité de vacances de 6%. Elle travaille depuis plus de cinq ans dans le cadre du programme du CES mais les mandats de services auprès des usagers-ères qu'elle dessert lui ont été attribués depuis moins de cinq ans. Elle nous a dit obtenir son indemnité de 6% à chaque fois qu'elle dépose une plainte à la CNT mais qu'elle était fatiguée de devoir le faire à chaque année et qu'elle avait abandonné pour l'année en cours.

Comme le montrent les deux dossiers présentés ci-dessus, même si la CNT assure le respect des droits des travailleuses qui déposent une plainte en interpellant systématiquement les CSSS à titre de partie exerçant le contrôle du travail en ce qui a trait à la rémunération, l'accessibilité des droits dépend du dépôt d'une plainte. Comme les travailleuses qui vivent une forte insécurité économique (voir partie 6.2 sur la « précarisation des conditions de

---

<sup>115</sup> L.n.t. art.69

travail »), elles peuvent être confrontées à certains obstacles les dissuadant de déposer une plainte à la CNT.

Il semble d'ailleurs que le problème de respect des droits apparaisse évident aux différents acteurs impliqués (CNT, CSSS, CTCES) car un mécanisme de cheminement des dossiers semble exister selon ce que nous avons constaté en analysant les deux dossiers de plaintes à la CNT.

### *Faible pouvoir et vulnérabilité des usagers-employeurs*

Un troisième problème au plan de la protection des droits peut résulter du fait que les usagers-ères peuvent être potentiellement vulnérables économiquement et socialement et incapables à assurer les fonctions de gestion du personnel, ce qui rend difficile pour les travailleuses de leur faire porter les responsabilités dans les plaintes relatives à la protection de l'emploi. C'est ce que nous avons constaté en examinant deux dossiers déposés à la CNT (CNT-2, CNT 6).

Ainsi dans le premier de ces dossiers (CES, CNT-2), une travailleuse dépose une plainte pour pratique interdite à l'encontre d'un usager-ère handicapé-e et de ses parents après avoir été congédiée par les parents de l'usager-ère à la suite d'un congé de maladie de deux mois motivé par un médecin. Lors de l'audition devant le tribunal, le père de l'usager-ère affirme que l'intervenant-e du CLSC est son « boss » et que lui ne fait qu'écrire les heures de travail de la travailleuse. Celle-ci obtient gain de cause devant le tribunal qui intime l'usager-ère à payer une somme, ce que la travailleuse conteste en révision : elle réitère que sa plainte s'adressait non seulement à l'usager-ère, mais aussi à son père. Avant la dite révision par le tribunal, la travailleuse se désiste pour des raisons que les données ne nous permettent pas d'identifier.

Le second dossier (CES, CNT-6), concerne une plainte pour congédiement sans cause juste et suffisante et une plainte pour pratique interdite déposées par une travailleuse à l'encontre d'un usager-ère lourdement handicapé et dépendant d'une aide pour ses soins personnels et pour être transféré de son triporteur à son lit afin de pouvoir dormir. La travailleuse affirme dans le dossier que l'usager-ère l'aurait insultée en lui adressant des injures racistes. La CNT identifie



l'employeur comme étant l'usager-ère et transmet la plainte à un tribunal. L'affaire est toujours en cours.

La CNT, en vertu de la régulation juridique et de l'interprétation des tribunaux, ne pouvait faire autrement que d'identifier les usagers-ères comme seule entité responsable des obligations de l'employeur dans ces dossiers car ils étaient les seuls à exercer un contrôle du travail dans les événements entourant les plaintes. L'organisation productive en réseau ainsi que la régulation juridique du travail en vigueur font en sorte que les usagers-ères et leurs proches doivent assumer des responsabilités à titre d'employeur alors qu'ils peuvent être démunis, vulnérables et incapables ou non outillés pour exercer les obligations d'un employeur. Lorsque des problèmes se posent, le respect des droits des travailleuses du CES relatifs à la protection de l'emploi dépend de leur volonté de porter plainte contre ces usagers-ères avec lesquels elles ont par ailleurs une relation personnalisée sur une base régulière.

Notre analyse ne va pas dans le sens d'une négation de la revendication historique des usagers-ères du CES, en particulier les personnes handicapées, de pouvoir co-gérer les services reçus, notamment en choisissant les personnes qui entrent dans leur intimité et en déterminant les horaires de travail en fonction de leurs besoins. Toutefois, à notre connaissance, les personnes handicapées et les associations défendant leurs droits n'ont jamais revendiqué que les usagers-ères des services aient à porter l'ensemble des obligations juridiques attribuées à l'employeur en vertu des lois du travail et des autres lois et Chartes que les employeurs doivent respecter.

Nous venons de compléter l'analyse de la première dimension de notre « variable dépendante » (la « précarisation des emplois), soit celle de la « précarisation de la protection sociale ». Au plan de l'« accessibilité aux régimes de droits du travail », les travailleuses ne rencontrent pas de problème en ce qui a trait aux droits issus du *Code du travail* car elles détiennent le statut de salariées. Par contre, des problèmes d'accessibilité se posent en vertu de la *Loi sur les normes du travail* car les travailleuses du CES ont le statut juridique de « gardienne ou gardien » et cette catégories de salariés-es se voit exclue de la protection de certains droits dans la loi.

En résumé, lorsqu'on examine le « niveau de protection des droits », tant dans l'application du *Code du travail* que dans celle de la *Loi sur les normes du travail*, ce niveau apparaît faible à

cause du décalage entre la réalité juridique et la réalité empirique. L'employeur juridique des travailleuses du CES étant identifié à l'utilisateur dans la décision de la CRT relative à l'affaire *Centre de santé Memphrémagog*<sup>116</sup>, cela implique concrètement que les travailleuses doivent se syndiquer et négocier leurs conditions de travail avec chacun-e des usagers-ères qu'elles desservent, ce qui est *de facto* impossible. En ce qui a trait à la *Loi sur les normes du travail*, nous avons constaté une déficience dans la protection de plusieurs droits en identifiant trois types de problèmes : 1) la subordination du contrat de travail des salariées du CES aux plans d'interventions des CSSS, qui entraîne le non-paiement d'heures travaillées pour répondre à des besoins des usagers-ères non prévus; 2) l'assujettissement de plusieurs droits à la notion de service continu, notion définie selon la conception classique de l'entreprise intégrée ne correspondant aucunement à l'organisation du CES fragmentée entre plusieurs usagers-ères; 3) le transfert de la gestion du personnel aux usagers-ères en vertu de l'organisation du CES, personnes pouvant être peu outillées pour ce faire, ce qui peut entraîner des congédiements non justifiés que les travailleuses peuvent hésiter à contester devant la loi.

Voyons maintenant la deuxième dimension de notre « variable dépendante », la « précarisation des conditions de travail ».

## 6.2 Précarisation des conditions de travail

Les données utilisées pour réaliser notre analyse concernant la dimension de la « précarisation des conditions de travail » proviennent de l'examen du réseau no 1, du contenu de dossiers de plaintes déposés à la CNT et des éléments factuels de décisions de la CLP, du contenu de documents produits par divers acteurs sociaux ainsi que d'une étude que nous avons réalisée dans le secteur antérieurement (Boivin et Pinard 2007). Comme indiqué dans notre modèle conceptuel, nous analysons cette dimension sous deux aspects, celui du « modèle de corvéabilité » et celui de la « qualification des emplois ».

---

<sup>116</sup> *Syndicat des travailleuses et des travailleurs du CLSC Alfred Desrochers c. Centre de santé Memphrémagog*, précité note 14.

## 6.2.1 Modèle de corvéabilité

Comme indiqué dans notre modèle opératoire, nous souhaitons vérifier dans cette partie s'il est possible de caractériser les conditions de travail des travailleuses du CES intégrées aux réseaux à partir du concept de « corvéabilité » d'Appay (1997) et des deux « modèles de corvéabilité » qui y sont rattachés ou s'il serait plus pertinent de proposer une autre conceptualisation.

Avant de présenter nos données classées selon ces différents indicateurs identifiés dans notre modèle opératoire ou d'autres indicateurs qui peuvent émerger de l'analyse, nous souhaitons présenter un extrait du contenu d'une entrevue qui explique le fonctionnement général du CES dans le réseau no 1 que nous avons examiné. Rappelons que dans ce réseau, il existe une association locale qui a pour fonction d'arrimer les besoins des usagers-ères avec la disponibilité des travailleuses, qui ne seront rémunérées que pour ces périodes de travail. Une personne représentant l'organisme décrit le fonctionnement des assignations :

*« On reçoit les CV. On ne signe pas de contrat en tant que tel parce qu'on ne peut pas garantir d'heures non plus là. (...) On prend leur disponibilités, y'en a que c'est pas à temps plein, ils sont prêts à travailler le lundi, le mercredi, je ne sais pas. (...) Fait que c'est vraiment comme ça donnant-donnant. Pis quand on a un appel d'une personne handicapée qui demande un service à tel moment de la semaine, là on regarde dans notre base de données. Il y a deux ou trois personnes mettons qui sont disponibles là, on va y donner les noms pis elle va choisir qui elle va vouloir. Des fois on a seulement une personne à lui proposer, des fois on en a plus. » (CES, Entre. 4)*

Que ce soit dans un réseau où existe une association locale ou non, le principe à la base du travail dans le cadre du CES est que la travailleuse est embauchée et rémunérée uniquement pour les heures de travail déterminées dans le cadre d'un plan d'intervention pour l'utilisateur élaboré par le CSSS. Il est probable que dans les réseaux où existent des associations locales, les travailleuses puissent plus facilement trouver des assignations que dans ceux où il n'y en a pas et que les offres de travail dans le cadre du CES se fassent par l'entremise d'annonces dans les médias, par le bouche à oreille, dans les centres d'aide à la recherche d'emploi, sur des listes informelles dans les CSSS ou autrement.

Voyons maintenant les données relatives aux conditions de travail que nous avons recueillies et que nous avons regroupées pour tenter de montrer le « modèle de corvéabilité » à l'œuvre.

### *Types d'horaires*

Au plan du temps de travail, il n'existe pas de données officielles sur lesquelles nous pourrions nous baser pour analyser la durée de la semaine hebdomadaire des travailleuses du CES. Nos données indiquent qu'une proportion importante des travailleuses du CES pour lesquelles nous avons obtenu des données sur les horaires sont employées pour la plupart sur des horaires à temps partiel (CES, Entr. 1; CES, Entre.2; CES-CNT 1; CES-CNT 4; CES-CNT 5; CES-CNT 6; CES-CLP 1; CES-CLP 2, CES-CLP 10; R-CES, Entre. 1).

Dans une recherche antérieure, sur les quatre travailleuses du CES rencontrées en groupe de discussion, nous avons constaté que deux d'entre elles travaillaient moins de dix heures par semaine dans le cadre du CES et ce par choix vu leur condition physique (elles recevaient toutes deux de l'aide sociale pour compléter leur revenu) et que les deux autres travailleuses effectuaient 31 heures dans un cas et 40 heures dans l'autre cas (Boivin et Pinard 2007 : 79).

L'une des travailleuses interviewée dans le réseau no 1 dit qu'elle voudrait avoir plus d'heures de travail dans leur semaine (R-CES, Entre. 1).

### *Discontinuité et extension des horaires*

Les horaires étalés sur plusieurs périodes de la journée et étendus jusqu'en soirée constituent aussi la norme dans les emplois du CES. Les travailleuses se rendent aux domiciles pour de très courtes périodes, en particulier pour les levers, tôt le matin, et les couchers, parfois tard le soir, de même que pour les repas (CES, Doc. 6; Boivin et Pinard 2007 : 85).

Une travailleuse témoignant dans le groupe de discussion tenu dans le cadre d'une recherche antérieure que nous avons menée explique comment se vit concrètement un horaire de travail brisé :

*« Moi je recommence à 7hrs le matin, parce que j'en ai 3 à lever, laver, faire à manger. (...) Je finis à 10h, je recommence à midi, je finis à 16h, je recommence à 20h. Je ne suis pas payée entre. Tu t'en vas chez vous, tu te fais à*

*souper tranquillement. A 20h, quand il fait moins 20, tu dois partir ton auto et aller faire une personne juste pour une demi-heure. » (Boivin et Pinard 2007 : 85)*

L'une des revendications d'un regroupement associatif de personnes handicapées a d'ailleurs porté sur l'octroi d'un minimum de 3 heures de services dans le cadre du CES pour chaque lever et pour chaque coucher (CES, Doc. 5).

L'indemnité de présence au travail d'au moins trois heures<sup>117</sup> prévue dans la *Loi sur les normes du travail* ne s'applique pas à la main-d'œuvre dans des types d'emplois comme le CES car « la nature du travail ou les conditions d'exécution du travail requièrent plusieurs présences du salarié dans une même journée et pour moins de trois heures à chaque présence » (art. 58, L.n.t.).

Les horaires brisés peuvent même s'étaler jusque dans la nuit, comme l'indiquent les faits exposés dans ce dossier de la CLP. L'utilisateur ayant besoin de la travailleuse pour aller aux toilettes et le plan d'intervention incluant de type de tâches dans le mandat de la travailleuse du CES, celle-ci voit donc son temps de travail fragmenté même durant la nuit, comme le constate la CLP :

*« Ainsi, entre la fin du souper et l'heure où la bénéficiaire se couche, Madame [nom de la travailleuse] peut vaquer à ses propres occupations. En général, elle se couche tôt et se relève au moment où la bénéficiaire se couche afin de lui permettre d'aller à la toilette avant de se coucher, soit une activité prévue dans la grille de soutien du CLSC [i.e. CSSS] (5 fois par jour, 15 minutes par fois) » (CES-CLP 8, par. 62)*

---

<sup>117</sup> L'article 58 de la *Loi sur les normes du travail* se lit comme suit: « Un salarié qui se présente au lieu du travail à la demande expresse de son employeur ou dans le cours normal de son emploi et qui travaille moins de trois heures consécutives, a droit, hormis le cas de force majeure, à une indemnité égale à trois heures de son salaire horaire habituel sauf si l'application de l'article 55 lui assure un montant supérieur. La présente disposition ne s'applique pas dans le cas où la nature du travail ou les conditions d'exécution du travail requièrent plusieurs présences du salarié dans une même journée et pour moins de trois heures à chaque présence, tel un brigadier scolaire ou un chauffeur d'autobus. Elle ne s'applique pas non plus lorsque la nature du travail ou les conditions d'exécution font en sorte qu'il est habituellement effectué en entier à l'intérieur d'une période de trois heures, tel un surveillant dans les écoles ou un placier ».

Bien que cet exemple soit le seul de ce type que nous ayons vu, il se peut que d'autres travailleuses du CES vivent la même situation car elle est possible en théorie et compte tenu de l'organisation de leur travail selon des plans d'intervention qui peuvent aussi s'appliquer à des usagers-ères ayant besoin de services 24 heures sur 24.

### *Variabilité des horaires*

Si dans le réseau local examiné, une relative continuité existe au plan de l'assignation des travailleuses avec les mêmes usagers-ères d'une semaine à l'autre (R-CES, Entre. 1; Entre. 2), la variabilité des horaires et du nombre d'heures de travail est par contre constatée. Cette variabilité s'explique par des changements d'horaires de dernière minute pouvant être décidés par les usagers-ères ou leurs proches de même que par l'hospitalisation ou le décès d'usagers-ères.

Cette travailleuse raconte qu'elle doit parfois remplacer la mère de l'usager-ère à la dernière minute et que d'une semaine à l'autre, elle ne peut être certaine de son nombre total d'heures de travail, ni de son revenu :

*« Comme sa mère m'a appelé, pour me dire, peut-être que je prévois une sortie ce soir. Alors je prévois de m'apporter un repas. Peut-être pas non plus. Alors j'peux être là jusqu'à 9-10 heures, 11 heures, comme elle peut revenir à 6 heures. Je le sais pas. (...) C'est très insécurisant » (R-CES, Entre. 1).*

Les travailleuses employées dans le secteur public par les CSSS pour dispenser des services similaires bénéficient pour leur part d'une rémunération basée sur la journée et non pas seulement d'une rémunération basée sur la durée des tâches attribuées pour chaque domicile. La personne responsable du suivi des services au CSSS reconnaît le caractère contraignant du type d'organisation du travail imposé aux travailleuses du CES :

*« Des fois, on a des travailleurs... mettons [nom de l'association locale] on a des rencontres annuelles avec eux. Ils vont nous dire qu'il y a des employées qui se plaignent que leur client change leur horaire pis tout ça. Ils deviennent, je ne dirais pas des esclaves là, mais y'a un petit côté en tous cas plus contraignant.*

*Ca fait partie j'trouve, outre le salaire, des conditions de ces employés là. »  
(CES, Entre. 4)*

L'horaire peut aussi varier à la suite de l'hospitalisation ou du décès de l'un-e des usager-ère à qui les travailleuses dispensaient des services et leur salaire est alors diminué. Une travailleuse interviewée du réseau no 1 a décrit cette situation :

*« Pis là où on est à la merci aussi, comme actuellement, ce que je vis. Un de mes usagers est hospitalisé pour une chirurgie très importante. Là ça fait deux mois que je ne travaille pas. Y'a rien. » (CES, Entre. 1)*

Une autre travailleuse qui a témoigné dans un groupe de discussion lors d'une recherche antérieure que nous avons menée confirmait la même chose : « J'ai eu deux patientes qui sont rentrées en même temps à l'hôpital et je me suis retrouvée avec seulement 6 heures par semaine » (Boivin et Pinard 2007 : 87).

La variabilité et une certaine imprévisibilité des horaires pour les travailleuses du CES ainsi que les revenus variables qui en découlent ne contribuent pas à améliorer une situation économique déjà difficile dont nous traiterons plus loin en parlant des salaires, primes et avantages sociaux. Cette variabilité des horaires et des revenus s'inscrit au cœur de l'organisation productive fondée sur le modèle de la « disponibilité permanente juste-à-temps ». Voyons maintenant comment se pose la question des exigences de disponibilité pour les travailleuses du CES.

### *Exigences de disponibilité*

Les exigences de disponibilité à l'égard des travailleuses du CES que nous avons pu identifier à partir des données recueillies ne sont pas de devoir attendre des appels pour obtenir des mandats de travail à la dernière minute. Il semble, d'après ces données, que les mandats de travail sont définis à l'avance : telle travailleuse dessert un nombre d'usagers-ères précis selon un nombre d'heures défini dans le plan d'intervention élaboré par le CSSS. Comme indiqué dans la section précédente, les horaires peuvent varier si l'usager-ère ou ses parents le décident, ou encore être réduits soudainement si l'usager-ère est hospitalisés ou décède.

La forme principale que prend l'exigence de disponibilité chez une partie des travailleuses du CES, selon nos données, est la forte pression pour qu'elles dispensent les services auprès des usagers-ères même si elles sont malades, si elles ont subi un accident de travail, si elles sont épuisées. Cette pression est liée au fait qu'il est difficile de leur trouver des remplaçants-es et les usagers-ères ont absolument besoin de ces services pour vivre au quotidien. Il faut aussi ajouter, ce que certaines données montrent aussi, que la socialisation axée sur la responsabilisation à l'égard des autres ainsi que leur insécurité économique peuvent amener des travailleuses à avoir peine à refuser ces mandats de travail.

Des exemples peuvent être tirés du contenu de certaines décisions de la Commission des lésions professionnelles (CLP). Une travailleuse a ainsi indiqué qu'elle n'a pas pu diminuer ses heures de travail malgré une blessure physique et un début de dépression, une situation que l'intervenante du CSSS connaissait, selon le contenu de la décision:

*« La travailleuse a alors mentionné à la travailleuse sociale [du CSSS] qu'elle continuerait à dépanner jusqu'à la période des fêtes 2003, mais comme aucun autre candidat n'avait été trouvé, la travailleuse a dû continuer jusqu'au 14 février 2004. La travailleuse lui a alors mentionné qu'elle n'était « plus capable ». Elle a continué à travailler par la suite pour la première bénéficiaire à raison de 19 heures par semaine. » (CES-CLP 2)*

Le contenu de cette décision montre aussi la difficulté de la travailleuse de refuser d'assumer la responsabilité des soins malgré sa situation: « La travailleuse se décrit comme une personne qui est incapable de dire non, qui est bonasse et généreuse et qui veut trop bien faire son travail » (CES-CLP 2).

Le contenu d'une autre décision de la CLP présente aussi une situation semblable, dans laquelle une travailleuse du CES qui se blesse continue de travailler pendant deux jours :

*« Dans la nuit du 5 au 6 juin 2006, elle se blesse au dos lors du transfert du lit à la chaise d'aisance, de la dame pour qui elle dispense des services (la bénéficiaire). Elle continue à travailler les 6 et 7 juin, en attente d'une remplaçante. » (CES-CLP 8)*



Les propos d'autres travailleuses du CES recueillis dans un groupe de discussion lors d'une recherche antérieure que nous avons réalisée allaient dans le même sens. L'une des travailleuses affirme que l'usager-ère ne se lève pas de la journée si elle n'est pas là et qu'elle ne trouve pas de remplaçante en appelant elle-même les personnes sont le nom se trouve sur une liste de rappel:

*« Si j'ai une migraine samedi qui empire, j'ai deux patients demain matin, dimanche. L'agence [l'association locale] n'est pas ouverte. Elle est ouverte de mardi au jeudi. Sur la liste de rappel, les 10 personnes ne veulent pas le faire. La plupart des gens qu'on voit demeurent seuls. Si tu y vas pas, il ne se lève pas de la journée. Comme c'est arrivé dans le temps des fêtes, le monsieur a appelé l'ambulance car il était à terre. Même s'il appelle au CLSC [i.e. CSSS], c'est fermé les fins de semaine. Ceux qui viennent le plus vite ce sont les ambulances. » (Boivin et Pinard 2007 : 86)*

Une seconde travailleuse du même groupe de discussion affirme que faute de remplaçante, lorsqu'elle a un rhume, elle porte un masque pour aller dispenser les services : « Quand tu es malade tu mets ton masque pour ne pas donner ton virus à la personne chez qui tu travailles » (Boivin et Pinard 2007 : 86).

En plus de la maladie et des accidents de travail, l'épuisement des travailleuses du CES peut les amener à ne plus souhaiter certains horaires de travail comme les horaires de soir ou de fins de semaine. Cette travailleuse a témoigné dans le groupe de discussion de sa fatigue et de la difficulté ne plus dispenser des services à un usager-ère, alors qu'elle percevait que son maintien dans son milieu de vie plutôt qu'en établissement dépendait d'elle:

*« Le monsieur que j'ai 7 matins par semaine, son monsieur de soir, ça fait aussi 8 ans qu'il l'a. Le patient a seulement 40 ans. Le monsieur a la sclérose en plaques et il peut vivre jusqu'à 60 ans. La seule alternative au CHSLD, avec les vieux pour le restant de ses jours, c'est moi et l'autre monsieur qui le fait le soir. Celui qui fait le soir est à la veille de lâcher, il m'appelle trois fois par semaine pour le remplacer parce qu'il n'en peut plus. Moi je ne suis plus capable. Et ça le fait pleurer de voir qu'il ne sait pas ce qui va arriver. Je lui ai dit écoute, tant que je vais avoir de la santé, je viendrai te faire aussi de soir. Mais je vais me brûler je le sais (...) mais je vais être obligée parce que je ne veux pas qu'il aille en centre. Je trouve ça effrayant. »*

*(Boivin et Pinard 2007 : 89)*

Une autre travailleuse de ce groupe de discussion a fait référence à la socialisation des femmes et à une possible dépendance affective envers les usagers-ères qui amène les femmes à prendre des responsabilités démesurées à l'égard des usagers-ères :

*« Les femmes on a peur de perdre, on a peur de dire non, on a peur de se dire qualifiées. On n'est pas obligées de dire oui tout le temps aux gens. Même si on leur dit non, ça ne sera pas la fin du monde quand on apprend à le faire. Moi depuis deux ans, il y a des choses que j'ai changées, je m'en faisais beaucoup trop. (...) [les femmes] elles sont plus sensibles à ce qu'une personne vit, on est familières aussi. On ne met pas une distance entre le malade et nous. C'est comme s'il devenait notre sœur, notre mère, notre père, trop proche. Je suis allée chercher de la formation en relation d'aide par moi-même. »*

(Boivin et Pinard 2007 : 89).

Toutes les travailleuses du CES n'ont pas la possibilité d'aller suivre de leur propre initiative, et à leurs propres frais si elle n'est pas offerte gratuitement par un organisme, une formation en relation d'aide afin de se doter d'outils pour exercer leurs fonctions dans le cadre d'un emploi qui les fait entrer dans l'intimité d'une personne et qui comporte évidemment une dimension relationnelle fondamentale. Les auxiliaires aux services de santé et sociaux employées dans les CSSS pour dispenser des services similaires d'assistance personnelle ont en général non seulement bénéficié d'une formation professionnelle dans leur domaine, mais elles sont aussi intégrées dans les équipes multidisciplinaires des CSSS qui effectuent le suivi des dossiers (formées aussi d'infirmières, d'ergothérapeutes, de physiothérapeutes, de travailleuses et travailleurs sociaux, etc.), du moins lorsqu'elles détiennent un statut d'emploi régulier (Cloutier *et al.* 2005b). Au sein de ces équipes, elles peuvent échanger sur ce qu'elles vivent dans le cadre de leur travail. Les travailleuses du CES, pour leur part, se retrouvent la plupart du temps seules au domicile avec l'utilisateur-ère et, dans d'autres cas, seules avec l'utilisateur-ère et ses proches.

Ces données montrent comment l'organisation de services, fondée sur le transfert de la gestion directe du travail vers les usagers-ères et leurs proches (dans certains réseaux avec l'intervention d'une association locale), entraîne une forte responsabilisation des travailleuses

du CES à l'égard des besoins de ces usagers-ères, certains nécessitant ces services sur une base plus intensive et continue que d'autres. Elles peuvent être les seules personnes disponibles parmi les travailleuses du CES du territoire et elles ont souvent un lien affectif avec l'usager-ère qui rend difficile la décision de ne pas se rendre pour donner des services même lorsqu'elles sont malades ou blessées. Si on ajoute les facteurs de l'insécurité économique (la peur d'être renvoyée par l'usager-ère) et de la socialisation qui peuvent influencer l'attitude des travailleuses, la pression sur elles engendrée par l'exigence de disponibilité devient encore plus forte.

### *Densification du travail*

Le travail du personnel du CES est organisé selon un découpage précis indiqué dans le plan d'intervention qui exclut des temps de travail qui n'y sont pas prévus ainsi que le temps de déplacement entre les domiciles.

Voyons d'abord la question du temps de travail déterminant dans le cadre des plans d'intervention. Le plan suivant (que nous avons aussi présenté dans la partie 4.5 traitant de la « régulation supra-organisation » exercée par les CSSS), recensé dans une décision de la Commission des lésions professionnelles (CLP), apparaît très éloquent. Il totalise 25 heures par semaine pour les activités de la vie quotidienne (soins d'hygiène) et 11 heures pour les activités de la vie domestique (entretien ménager) résultant du calcul de chaque durée de tâche :

*« - Soins d'hygiène (lit, lavabo) (excluant l'aide au transfert) : 20 minutes deux fois par jour pour la toilette partielle et l'aide partielle et 15 minutes 2 fois par semaine pour le lavage de la tête.*

*- Habillement (habiller et déshabiller) : aide partielle 10 minutes deux fois par jour.*

*- Élimination (fonction vésicale et intestinale) : soins d'incontinence fécale et urinaire 10 minutes, deux fois par jour.*

*- Utiliser les toilettes incluant l'aide complète au transfert, 15 minutes cinq fois par jour.*

- *Transferts (excluant les transferts à la toilette) : aide complète 10 minutes sept fois par jour.*

*Onze heures par semaine pour les activités de la vie domestique:*

- *Préparation des repas : 15 minutes pour le déjeuner, 30 minutes pour le dîner et 30 minutes pour le souper.*

- *Entretien des effets personnels : lessive 120 minutes par semaine et literie 15 minutes par semaine.*

- *Approvisionnement (épicerie) (incluant le rangement) : 90 minutes par semaine. » (CES-CLP 8)*

Il n'y a pas de considération dans les plans d'intervention élaborés par les CSSS pour des échanges verbaux avec l'utilisateur, des imprévus à gérer, des besoins non identifiés auxquels répondre.

Une travailleuse du CES a affirmé en entrevue que l'organisation du travail établie autour du minutage des tâches ne correspond pas à la réalité d'un travail auprès d'un autre être humain, avec qui elle doit interagir :

*« Mais dans les faits, ça ne va pas comme ça. Parce qu'il faut beaucoup se laisser guider par la personne à qui on donne les soins, c'est ce qui se passe le temps qu'on est là. Comme, on m'accordait 15 minutes pour faire la lessive, ce qui est totalement ridicule. Tu comprends, c'est pas long aller porter des vêtements dans une laveuse et les transférer dans une sècheuse mais y'a pas que ça là. » (CES, Entre. 1)*

Nous constatons donc une « densification du travail » du personnel du CES à travers leur organisation dans le cadre des plans d'intervention. Nous ne nions pas pour autant que ce genre de pratiques de densification n'est pas présente sous d'autres formes dans le secteur public pour les travailleuses dispensant des services similaires et qui sont contraintes, de plus en plus, de concentrer leur travail sur les bains et d'augmenter le nombre d'utilisateurs desservis chaque jour en accélérant les cadences (Cloutier et al. 2005 : 85).

Prenons maintenant un autre temps qui est externalisé de l'horaire de travail rémunéré des employées du CES, le temps de déplacement. La *Loi sur les normes du travail* définit ce qui est considéré comme le temps de travail à l'article 57, qui indique ceci relativement au temps de déplacement: « Un salarié est réputé au travail dans les cas suivants : 1. lorsqu'il est à la disposition de son employeur sur les lieux du travail et qu'il est obligé d'attendre qu'on lui donne du travail; 2. sous réserve de l'article 79, durant le temps consacré aux pauses accordées par l'employeur; 3. durant le temps d'un déplacement exigé par l'employeur ; 4. durant toute période d'essai ou de formation exigée par l'employeur. ».

L'interprétation de cette norme par les tribunaux exclut le temps « le temps consacré au trajet normal effectué par le salarié, comme pour l'ensemble des salariés au Québec, pour se rendre le matin à son lieu de travail et retourner chez lui à la fin de sa journée »<sup>118</sup>. Or, comme le travail dans le cadre du CES est fragmenté entre plusieurs prestations de travail considérées indépendantes les unes des autres, qui peuvent se dérouler chez plus d'un usager-ère dans la journée, si la travailleuse doit se rendre chez un-e second-e usager-ère ou revenir chez elle et repartir à nouveau plus tard, ce temps de déplacement n'est pas considéré comme un temps de déplacement demandé par l'employeur. Il n'est donc pas rémunéré. Cela nous amène à dire qu'il est externalisé de l'horaire de travail et que ce type d'organisation des services participe à la densification du travail. Nous verrons un plus loin que non seulement ces temps de déplacement ne sont pas intégrés à l'horaire de travail (rémunéré), mais aussi que les frais d'essence et d'utilisation du véhicule ne sont pas remboursés.

Nos constats confirment que les conditions de travail des travailleuses du CES intégrées aux réseaux locaux peuvent être identifiées à la « corvéabilité » (Appay 1997) selon ce que nous avons nommé le modèle de la « disponibilité permanente juste-à-temps ». Nous avons en effet pu constater que leur horaire de travail est souvent à temps partiel, fragmenté sur des horaires brisés et étalés dans la journée; les horaires sont souvent variables d'une journée et d'une

---

<sup>118</sup> Cet extrait d'un site web est tiré d'un résumé de l'interprétation des tribunaux relative à l'article 57 de la *Loi sur les normes du travail* effectué par la Commission des normes du travail. (Disponible à l'adresse : <http://www.cnt.gouv.qc.ca/guide-interpretation-et-jurisprudence/partie-i/la-loi-sur-les-normes-du-travail/les-normes-du-travail-art-391-a-97/la-duree-du-travail-art-52-a-5901/57/index.html#c1096>) (consulté le 3 mars 2012).

semaine à l'autre; les exigences de disponibilité sont fortes et pèsent même lorsque les travailleuses sont malades, blessées ou épuisées; une densification du travail semble aussi exister du moins alors que certains temps de travail non prévus dans les plans d'interventions élaborés par les CSSS sont externalisés de l'horaire de travail rémunéré (temps accordé à la relation avec l'utilisateur et à l'écoute ou encore à des tâches imprévues, temps de déplacement entre deux usagers ou allers-venues chez soi).

Dans la prochaine section, nous verrons un second aspect de la dimension de la « précarisation des conditions de travail », celui de la « qualification des emplois ».

### **6.2.2 Qualification des emplois**

Notre analyse des données relatives à la « qualification des emplois » est organisée autour de chaque indicateur identifié dans le modèle opératoire, soit les exigences à l'embauche (travailleuses du CES et personnel du secteur public); les savoir-faire mobilisés dans le travail par les travailleuses du CES; les savoir-faire mobilisés par le personnel du secteur public; la rémunération; le remboursement des frais de déplacement; la légitimation de la déqualification sexuée des emplois.

#### *Exigences à l'embauche*

La formation exigée aux travailleuses du CES à l'embauche est la formation aux Principes de déplacement sécuritaires (PDSB) qui peut varier d'une quinzaine d'heures au total, comme nous avons constaté dans le réseau local examiné, à un cours d'une durée de 45 à 60 heures (CES, Doc. 8). Une formation en premiers soins et réanimation cardiaque (RCR) peut aussi être requise (CES, Entre. 3; CES, Entre. 1).

Pour les travailleuses du secteur public – les auxiliaires aux services de santé et sociaux –, la formation exigée est en général celle d'environ 960 heures en assistance à domicile dispensées dans le cadre des programmes de formation professionnelle par les institutions publiques d'enseignement secondaire.

Un regroupement national d'associations de défense des droits des personnes handicapées affirme que la formation requise dans le cadre du CES est insuffisante, que de la formation continue devrait aussi dispensée aux travailleuses et que le MSSS n'a pas tenu les promesses exprimées dans sa Politique de soutien à domicile de 2003 à cet égard :

*« La Politique préconisait une bonne formation des intervenants en soutien à domicile. On y admettait la problématique particulière en ce qui concerne les travailleurs de gré à gré : le CLSC [i.e. CSSS], en collaboration avec la région régionale, favorisera l'accès à une formation de base pour les travailleurs engagés de gré à gré. Nous sommes en 2009 et le réseau ne s'est toujours pas impliqué dans la formation de ces travailleurs et travailleuses, pas plus que dans celle des personnes travaillant dans les EESAD et les agences privées. Ce qui suit nous éclaire davantage sur la situation. » (CES, Doc. 8) (l'italique provient du document original)*

Ce regroupement déplore que les travailleuses soient contraintes d'assumer elles-mêmes les frais de leur formation, affirmant qu'elles n'en ont pas les moyens :

*« Terminons en précisant que les employées, sans égard à leur origine (sauf, bien sûr, les employés de CSSS), qui souhaitent de la formation continue doivent défrayer elles-mêmes les coûts de la formation, le temps investi pour y participer et assumer leurs frais de déplacement et autres frais s'il y a lieu. Compte tenu du salaire qu'elles reçoivent et de la précarité d'emploi, comment se motiver pour investir autant personnellement?!? » (CES, Doc. 8)*

Dans un autre document, le même regroupement demande que la formation des travailleuses du CES relève des MSSS (CES, Doc. 5).

La personne représentant une association locale, dans le réseau local no 1, affirme que lorsque des ateliers de formation ont été organisés, les travailleuses n'y venaient pas car ce temps de formation n'était pas rémunéré : « On ne peut pas donner beaucoup de formation, pis même qu'on a essayé pis les travailleurs ne se présentent pas, parce qu'il faut payer » (CES, Entre. 3).

### *Savoir-faire mobilisés de facto dans le CES*

Même si les travailleuses du CES rencontrent peu d'exigences lors de leur embauche, nos données indiquent que celles qui dispensent des services d'assistance personnelle dans le cadre des réseaux locaux se retrouvent à mobiliser de nombreux savoir-faire.

Les données que nous avons recueillies indiquent que la variété et le niveau de complexité des tâches réalisées dans le cadre du CES peut être important. Par exemple, une offre d'emploi dans le cadre du CES mise en ligne par une agence de placement qui indique avoir une entente avec quatre CSSS de la région présente les diverses tâches à réaliser comme suit :

*« L'aide à domicile offre des services variés aux bénéficiaires.*

*Aide à la vie quotidienne : aide à l'alimentation aide à l'hygiène, aide aux transferts, aide à l'élimination (soins d'incontinence); Aide à la vie domestique : entretien ménager, lessive, préparation de repas, courses; Assistance à la personne : gardiennage. » (CES, Doc. 13)*

Les « atouts et caractéristiques souhaités » sont indiqués comme suit : « Compassion, écoute, bienveillance; Sens des responsabilités; Honnêteté et fiabilité; PDSB, RCR (atout) » (CES, Doc. 13).

Les exigences à l'embauche dans cette offre d'emploi tranchent avec la variété, la complexité et la difficulté des tâches que doivent réaliser les travailleuses du CES. La difficulté est encore accrue lorsque les travailleuses du CES ne disposent pas des outils nécessaires pour le réaliser, tels les appareils pour déplacer les personnes qui ne peuvent le faire par elles-mêmes. Voici quelques exemples tirés du contenu de décisions de la CLP :

*« L'usagère est entièrement dépendante de la travailleuse pour bouger, manger, aller au lit, aux toilettes. » (CES-CLP 8)*

*« La travailleuse explique que le lève-personne utilisé chez madame [initiales] n'est pas adapté à la stature de la patiente, les sangles étant beaucoup trop grandes, de sorte que la travailleuse doit habiller la patiente d'un gilet polar et installer une serviette pour y ajouter du volume. Le lève-personne est utilisé dans la chambre à coucher, mais pas à la salle de toilette puisque l'endroit est*



*trop exigüe. À la salle de toilette, la travailleuse réussit à entrer le fauteuil roulant, puis elle lève la patiente qui doit poser sa tête sur son épaule gauche puisqu'elle ne peut la supporter elle-même. La travailleuse installe la patiente sur le siège de la toilette et elle la relève de la même façon pour la réinstaller dans son fauteuil roulant. La travailleuse explique qu'elle ne peut utiliser la chaise d'aisance puisque cette chaise n'est pas conçue pour supporter la tête de la patiente. » (CES-CLP 3)*

*« À l'audience, la travailleuse expose qu'à cette époque elle procure des soins à domicile à une dame alitée atteinte de sclérose en plaques. Cette bénéficiaire mesure approximativement 5 pieds 8 pouces et pèse environ 300 livres. » (CES-CLP 7)*

Dans le contenu d'un dossier de plainte traité par la CNT se trouve le témoignage d'une travailleuse du CES qui dit devoir faire des manœuvres pour soulever un usager-ère lourdement handicapé atteint de sclérose en plaque. La travailleuse affirme que l'usager-ère refuse certaines précautions, ce qui augmente le risque de chute pour l'usager-ère et le risque de blessure pour elle. L'usager-ère, dit-elle, l'insulterait et lui aurait adressé des injures racistes (CES, CNT 6).

Pour sa part, un regroupement national d'associations souligne que les domiciles des usagers-ères ne sont pas toujours sécuritaires:

*« Par rapport aux services aux proches aidantes, à leur participation au processus de décision et celle de la personne concernée, au domicile qui doit être jugé adéquat et sécuritaire, nous ne pouvons que sourire. Il est généralisé que les personnes ne participent pas aux décisions, que le domicile ne soit pas adéquat et que rien ne soit fait pour qu'il le devienne. » (CES, Doc.8)*

La dimension du travail émotionnel est aussi présente dans le travail effectué par les employées du CES, même si elle n'est pas reconnue formellement :

*« La personne est très demandante et puis son mari. Elle vieillit. Au début, j'avais du plaisir. Maintenant c'est difficile. On se parle. Des fois on a des genres de petits conflits, avec l'humour. Je m'assois à côté d'elle... je lui dit... (...) Pour moi c'est rendu difficile là. Mais sûr qu'elle me connaît pis des fois elle me dit 't'es suspecte'. Et je lui dit 'je suis humaine aussi'. Pis je prends le temps. » (CES, Entre. 1)*

Le travail émotionnel est parfois tellement exigeant que les travailleuses peuvent en venir à refuser de travailler chez certains usagers-ères, selon le témoignage de cette travailleuse :

*« Parce qu'avec le temps, je veux dire, on en vient à refuser de travailler pour certaines personnes. (...) Parce qu'il y a incompatibilité. Tu sais quelqu'un de très très très capricieux. Tu sais qui te fait répéter répéter, répéter, qui te fais marcher. Ca moi j'en peux plus. » (CES, Entre. 1)*

De plus, les travailleuses se retrouvent dans plusieurs situations à dispenser des actes de type médical. Comme nous l'indiquons au Chapitre 5 (Genèse des transformations productives), point 2.3, dans la partie, des changements législatifs au *Code des professions*<sup>119</sup> (Loi 90) permettent, depuis 2003, que ces travailleuses puissent exercer ce qui est appelé dans le jargon des « actes délégués », soit des actes qui étaient auparavant réservés aux infirmières. Rappelons que ces actes, aussi appelés « soins invasifs d'assistance lors des activités de la vie quotidienne » (AVQ), concernent les soins liés à l'alimentation et à l'élimination, ainsi que « l'administration des médicaments »<sup>120</sup>. Ils peuvent consister à alimenter des usagers-ères par l'administration de gavage par voie nasogastrique ou par gastrostomie, de l'aide à l'élimination intestinale par la stimulation anale et le curage rectal ou encore les soins respiratoires et ceux d'une trachéotomie (Denault et Gauthier 2004: 7-8). En théorie, les travailleuses du CES doivent avoir suivi une formation obligatoire théorique et pratique dispensée par une infirmière du CSSS et réussir leur évaluation finale. Elles ont aussi la responsabilité de mettre régulièrement à jour leurs connaissances relatives aux activités d'exception.

L'établissement local, soit le CSSS, est censé déterminer qui dispensera les « soins invasifs » en vertu de la loi, soit le personnel à son emploi, des employés-es de prestataires externes ou des proches. Le CSSS est aussi responsable de « l'évaluation des besoins et du risque de préjudice » mais ne porte pas la responsabilité de ce préjudice s'il est commis par des personnes qui ne sont pas directement à son emploi (Association des CLSC et CHLD, 2003 : 219 cité par Denault et Gauthier 2004 : 10-11).

---

<sup>119</sup> *Loi modifiant le Code des professions et d'autres dispositions législatives*, L.Q. 2002, c.33

<sup>120</sup> *Ibid.*, art. 39.7 et art. 39.8

Un regroupement associatif national affirme que des travailleuses du CES dispensent de tels soins invasifs sans avoir les compétences pour ce faire :

*« Lorsque l'on parle de l'assurance qualité avec les principaux fournisseurs des services à domicile, on doit tenir compte des actes délégués ou soins invasifs ou actes réservés, qui sont de plus en plus dispensés par des personnes qui n'en ont pas les compétences. Intervient également la déresponsabilisation de l'État et du réseau de la santé et des services sociaux. » (CES, Doc. 8)*

Selon le témoignage d'une travailleuse ayant participé au groupe de discussion de notre étude publiée en 2007, plusieurs travailleuses du CES qu'elle connaît dispenseraient ce type de services sans avoir eu la formation du CSSS ou avec une formation minimale car elles se retrouvent régulièrement seules avec des personnes ayant besoin de ces soins. Elles craindraient aussi de perdre leur place en refusant selon elle :

*« Ce qui arrive c'est que si on dit non, une autre fille va arriver. Elle va le faire et elle ne le dira pas. Elles ont assez peur de perdre leur emploi qu'elles le font pareil. C'est au CLSC [i.e. CSSS] à le faire, pis ils le font pas parce qu'ils n'ont pas de personnel. Dans le territoire voisin, on a le droit de faire des actes délégués. Ça nous a été montré cinq minutes quand l'infirmière vient à la maison. » (Boivin et Pinard 2007 : 82)*

Les données que nous venons de présenter témoignent de faibles exigences à l'embauche qui tranchent avec la variété et la complexité des savoir-faire que doivent mobiliser les travailleuses dispensant notamment des services d'assistance personnelle dans le cadre du CES.

Dans la prochaine section, nous comparons les savoir-faire mobilisés dans le cadre du CES avec ceux mobilisés par les travailleuses du secteur public.

### *Savoir-faire mobilisés dans le secteur public*

Les travailleuses du secteur public dispensant des services d'aide à domicile font partie des auxiliaires aux services de santé et sociaux et leur titre d'emploi particulier est celui d'auxiliaires familiales et sociales, comme nous l'avons déjà mentionné précédemment.

Les tâches de ces travailleuses du secteur public apparaissent similaires à celles des travailleuses du CES qui dispensent des tâches d'assistance personnelle, selon le contenu de la convention collective en vigueur dans le secteur public :

*« Personne qui, dans un domicile, une résidence, foyer de groupe ou milieu de même nature, assume un ensemble de tâches ayant pour but d'accompagner et de supporter l'usager et sa famille ou de suppléer à ses incapacités dans l'accomplissement de ses activités de la vie quotidienne ou de la vie domestique.*

*Elle voit également à favoriser l'intégration et la socialisation de l'usager dans des activités individuelles et communautaires. Dans le cadre de ses fonctions, elle voit à l'hygiène, au bien-être, au confort, à la surveillance et aux besoins généraux des usagers. Elle est appelée à faire l'installation de certains appareils ou à donner certains soins plus spécifiques pour lesquels elle a été formée.*

*Elle est appelée à préparer des repas ou à effectuer des travaux domestiques. Elle renseigne les responsables et les membres de l'équipe de ses observations sur les besoins de l'usager et de sa famille. En collaboration avec les autres intervenants, elle participe à l'identification des besoins de l'usager ainsi qu'à l'élaboration du plan de service ou d'intervention et à la réalisation de celui-ci. » (Glob., Conv.coll.2, p.11.81)*

Les tâches effectuées dans le cadre du travail des employées du CES et celles dans le cadre du travail des employées du secteur public se ressemblent largement. Elles consistent à voir aux besoins quotidiens des usagers-ères, qu'il s'agisse de besoins au plan des activités de la vie quotidienne (assistance personnelle pour les soins d'hygiène notamment) ou de besoins en termes de préparation des repas, de soutien pour les déplacements dans le lieu de vie avec ou sans appareils et d'aide domestique. De plus, les travailleuses doivent s'assurer de la condition de la personne à qui elles dispensent des services et informer le CESS (ou l'agence intermédiaire lorsqu'elle est présente) de la situation au besoin. Les descriptifs de tâches de

chacune de ces catégories de travailleuses ne traitent pas de la dimension relationnelle (relation d'aide) et du « travail émotionnel » qu'implique ce type de travail, mais ces aspects occupent une part importante des efforts déployés par les travailleuses.

Si les tâches des travailleuses du CES et du secteur public sont largement similaires, qu'en est-il de leur rémunération? Les prochaines sections traitent de cet aspect.

### *Rémunération*

Cette section porte sur la rémunération incluant le salaire et les primes ainsi que les avantages sociaux. Comme indiqué dans la section portant sur l'action collective d'associations représentant les usagers-ères (partie 5.2), depuis 2008, à la suite de la mobilisation des associations locales, le salaire horaire brut des travailleuses du CES a été augmenté à 11\$ dans l'ensemble des régions du Québec à l'exception de celle de Montréal et à 11,74\$ dans la région de Montréal (CES, Doc. 5, p. 9-11).

Si nous comparons ce salaire horaire avec celui des travailleuses du secteur public dispensant des services d'assistance personnelle – les auxiliaires aux services de santé et sociaux des CSSS –, nous constatons que le salaire des travailleuse du CES représente 66% de leur salaire horaire but (17,75 \$ l'heure au premier échelon; Glob., Conv.coll. 2, p.III.52) dans la région de Montréal et 62% dans les autres régions du Québec.

Il faut aussi tenir compte de la durée de la semaine de travail lorsque nous comparons la rémunération entre ces deux catégories de personnel. Nous ne disposons pas de données officielles pour évaluer la durée de la semaine hebdomadaire des travailleuses du CES. Toutefois, un regroupement national d'associations de personnes handicapées – qui revendique que le salaire soit augmenté à 16\$ l'heure (CES, Doc. 8, p.14) – évalue la durée moyenne de la semaine de travail à 20 heures car l'horaire est fragmenté sur plusieurs périodes et une travailleuse peut difficilement desservir plus de deux usagers-ères par jour :

*« La demande de services maximale se situe entre 6 h et 9 h le matin et entre 21 h et 24 h le soir, en tenant compte des déplacements d'un usager à l'autre, un auxiliaire ne peut théoriquement desservir plus de deux clients par jour, et ce, si la distance entre ceux-ci n'est pas trop grande. (...) Pour 2 clients desservis, 5 jours par semaines, un préposé reçoit entre 220,00 \$/semaine et 234,80*

*\$/semaine maximum, selon qu'il travaille à Montréal ou en région. Cette méthode de rémunération freine les plus enthousiastes et fait en sorte que les postes offerts n'intéressent que peu de travailleurs. » (CES, Doc. 8, p.14)*

En reprenant la durée hebdomadaire de la semaine de travail des travailleuses du CES évaluée par ce regroupement, le salaire hebdomadaire brut de celles-ci représenterait, dans la région de Montréal, 38% de celui des travailleuses du secteur public à statut régulier effectuant un travail similaire et 35,4% dans les autres régions du Québec. Les travailleuses du secteur public à statut régulier reçoivent un salaire brut hebdomadaire de 621,25\$ pour 35 heures de travail (Glob., Conv.coll. 2, p.III.52).

Il n'existe pas de primes pour les travailleuses du CES. Il faut tenir compte de cette différence aussi car les travailleuses du secteur public ont accès à certaines primes (primes de soir, de nuit, d'heures brisées) (Glob., Conv.coll.1, clause 9).

Ajoutons que la rémunération indirecte, soit les avantages sociaux, n'a pas été prise en compte dans notre comparaison, mais qu'elle représente une différence importante. Les travailleuses du CES ne bénéficient d'aucun avantage social rattaché à leur emploi. Pour leur part, les auxiliaires aux services de santé et sociaux du secteur public effectuant des tâches similaires bénéficient du régime de retraite des employés du gouvernement, d'assurances-collectives et de congés additionnels à ceux prévus par la *Loi sur les normes du travail*.

La *Loi sur les normes du travail* ne prévoit pas d'obligation pour les employeurs d'indemniser un nombre minimum de congés de maladie. Au sujet de congés de maladie non indemnisés par l'employeur pour les travailleuses du CES, la personne responsable du suivi des services dans le CSSS du réseau local no 1 a tenu des propos en entrevue qui montraient qu'elle était consciente de la faible protection des travailleuses: « Ils sont malades demain matin, y'ont une grippe ou quelque chose, y'ont pas de journée maladie » (CES, Entre. 4).

Avec la faible rémunération, il apparaît difficile à certaines travailleuses de joindre les deux bouts; dans une recherche antérieure, les témoignages de travailleuses indiquaient qu'elles ne pouvaient travailler dans le cadre du CES sans disposer d'un deuxième revenu ou d'un logement subventionné :

*« Moi je suis sur les accidents de travail depuis 30 ans pour une grosse accident et je reçois 600\$ par mois, mais ça ne me fait pas vivre. C'est pour ça que je peux me permettre – et la plupart des femmes qui travaillent [dans le cadre du CES] c'est la même chose – soit c'est un deuxième revenu, soit que c'est par obligation, mais qu'elles ont une petite pension en quelque part. Mais personne ne pourrait faire sans un deuxième revenu, ou un mari à la maison. »*

*« Moi j'ai un logement à prix abordable. J'ai pas un amant ni un deuxième revenu. Je ne fais pas beaucoup d'heures. J'arrive parce que je ne suis pas dépendière. J'ai choisi par fierté, pour travailler et faire quelque chose. »  
(Boivin et Pinard 2007 : 84)*

Cette section traitant du salaire des travailleuses du CES montre combien il est faible. Le travail à temps partiel sur des horaires fragmentés externalisant une partie des temps de travail résulte en un salaire hebdomadaire réduit pour un emploi sans avantages sociaux. Il faut aussi prendre en compte les frais liés aux déplacements, ce qui fait l'objet de la prochaine section.

#### *Remboursement des frais de déplacement*

Les frais de déplacement comprennent principalement les frais d'essence et d'utilisation d'un véhicule pour les déplacements entre les domiciles. La *Loi sur les normes du travail* prévoit la norme suivante relativement aux frais de déplacement à l'article 85.2 : « Un employeur est tenu de rembourser au salarié les frais raisonnables encourus lorsque, sur demande de l'employeur, le salarié doit effectuer un déplacement ou suivre une formation ». Or, comme le temps de déplacement des travailleuses du CES entre les domiciles des usagers-ères, ou pour revenir chez elles avant de repartir plus tard voir un-e autre usager-ère, n'est pas considéré comme du temps de travail (voir ci-dessus la partie sur la « densification du travail »), ces travailleuses ne bénéficient pas du droit au remboursement de ces frais.

L'interprétation de cette norme par les tribunaux exclut le temps « le temps consacré au trajet normal effectué par le salarié, comme pour l'ensemble des salariés au Québec, pour se rendre

le matin à son lieu de travail et retourner chez lui à la fin de sa journée »<sup>121</sup>. Or, comme le travail dans le cadre du CES est fragmenté entre plusieurs prestations de travail indépendantes les unes des autres pour des employeurs légaux différents, qui peuvent se dérouler chez plus d'un usager-ère dans la journée, le temps de déplacement entre les domiciles des usagers-ères n'est pas considéré comme un temps de déplacement demandé par l'employeur. Il n'est donc pas rémunéré. Il en va de même pour les frais de déplacement (frais d'essence et d'utilisation du véhicule) ; ils ne sont pas considérés comme des frais pour un déplacement demandé par l'employeur, mais comme des frais normaux liés aux déplacements de la maison au lieu de travail.

Les frais d'essence et d'entretien de la voiture non remboursés viennent donc indirectement diminuer la rémunération des travailleuses du CES qui est déjà peu élevée.

Certaines travailleuses du groupe de discussion tenu en 2006 dans le cadre d'une recherche précédente témoignaient de ce problème :

*« Le gaz est cher, on paie notre gaz et on n'est pas payé pour le déplacement. Si tu en as 5 par jour, tu paies tes 5 déplacements. Au CLSC [i.e. CSSS], leurs déplacements sont payés. »*

*« La seule chose c'est que des fois tu réussis à te faire payer une heure de plus dans ta semaine à 7,60 \$ l'heure mais ça ne paie pas ton gaz. »*

*(Boivin et Pinard 2007 : 84)*

Le travail d'assistance à domicile implique inévitablement des déplacements vers les domiciles des usagers-ères. Les déplacements en transport en commun peuvent être moins longs dans la région métropolitaine, mais tout dépend des distances que les travailleuses ont à franchir. Dans les autres régions du Québec, il est difficile de dispenser de tels services sans avoir de voiture d'après les données que nous avons recueillies. Les frais d'achat et

---

<sup>121</sup> Cet extrait d'un site web est tiré d'un résumé de l'interprétation des tribunaux relative à l'article 57 de la *Loi sur les normes du travail* effectué par la Commission des normes du travail. (Disponible à l'adresse : <http://www.cnt.gouv.qc.ca/guide-interpretation-et-jurisprudence/partie-i/la-loi-sur-les-normes-du-travail/les-normes-du-travail-art-391-a-97/la-duree-du-travail-art-52-a-5901/57/index.html#c1096>) (consulté le 10 février 2012)



d'utilisation d'une voiture ainsi que les frais d'essence des travailleuses du CES constituent des montants importants en regard de la faible rémunération qu'elles reçoivent en échange de leur travail.

Nous constatons donc une « déqualification des emplois » occupés par les travailleuses du CES à la lumière de ces données concernant les faibles exigences à l'embauche et la rémunération très limitée en regard des savoir-faire déployés dans le cadre du travail, largement similaires à ceux déployés par les travailleuses du secteur public réalisant des tâches similaires. Voyons maintenant le processus de légitimation sur lequel s'appuie cette déqualification.

### *Légitimation de la déqualification sexuée des emplois*

Dans les suites des travaux de plusieurs chercheurs (Kergoat 1982; Dussuet 2002), notre cadre théorique met de l'avant l'idée de « légitimation » de la déqualification des emplois du fait qu'ils ressemblent aux tâches traditionnellement dévalorisées et assignées aux femmes dans la sphère familiale. Il s'agirait donc de « déqualification sexuée des emplois », ancrée à l'« intersectionnalité » (Crenshaw 1991) des rapports de production et des rapports sociaux de sexe. Nos données nous permettent de confirmer sa présence.

Le premier type de données est la proportion de femmes présentes dans les emplois du CES. Nous avons demandé des données officielles sur le profil des travailleuses du CES au MSSS, mais nous n'avons pu les obtenir. Cependant, les données que nous avons pu recueillir par nous-mêmes (CES-CLP 3; CES-CLP 9; CES, CNT-1; R-CES, Entre.1; R-CES, Entre. 2) indiquent que la grande majorité du personnel du CES est composé de femmes. De plus, ces données nous incitent à penser qu'une proportion importante des travailleuses du CES est d'âge mûr, c'est-à-dire de plus de 45 ans<sup>122</sup> et qu'une certaine proportion aurait plus de 60 ans.

---

<sup>122</sup> Selon les catégories élaborées par l'Institut de la statistique du Québec, la catégorie des « femmes d'âge mûr » réfère aux femmes de 45 à 64 ans alors que celle des « femmes âgées » réfère aux femmes de 65 ans et plus (ISQ 2010).

Dans une recherche antérieure, nous avons aussi constaté que l'âge des quatre travailleuses du CES participant au groupe de discussion variait entre 52 et 60 ans (Boivin et Pinard 2007 : 79).

Nous avons pu obtenir des données sur les caractéristiques démographiques du personnel dispensant des services d'aide à domicile dans le secteur public qui datent de 2003 par l'intermédiaire d'un article référant à des données officielles. A ce moment, ce personnel portait le titre d'emploi « auxiliaires familiales et sociales ». Selon cet article, 84% des auxiliaires familiales et sociales sont de sexe féminin et 70% ont 40 ans et plus (Glob., Doc.1).

Nos données suggèrent donc la présence d'une proportion importante de femmes de plus de 45 ans parmi le personnel dispensant des services d'aide à domicile et ce tant du côté des travailleuses du CES que du côté de celles employées dans le secteur public. Nous ne constatons donc pas la concentration d'une catégorie sociale dans l'un ou l'autre de ces segments des réseaux. Cependant, rappelons-le, les travailleuses du CES ne disposent pas d'un pouvoir collectif et d'un rapport de force suffisants pour contrer les préjugés et la socialisation et obtenir une meilleure qualification de leur travail, comme ont pu le faire les travailleuses du secteur public. C'est ce qui nous permet de croire que la déqualification de leurs emplois s'appuie implicitement sur les rapports sociaux de sexe pour être légitimée.

Certaines données témoignent d'une perception du travail d'assistance à domicile dans le cadre du CES selon laquelle il s'agirait d'un travail simple. Cette perception a pu être repérée dans les propos du commissaire de la CRT dans l'affaire *Centre de santé Memphrémagog*. Le commissaire affirmait en effet dans cette décision que « les tâches requises sont relativement simples et ne nécessitent pas de formation proprement dite »<sup>123</sup>.

Le fondement normatif implicite à la base d'une telle évaluation est que s'occuper des personnes n'implique pas de tâches complexes. Le fait que les emplois n'exigent pas de formation professionnelle témoignerait en soi de la simplicité du travail. Comme le notait Kergoat en 1982, « les tâches féminines salariées, ressemblent par bien des aspects aux tâches

---

<sup>123</sup> *Syndicat des travailleuses et des travailleurs du CLSC Alfred Desrochers c. Centre de santé Memphrémagog*, précité note 14, par. 134.

domestiques » (Kergoat 1982: 15) et, plus elles y ressemblent – par exemple, faire le ménage – plus elles sont dévalorisées et sous-payées. Le commissaire mentionnait que les emplois ne requièrent pas de formation. Cela est vrai si l'on restreint l'idée de formation à une formation professionnelle. Cependant, cela n'empêche pas que des travailleuses peuvent avoir à leur actif des formations professionnelles sans pouvoir trouver de postes mieux qualifiés. De plus, la formation que ces femmes peuvent avoir acquise dans le cadre de la sphère domestique et qui leur sert dans leur travail n'est pas considérée; elle est associée à une prétendue « nature féminine ». Or, comme le disait Kergoat dans son étude sur les ouvrières, elle relève d'« un apprentissage (au métier de future femme quand elles étaient petites) puis par une formation continue (travaux domestiques) » (1982 : 67).

Une autre donnée témoignant à notre avis de la légitimation de la déqualification des emplois du personnel du CES est celle relative aux exigences exprimées en premier lieu dans l'offre d'emploi présentée sur le site web d'une agence de recrutement à laquelle nous avons référé précédemment. L'introduction de l'annonce présente l'emploi comme si son principal avantage était d'aider les autres et que la rémunération venait en sus : « Vous cherchez un emploi où vous pourrez mettre à profit votre compassion, votre écoute et votre intérêt à aider les autres? Contribuez à améliorer la qualité de vie des citoyens de votre région, tout en étant rémunéré! ». Dans la section des « atouts et caractéristiques souhaités » pour occuper l'emploi qui s'inscrit dans le cadre du CES, l'annonce indique d'abord « Compassion, écoute, bienveillance » et complète avec « Sens des responsabilités; Honnêteté et fiabilité; PDSB, RCR (atout) » (CES, Doc. 13).

L'idée d'une prédisposition des femmes à « donner » leur travail sans compter, surtout lorsqu'il s'agit de prendre soin des autres, réfère à l'idéologie à la base des rapports sociaux de sexe.

Nous n'avons pas trouvé dans nos données sur les réseaux intégrant les travailleuses du CES d'éléments qui pouvaient témoigner d'une légitimation de la déqualification des emplois occupés par des femmes d'âge mûr en particulier. Cela ne signifie pas que cette légitimation n'existe pas dans la société, mais simplement qu'à partir des données dont nous disposons, nous n'avons pu la saisir si elle existe.

En résumé, notre analyse de cette deuxième composante de la dimension de la « précarisation des conditions de travail » que constitue la « qualification des emplois » nous amène à constater à la fois cette déqualification de même qu'une certaine légitimation de celle-ci, à travers l'idée selon laquelle le travail est simple et ne requiert pas de formation sinon le désir d'aider les autres. Comme cette idée constitue l'une des bases des rapports sociaux de sexe, nous parlons donc de « déqualification sexuée des emplois ».

Nous terminons ce chapitre présentant les résultats de notre première étude de cas avec un résumé de notre analyse.

## 7. Résumé de l'analyse

De façon générale, nos propositions de recherche et notre modèle conceptuel visaient à évaluer les effets de l'interaction entre la « détermination de l'identité juridique de l'employeur » et l'exercice du « pouvoir stratégique » par la ou les « organisations-cerveaux » en termes de « précarisation des emplois » des travailleuses du CES intégrées à des réseaux de services d'aide à domicile au Québec.

La première « variable indépendante » analysée était celle de la « détermination de l'identité juridique de l'employeur ». Dans le cas de l'application des droits issus du *Code du travail*, cette détermination a résulté, dans la décision *Centre de santé Memphrémagog*<sup>124</sup> de la CRT, en une identification de l'usager-ère des services comme employeur.

En ce qui a trait à l'application de la *Loi sur les normes du travail*, notre analyse montre que les résultats varient d'un dossier à l'autre, la CNT identifiant le CSSS comme employeur ou co-employeur dans certains dossiers et l'usager-ère comme seul employeur dans d'autres. Cela peut s'expliquer par l'utilisation d'un outil d'analyse des relations d'emploi multipartites à la CNT, par le type d'identification des employeurs par les plaignantes de même que par le fait que l'article 95 de la *Loi sur les normes du travail* (s'appliquant uniquement aux plaintes

---

<sup>124</sup> *Syndicat des travailleuses et des travailleurs du CLSC Alfred Desrochers c. Centre de santé Memphrémagog*, précité note 14.

pécuniaires) permet à la CNT d'engager la responsabilité de plus d'une entité à titre d'employeur dans le réseau. De plus, son mandat spécifique lui confère un pouvoir d'enquête en matière pécuniaire ainsi qu'un pouvoir lui permettant d'interpeller plus d'une partie à titre d'employeur afin de les inciter à trouver une entente, donc de réaliser un certain « bricolage stratégique » (Vallée 2012). Néanmoins, la norme jurisprudentielle du « contrôle du travail » demeure puisqu'elle découle de la régulation juridique du travail fondée sur le modèle classique de l'entreprise intégrée et de la relation d'emploi bipartite. L'exercice d'un contrôle du travail du personnel du CES par le CSSS est démontré dans certains dossiers, mais il ne l'est pas dans d'autres.

Notre analyse descriptive de la seconde « variable indépendante », celle du « pouvoir stratégique », nous amène à penser que celui-ci est exercé par le MSSS et les CSSS (les « organisations-cerveaux »), dans les réseaux intégrant des travailleuses du CES. Cette analyse s'applique à l'ensemble de ces réseaux car ils ont un fonctionnement relativement similaire, les modalités d'organisation du programme du CES étant déterminées de façon largement centralisée par le MSSS. Le premier principe à la base du « pouvoir stratégique » – l'« autonomie » des composantes du réseau – se vérifie puisque les travailleuses du CES n'ont pas de lien de droit avec le CSSS ou le MSSS découlant d'un contrat de travail avec eux. Les associations locales actives dans certaines réseaux locaux intégrant des travailleuses du CES constituent aussi des organisations autonomes juridiquement.

Le second principe de « maîtrise financière » se déploie à travers l'action du MSSS qui finance le programme du CES.

Nous proposons une reformulation de ce principe dual (« mise en survie » des services publics et « canalisation » de ressources financières) car la façon dont nous l'avons conçu initialement n'a pu être entièrement confirmée. Nous avons plutôt constaté que le programme du CES (et son prédécesseur l'allocation directe) s'inscrivaient dans le cadre de « restructurations productives » et de « canalisation » de ressources financières vers la création de ces programmes par l'État. Une première restructuration productive, créant l'allocation directe en 1978, découle de la désinstitutionnalisation des services publics d'hébergement pour les personnes vivant avec un handicap physique et une seconde, créant le CES en 1998, est pour

sa part liée au sous-financement des services publics de soutien à domicile et à l'externalisation d'une partie d'entre eux vers des prestataires privés.

Le quatrième principe structurant le « pouvoir stratégique », celui de l'« orchestration de la production », a été constaté. En vertu de la Politique de soutien à domicile de 2003-2004 et selon les données que nous avons recueillies dans le réseau local no 1, les CSSS sont responsables de la répartition de la production au sein des réseaux. Le critère du « choix de l'usager-ère », indiqué dans cette politique gouvernementale, n'apparaît cependant pas respecté pour une partie de ces usagers-ères. Par contre, la différence au plan de la « qualification des emplois »<sup>125</sup> entre les travailleuses du CES et celles du secteur public effectuant un travail similaire, non mentionnée dans la politique officielle, apparaît présente dans la logique à la base de la répartition de la production entre les CSSS et les travailleuses du CES. Ces dernières doivent mobiliser des savoir-faire complexes tout comme les travailleuses du secteur public, mais les exigences à l'embauche et leur rémunération sont largement moindres.

Enfin, le cinquième principe de « régulation supra-organisation », se manifeste, selon notre analyse, à travers le contrôle que les CSSS exercent en déterminant à travers les plans d'intervention de chaque usager-ère le contenu et la durée des tâches des travailleuses du CES; à travers la formation ponctuelle et informelle dispensée aux travailleuses du CES par du personnel des CSSS; et enfin, à travers le suivi de la qualité des services par du personnel du CSSS (gestion de conflits, rectification de façons de faire sur les lieux de travail) pouvant aussi être opéré auprès d'associations locales qui participent à la gestion du CES.

Ce suivi de la qualité est effectué par des intervenants-es des CSSS que nous pouvons nommer les « intégrateurs », à l'instar de Altmann et Deiß (1998 : 146).

Nous avons aussi cherché et pu identifier une « variable » influençant le « pouvoir stratégique » du MSSS et des CSSS s'exerçant dans les réseaux intégrant les travailleuses du

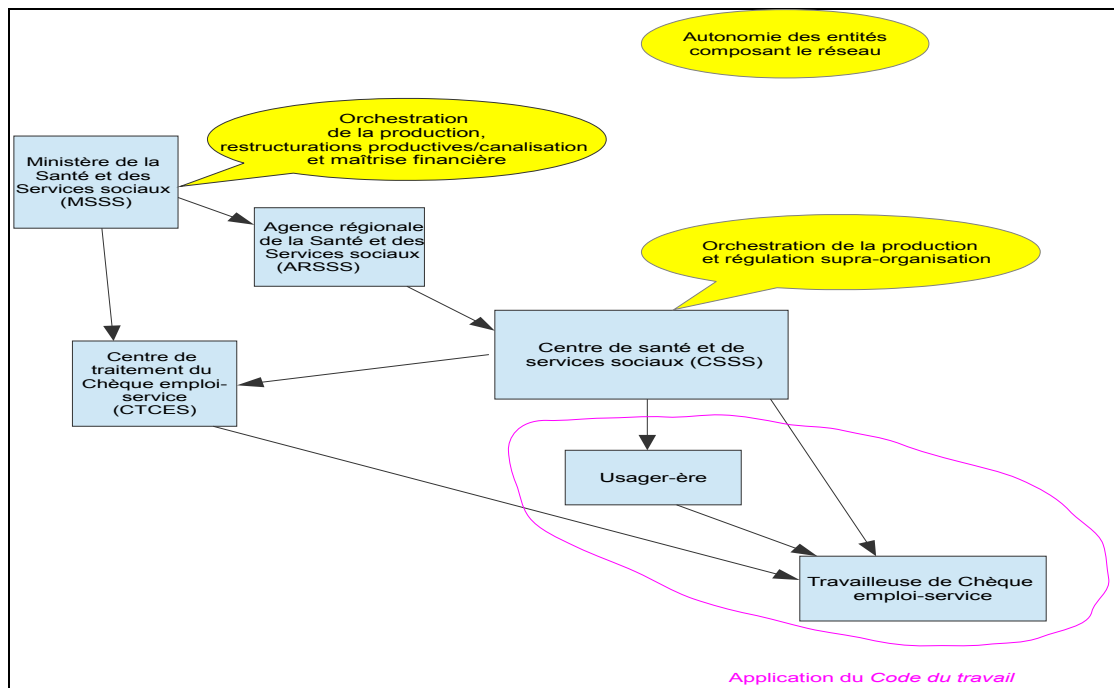
---

<sup>125</sup> Ces aspects sont démontrés dans la partie 6.2.2 sur la « précarisation des emplois » (dans la deuxième dimension, « précarisation des conditions de travail ») à partir d'une comparaison entre la situation des travailleuses du CES et du personnel du secteur public.

CES. Il s'agit de l'« action collective réticulaire » d'associations représentant les usagers-ères des services, c'est-à-dire des pratiques d'action collective à l'échelle des réseaux. En ce qui a trait à l'action syndicale à l'égard des travailleuses du CES, nos données indiquent sa totale absence à la suite de la décision de la CRT refusant de reconnaître le CLSC (i.e. un organisme public fusionné au sein des CSSS depuis lors) comme le « véritable employeur » des travailleuses du CES dans l'affaire *Centre de santé Memphrémagog* en 2003 dans le cadre d'une requête portée par le syndicat du CLSC. Des actions ont néanmoins été menées par cinq associations locales de défense des droits des personnes handicapées (des usagers-ères des services CES), auxquelles des travailleuses du CES ont collaboré; elles visaient à la fois l'amélioration des conditions de travail et de salaire ainsi que celle des services. Après avoir remonté la « chaîne des responsabilités » (Morin 2005) du niveau local et régional au niveau national par une série d'actions de pression, ces actions collectives ont eu une influence sur le « pouvoir stratégique » exercé par le MSSS. Des améliorations salariales substantielles ont été obtenues en 2008 (32,5% pour les régions de Sherbrooke et de Québec et 14,5% dans la région de Montréal). L'action collective et les gains furent toutefois ponctuels. Ces gains furent par ailleurs limités au salaire même si les revendications étaient plus larges; celui-ci a stagné depuis à un taux horaire de 11\$ l'heure (11,74\$ dans la région de Montréal).

L'analyse de nos « variables indépendantes » nous a donc amenée à constater un décalage entre l'identité juridique de l'employeur et l'identité de l'« organisation-cerveau » (le MSSS et les CSSS) exerçant le « pouvoir stratégique » dans les réseaux intégrant des travailleuses du CES dans le cadre de l'application du *Code du travail*. La figure 3 illustre ce décalage.

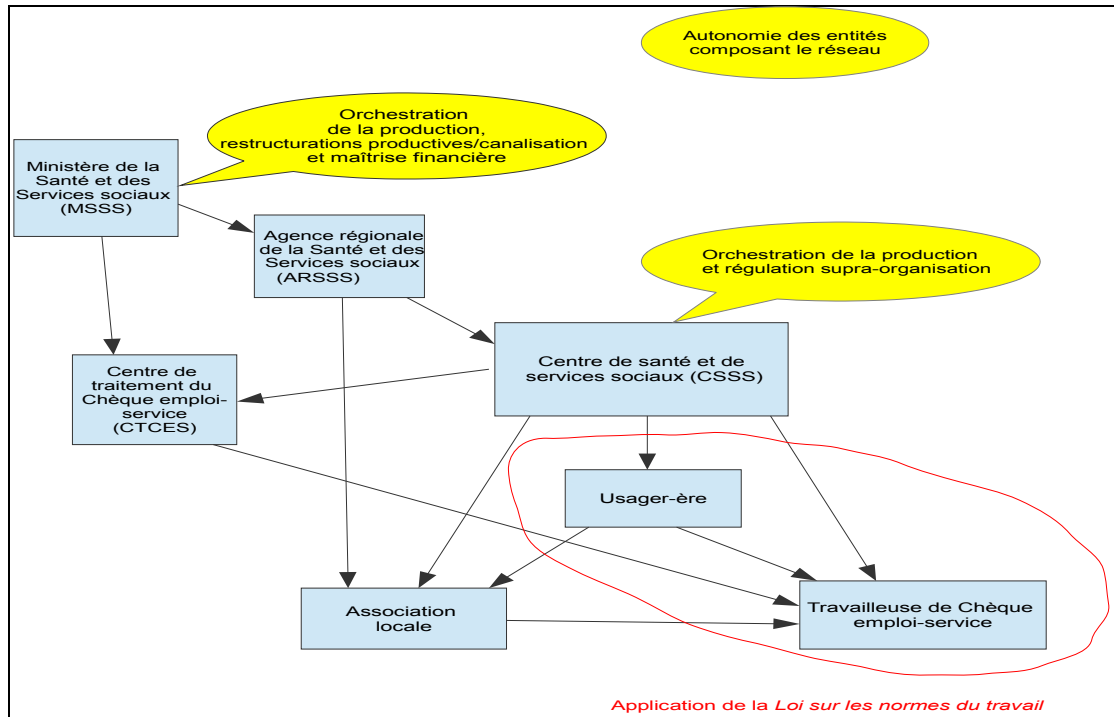
**Figure 3** Décalage entre l'identité juridique de l'employeur et l'identité de l'organisation-cerveau (*Code du travail*)



Ce décalage n'existe que dans certains cas lorsque nous examinons l'application de la *Loi sur les normes du travail*. Il s'agit de dossiers où la CNT n'a pas interpellé le CSSS à titre d'employeur, ou minimalement de co-employeur, car il n'était pas impliqué dans les événements entourant la plainte. Cette situation est survenue dans deux dossiers concernant des plaintes relatives à la protection de l'emploi. Dans l'autre dossier comportant ce type de plainte, le CSSS ainsi qu'une association locale ont tous deux été interpellés par la CNT à titre d'employeurs. La figure 4 illustre cette situation de décalage entre l'identité juridique de l'employeur et l'identité de l'« organisation-cerveau » dans le cadre du traitement par la CNT de deux plaintes liées à la protection de l'emploi.



**Figure 4** Décalage entre l'identité juridique de l'employeur et l'identité de l'organisation-cerveau (*Loi sur les normes du travail*)



Après avoir analysé nos « variables indépendantes », nous avons examiné leurs effets sur notre « variable dépendante », identifiée à la précarisation des emplois » des travailleuses du CES intégrées aux réseaux locaux.

Nous avons constaté, relativement à la première dimension, celle de la « précarisation de la protection sociale », que même si elles y ont formellement accès au régime découlant du *Code du travail* au plan statutaire, le « niveau de protection des droits » issus de ce régime en pratique nul pour elles. Dans la mesure où l'usager-ère est identifié juridiquement comme l'employeur dans la décision de la CRT *Centre de santé Memphrémagog* et vu l'organisation du CES, elles doivent se syndiquer et négocier leurs conditions de travail avec chacun-e des usagers-ères à qui elles dispensent des services, ce qui *de facto* est pratiquement impossible.

En ce qui a trait à la protection découlant de la *Loi sur les normes du travail*, elles en sont exclues au plan statutaire à l'égard de certains droits (droit à un taux salarial majoré pour le

temps supplémentaire, le droit à une indemnité pour salaire perdu et à une indemnité pour perte d'emploi en cas de pratique interdite) puisqu'elles détiennent le statut juridique de « gardienne ou gardien » en vertu de cette loi. De plus, le « niveau de protection des droits » issus de cette loi apparaît faible. L'article 95 de la loi (s'appliquant aux plaintes pécuniaires seulement) permet à la CNT d'engager la responsabilité de plus d'une entité et le mandat spécifique de cette institution du travail lui donne un pouvoir d'enquête et un pouvoir d'interpeller plus d'une partie à l'étape de l'enquête, ce qu'elle a fait en interpellant le MSSS ou les CSSS dans plusieurs dossiers de plaintes déposés par les travailleuses du CES. Cependant, les travailleuses doivent porter plainte pour obtenir la protection de leurs droits et certains obstacles liés à leur insécurité économique peuvent les dissuader de le faire. De plus, la CNT ne peut faire autrement qu'imputer les responsabilités de l'employeur aux usagers-ères quand le contrôle du travail de la part du CSSS ne peut être démontré, en vertu de la régulation juridique actuelle. Concrètement, ces situations de non protection peuvent notamment être les suivantes selon les données examinées :

- non-paiement des heures de travail non planifiées dans le plan d'intervention du CSSS (auquel est subordonné le contrat de travail « implicite » des employées du CES), mais difficiles à refuser à un-e usagère-e dans le besoin;
- difficultés d'accès à une série de droits (dont le droit à une indemnité de vacances et droit à une protection contre un congédiement sans cause juste et suffisante) que la loi assujettit à la notion de service continu, normes définies en fonction d'une norme d'emploi standard très différente de celle du CES;
- non accès à la protection contre des congédiements non justifiés de la part des usagers-ères car les travailleuses peuvent avoir peine à porter plainte contre ces personnes (pouvant être vulnérables au plan économique et social/ou peu outillées pour la gestion de personnel) à qui le MSSS a transféré la gestion du personnel.

La légitime volonté des personnes handicapées et de leurs associations de participer à la co-gestion des services, notamment en choisissant les personnes qui entrent dans leur intimité, n'équivaut pas nécessairement, pensons-nous, à une volonté d'être responsables des obligations de l'employeur (ou que les associations locales le soient) à l'égard des lois du

travail dans une organisation globale où les rennes sont tirés par le MSSS et les CSSS.

L'analyse de la deuxième dimension de la « précarisation des emplois », celle de la « précarisation des conditions de travail » confirme que le schème pour caractériser celles-ci peut être identifié à celui de la « corvéabilité » selon ce que nous avons appelé le modèle la « disponibilité permanente juste-à-temps ». Ce dernier se manifeste par un alignement des prestations de travail selon les besoins des usagers-ères définis dans le cadre des plans d'intervention élaborés par les CSSS. Les horaires de travail sont individualisés (souvent à temps partiel, discontinus et étendus sur la journée) et variables d'une semaine à l'autre, les heures de travail pouvant être subitement réduites lors de l'hospitalisation ou du décès d'un-e usager-ère. Ce modèle de flexibilisation du travail va de pair avec une « déqualification sexuée des emplois » du CES, les savoir-faire variés et complexes mobilisés dans le travail n'étant pas reconnus au plan des exigences d'embauche et de la rémunération – laquelle est très faible malgré les gains obtenus en 2008 par les associations locales – alors que c'est le cas pour les travailleuses du secteur public effectuant des tâches similaires. Selon notre modèle de calcul (prenant en compte une horaire moyen d'environ 20 heures par semaine dans le CES), les salaires des travailleuses du CES ne représentent qu'entre 38% (région de Montréal) et 35,4% (autres régions) de ceux du personnel du secteur public effectuant un travail similaire – les auxiliaires aux services de santé et sociaux au premier échelon et à statut régulier. Cette déqualification des emplois prend assise dans les rapports sociaux de sexe en vertu desquels le travail rémunéré ou non rémunéré du *care* est considéré avoir peu de valeur, nécessiter peu de savoir-faire et convenir aux femmes malgré cette dévalorisation car elles y seraient « naturellement » prédisposées.

Dans le prochain chapitre, nous présentons les résultats de notre seconde étude de cas.

# **CHAPITRE 7 : DEUXIÈME ÉTUDE DE CAS, ENTREPRISES D'ÉCONOMIE SOCIALE**

Notre seconde étude de cas porte sur les réseaux locaux de services d'aide à domicile au Québec intégrant un second type de prestataire privé de services, les entreprises d'économie sociale en aide domestique (EESAD).

Le chapitre débute avec certaines précisions au plan méthodologique, une présentation de nos sources de données sous forme de tableaux et un encadré exposant certaines données de base sur le réseau local examiné et les personnes interviewées.

Dans un deuxième temps, nous présentons les EESAD au Québec de façon générale. Nous traçons par la suite un portrait global de la main-d'œuvre qui y est employée. Nous poursuivons avec une analyse de nos résultats de recherche à partir de notre modèle conceptuel.

## **1. Sources de données**

Nos sources de données primaires sont classées en deux catégories et sont présentées ci-dessous dans deux tableaux différents. Quant aux sources de données secondaires, elles sont intégrées sous forme de références bibliographiques.

La première catégorie de sources de données primaires est celle de sources provenant de l'examen du réseau local de services que nous appelons « réseau no 2 » ou « réseau local no 2 » pour le différencier des deux autres réseaux locaux examinés pour les deux autres types de prestataires privés de services (chapitre 6 et chapitre 8). Cette catégorie de sources est identifiée dans le tableau et dans le texte avec l'abréviation « R-EESAD ».

La seconde catégorie de sources de données primaires est celle des sources de données « autres », c'est-à-dire des sources de données ayant trait à l'ensemble des réseaux de services au Québec, que nous identifions avec l'abréviation « Glob. », ou à des réseaux locaux autres que celui que nous avons examiné sur le terrain, qui intègrent une EESAD et que nous

identifications avec l'abréviation « EESAD ». Les documents gouvernementaux font aussi partie de ces sources « autres » sauf ceux qui reviennent dans plusieurs des chapitres d'analyse des données et que nous indiquons alors sous forme de référence bibliographique.

**Tableau 10 Sources de données provenant de l'examen du réseau local no 2**

<b>Type de source</b>	<b>Contenu</b>	<b>Abréviation</b>
<b>Entrevues</b>	Travailleuse 1	R-EESAD, Entr. 1
	Travailleuse 2	R-EESAD, Entr. 2
	Représentant-e du syndicat des employés-es du CSSS (catégorie 2)	R-EESAD, Entr. 3
	Représentant-e du syndicat (EESAD)	R-EESAD, Entr. 4
	Gestionnaire responsable des services (CSSS)	R-EESAD, Entr. 5
	Représentant-e de la direction (EESAD)	R-EESAD, Entr. 6
	Responsable des assignations(EESAD)	R-EESAD, Entr. 7
<b>Documents</b>	Entente de services CSSS et EESAD	R-EESAD, Doc. 1
	(Nom de l'EESAD). Vos droits et vos obligations. Guide à l'intention des membres et des employées.	R-EESAD, Doc. 2
	Offre d'emploi pour services d'aide à domicile	R-EESAD, Doc. 3
	État des renseignements pour l'EESAD du réseau no 1, Registre des entreprises, Gouv. du Qué	R-EESAD, Doc. 4
<b>Convention collective</b>	Convention collective entre l'EESAD et le syndicat représentant le personnel	R-EESAD, Conv.coll.

Comme indiqué au chapitre 6, vu les exigences de confidentialité et dans la mesure où certains dossiers dans les réseaux locaux dont traitent nos études de cas ont pu être judiciairisés, nous n'avons pas mis de dates dans le tableau ci-dessus.

**Tableau 11 Sources de données autres**

Type de source	Contenu	Date	Abréviation
Entrevues	Deux représentants-es de la Direction générale des affaires juridiques de la CNT	30-09-11	Global, Entre. 1
	Gestionnaire au CSSS de La Matapédia (entrevue disponible à l'adresse suivante : <a href="http://www.aqesss.qc.ca/2094/ Redeployer_l'offre_de_service_a_domicile.aqesss">http://www.aqesss.qc.ca/2094/ Redeployer_l'offre_de_service_a_domicile.aqesss</a> ) (consulté 29-06-12)	Inconnue, Dans les suites du précongrès de 2011 de l'AQESSS	EESAD, Entr. 8
Documents	Fournier, Jacques. « L'évolution des postes d'auxiliaires familiales et sociales de 1985 à 2002 », <i>Interaction communautaire</i> , Numéro 63.	2003	Glob., Doc 1
	Coalition solidarité santé, <i>L'harmonisation des services à domicile : défi de gestion ou enjeu social ?</i> Document d'analyse collectif.	Novembre 2001	Glob., Doc. 2
	<i>Au bas de l'échelle. Pour des normes du travail à la hauteur.</i>	2006	Glob., Doc. 3
	<i>Autodiagnostic pour l'identification de l'employeur</i> , Commission des normes du travail. (disponible à l'adresse suivante : <a href="https://www.services.cnt.gouv.qc.ca/smartlets/diagnosticagenc.e.jsp">https://www.services.cnt.gouv.qc.ca/smartlets/diagnosticagenc.e.jsp</a> ) (consulté en octobre 2011)	2011	Glob., Doc. 4
	Liste des accréditations en vigueur dans les codes d'activités économiques liés au secteur étudié, CRT	17-03-11	Glob., doc. 5
	Ministère du Développement économique, de l'Innovation et des Exportations (MDEIE). <i>Portrait 2003 des entreprises en aide domestique.</i>	2004	EESAD, Doc.1
	Registre des entreprises, Gouvernement du Québec	Consulté en jan 2011	EESAD, Doc. 2
	MSSS. <i>Portrait financier des entreprises d'économie sociale en aide domestique.</i>	2010	EESAD, Doc. 3
	REESADQ, <i>Concertés et solidaires pour un avenir meilleur. Le rôle des entreprises d'économie sociale dans l'offre de services aux personnes en perte d'autonomie. Actes du colloque.</i>	2005	EESAD, Doc. 4
	Aile rurale, Coalition des EESAD, FCSDSQ. <i>Complément d'information.</i> Conférence de presse, jeudi 18 février 2010.	2010	EESAD, Doc. 5
	Association québécoise d'établissements de santé et de services sociaux (AQESSS). <i>Redeployer l'offre de services à domicile.</i> Partenariat avec les EESAD. Complément d'information à l'entrevue disponible à : <a href="http://www.aqesss.qc.ca/2094/ Redeployer_l'offre_de_service_a_domicile.aqesss">http://www.aqesss.qc.ca/2094/ Redeployer_l'offre_de_service_a_domicile.aqesss</a> (consulté le 30-06-12)	2011	EESAD, Doc. 6
	Coopérative de soutien à domicile de Laval, <i>Rapport du</i>	Juin 2010	EESAD, Doc.7

	<i>président.</i> Disponible à : <a href="http://coop.riag.ca/default.asp?id=7&amp;mnu=7">http://coop.riag.ca/default.asp?id=7&amp;mnu=7</a> (consulté le 15-09-11)		
	Chantier de l'économie sociale. <i>Annonce de la ministre Thériault de 3,5 millions de dollars pour le soutien à domicile : le Chantier est profondément inquiet.</i>	Octobre 2009	EESAD, Doc. 8
	Chantier de l'économie sociale. <i>Budget du Québec : Des choix inquiétants.</i>	Mars 2010	EESAD, Doc. 9
	Chantier de l'économie sociale. <i>Budget du Québec 2011 : encore du chemin à faire pour reconnaître le plein potentiel de l'économie sociale.</i>	Mars 2011	EESAD, Doc. 10
	Chantier de l'économie sociale. <i>Politique Vieillir et vivre ensemble : enfin une bonne nouvelle pour l'aide à domicile !</i> Communiqué de presse. 4 mai 2012.	2012	EESAD, Doc. 11
	Aile rurale, Coalition des EESAD, FCSDSQ. <i>Un virage et un changement de paradigme en soutien à domicile - Des investissements pour demain, mais rien pour aujourd'hui.</i>	Mai 2012	EESAD, Doc. 12
	Aile rurale, Coalition des EESAD, FCSDSQ, CÉS, CQCM, CSN, FTQ, AQRP, Réseau FADOQ. <i>Aide à domicile : Lettre ouverte au Premier ministre, ministres et députés.</i>	Mars 2012	EESAD, Doc. 13
	Aile rurale, Coalition des EESAD, FCSDSQ. <i>Soutien à domicile des aînés: 6000 femmes du réseau des entreprises d'économie sociale en aide domestique. écrivent au Premier ministre.</i>	Mars 2010	EESAD, Doc. 14
	SQEES, <i>Financement des entreprises de soutien à domicile,</i> Communiqué de presse.	Décembre 2009	EESAD, Doc. 15
	CSN. <i>Vieillir dans la dignité. Plate-forme de revendications pour une vision sociale et positive du vieillissement.</i>	Juin 2009	EESAD, Doc. 16
	Emploi-Québec et CSMO. <i>Norme professionnelle. Préposé ou préposée d'aide à domicile.</i>	2009	EESAD, Doc. 17
	Des gens de cœur. <i>Des offres d'emplois à Aide-Maison Vallée d'Amqui.</i> Disponible à : <a href="http://gensdecoeur.com/2011/04/des-offres-demplois-a-aide-maison-vallee-damqui/">http://gensdecoeur.com/2011/04/des-offres-demplois-a-aide-maison-vallee-damqui/</a> (consulté le 15 juillet 2012)	Inconnue	EESAD, Doc. 18
<b>Dossiers de plaintes CNT</b>	Nom de l'employé-e et de l'EESAD	09-10 au 05-11	EESAD, CNT-1
	Nom de l'employé-e et de l'EESAD	03-10 au 07-11	EESAD, CNT-2
	Nom de l'employé-e et de l'EESAD	2010	EESAD, CNT-3
<b>Conventions collectives et lettres d'ententes</b>	Conv. coll. conclue entre un syndicat du secteur public et le comité patronal de négociation du secteur de la santé et des services sociaux (CPNSSS) (du 13 mars 2011 au 31 mars 2015).	Mise à jour en 2011	Glob., Conv.coll. 1

	Nomenclature des titres d'emploi, des libellés, des taux et des échelles de salaire du réseau de la santé et des services sociaux à partir du 1er avril 2010. MSSS	18 septembre 2012	Glob., Conv.coll.2
	Conv. coll. entre le Syndicat des travailleuses et travailleurs de la coopérative du Centre-de-la-Mauricie – CSN et la Coopérative de solidarité d'aide domestique de Shawinigan	2007	EESAD, conv.coll.1
	Conv. coll. entre le SQEES-FTQ (section locale 298) et le Service des aides familiales de La Baie	2007	EESAD, conv.coll.2
	Conv. coll. entre le SQEES-FTQ (section locale 298) et la Coopérative de services à domicile l'Islet Nord-Sud	2009	EESAD, conv.coll.3
	Conv. coll. entre le SQEES-FTQ (section locale 298) et Aide à la communauté et services à domicile	2009	EESAD,conv.coll.4
	Conv. coll. entre le SQEES-FTQ (section locale 298) et L'entraide communautaire le Halo	2009	EESAD, conv.coll.5
	Conv. coll. entre le Syndicat des salariés de MSA (CSD) et Multi-Services Albanel	2009	EESAD, conv.coll.6
	Conv. coll. entre le SQEES-FTQ (section locale 298) et la Coopérative de services à domicile de la MRC de Montmagny	2010	EESAD,conv.coll.7
	Conv. coll. entre le SQEES-FTQ (section locale 298) et la Coopérative de solidarité de services à domicile des Etchemins	2010	EESAD, conv.coll.8
	Conv. coll. entre le SQEES-FTQ (section locale 298) et Les services à domicile de la région de Matane	2011	EESAD, conv.coll.9
	Conv. coll. entre le Syndicat des Métallos (section locale 7811) - FTQ et la Coopérative de services à domicile de la région de l'Amiante	2011	EESAD,conv.coll.10
	Conv. coll. entre le SQEES-FTQ (section locale 298) et la Coopérative de services à domicile Beauce-Nord	2011	EESAD,conv.coll.11
	Conv. coll. entre le SQEES-FTQ (section locale 298) et la Coopérative de solidarité de services à domicile du Royaume du Saguenay	2011	EESAD,conv.coll.12
	Conv. coll. entre le SQEES-FTQ (section locale 298) et la Coopérative de services à domicile Lac St-Jean-Est	2011	EESAD,conv.coll.13
	Conv. coll. entre le Syndicat des salariés de la coopérative en aide domestique Domaine du Roy (CSD) et la Coopérative de solidarité en aide domestique Domaine du Roy	2011	EESAD,conv.coll.14
	Conv. coll. entre le SQEES-FTQ (section locale 298) et la Coopérative de solidarité de services à domicile de Lotbinière	2011	EESAD,conv.coll.15
	Lettre d'entente entre le Syndicat des travailleuses et travailleurs de la coopérative du Centre-de-la-Mauricie – CSN et la Coopérative de solidarité d'aide domestique de Shawinigan	2011	EESAD, conv.coll.16



## **Données de base sur le réseau no 2 et sur les personnes interviewées**

Le réseau local no 2 est un réseau local de services d'aide à domicile intégrant une EESAD dont le statut juridique est celui de coopérative. Il est situé sur un territoire qui comporte à la fois des zones urbaines et des zones rurales.

L'EESAD qui est comprise dans ce réseau est considérée comme une entreprise de grande taille comparativement aux autres EESAD du Québec sur la base du nombre d'employé-es qui y travaillent (R-EESAD, Entr. 6). Cette EESAD dispense des services d'aide à domicile qui consistent en services d'aide domestique, en services d'aide pour les grands ménages et les travaux lourds et en services d'assistance personnelle. L'intégration de cette EESAD au réseau local (no 1) de services d'aide à domicile coordonné par le CSSS du territoire repose sur une entente de services d'assistance personnelle établie avec ce CSSS (R-EESAD, Entr. 5 et 6; R-EESAD, Doc. 1).

Les entrevues individuelles que nous avons réalisées avec divers acteurs sociaux du réseau local ont eu lieu sur place (face à face) pour la majorité. Deux personnes qui n'ont pu être rencontrées à ce moment ont été interviewées par téléphone par la suite. Nous avons interviewé sept personnes au total: deux travailleuses de l'EESAD; une personne représentant la direction de celle-ci; la personne responsable des assignations des travailleuses aux domiciles à l'emploi de l'EESAD car elle était l'une des informatrices clé pour expliquer le fonctionnement en détails de la relation au quotidien entre l'EESAD et le CSSS; un-e gestionnaire responsable des services au CSSS ainsi que les personnes représentant les syndicats, soit le syndicat du personnel de l'EESAD ainsi que syndicat des employé-es du CSSS représentant le personnel de la catégorie 2 (dans laquelle se trouve le personnel dispensant des services d'aide à domicile).

Les travailleuses de l'EESAD que nous avons interviewées dispensent des services d'assistance personnelle ainsi que des services d'aide domestique à domicile. Leur âge se situe entre 50 et 65 ans et aucune d'elles ne s'identifie à la catégorie de « minorité visible ». Elles ont toutes deux un diplôme de niveau collégial. Toutes deux apportent la principale source de revenu du ménage et n'ont pas d'enfants à leur charge.

La procédure pour prendre contact avec les travailleuses a été la diffusion d'une annonce que nous avons rédigée et que la direction de l'EESAD a accepté de faire enregistrer sur la boîte vocale du personnel qui dispense des services d'assistance personnelle. Dans cette annonce, nous invitons les travailleuses à nous contacter directement pour une étude et nous assurons que leur anonymat serait respecté. Les travailleuses avec lesquelles nous avons réalisé une entrevue sont les deux premières à avoir répondu à notre annonce. Leur profil correspondait à nos critères généraux (voir section 2.3.1.2 du chapitre 4 sur la méthodologie de recherche).

Dans la prochaine section, nous présentons de façon générale les prestataires privés de services desquels nous traitons dans le présent chapitre, soit les EESAD.

## **2. Les entreprises d'économie sociale en aide domestique au Québec**

Nous traiterons dans la présente section du développement des entreprises d'économie sociale en aide domestique (EESAD) au Québec et de leur rapport avec les réseaux locaux de services d'aide à domicile qui ont été créés dans le sillage de la réforme de l'organisation des services de santé et des services sociaux de 2003. Nous exposons ensuite certaines données concernant la main-d'œuvre qui est employée dans les EESAD et en particulier celle dispensant les services d'aide à domicile.

### **2.1 Origine des EESAD et intégration aux réseaux locaux**

Commençons d'abord par définir ce que sont les entreprises d'économie sociale. De façon générale, nous pouvons dire qu'il s'agit d'organisations qui peuvent prendre la forme d'organismes sans but lucratif ou encore de coopératives dont l'activité principale est celle de produire des biens et services en poursuivant des objectifs sociaux dans la collectivité. Une définition a été rédigée par le *Groupe de travail sur l'économie sociale* formé d'acteurs du milieu gouvernemental, syndical, des groupes communautaires et du secteur de l'économie sociale, à l'invitation du gouvernement du Québec en vue du Sommet sur l'économie et l'emploi de 1996. Elle se lit comme suit :

*« Pris dans son ensemble, le domaine de l'économie sociale regroupe l'ensemble des activités et des organismes issus de l'entrepreneuriat collectif et qui s'ordonnent autour des principes et règles de fonctionnement suivants : « L'entreprise de l'économie sociale a pour finalité de servir ses membres ou la collectivité plutôt que de simplement engendrer des profits et viser le rendement financier; elle a une autonomie de gestion par rapport à l'État; elle intègre*

*dans ses statuts et ses façons de faire un processus de décision démocratique impliquant les usagères et usagers, les travailleuses et travailleurs; elle défend la primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition de ses surplus et revenus; elle fonde ses activités sur les principes de la participation, de la prise en charge et de la responsabilité individuelles et collectives. » (Chantier de l'économie et de l'emploi 1996: 6)*

L'arrivée des EESAD dans les services d'aide à domicile survient dans un contexte marqué par des pratiques d'externalisation des services d'aide domestique par les centres locaux de services communautaires (CLSC) depuis les années 1980, une externalisation non seulement vers les agences de location de personnel et les travailleuses embauchées dans le cadre des allocations directes (qui deviendront le programme CES en 1998), mais aussi vers des organismes à but non lucratif (OBNL) appelés au Québec les organismes communautaires.

Plusieurs organismes communautaires recouraient, depuis les années 1980, au travail de personnes recevant des prestations d'aide sociale et participant à des « programmes d'employabilité » (Larouche 1998). Certains programmes ne permettaient pas aux participants-es d'être protégés par les lois du travail; ils n'avaient conséquemment pas droit au salaire minimum pour le travail réalisé. De plus, la participation à ces programmes était souvent obligatoire pour éviter une réduction des prestations, ce qui a amené des chercheurs-es à assimiler ces programmes au travail obligatoire au *workfare* (Lamarche 1991). À partir de 1993, le gouvernement reconnaît des organismes communautaires, dont plusieurs dispensant des services d'aide à domicile, sous la catégorie de « corporations intermédiaires de travail », ce qui leur permet alors de bénéficier de programmes d'employabilité de plus longue durée (Boivin 1994).

Dans les années 1990, certains syndicats et organismes communautaires de défense des droits sociaux ainsi que des organisations féministes ont critiqué les programmes d'employabilité auprès du gouvernement et exigé de vrais emplois, en particulier pour les femmes qui constituent la majorité du personnel des organismes communautaires. Parmi les revendications de la Marche des femmes contre la pauvreté de juin 1995 au Québec figuraient la création d'emplois pour les femmes dans « l'économie sociale », plutôt que des mesures d'employabilité. Le cahier de revendications présentait l'économie sociale en référant aux

« infrastructures sociales », incluant à la fois les services mis sur pied par l'État ou des personnes actives dans leur milieu de vie tels « des centaines de groupes d'éducation populaire, des centres de femmes, des ressources d'accueil pour les immigrantes, des services de maintien à domicile, etc. » (FFQ 1995: 5). Le texte liait l'économie sociale aux « infrastructures sociales » en faisant référence aux programmes de financement d'infrastructures publiques du gouvernement fédéral qui créaient des emplois majoritairement masculins.

Dans un document présenté en congrès, le comité national des femmes du Syndicat de la fonction publique du Québec (SFPQ) a affirmé, relativement à ces revendications, que l'économie sociale y était présentée comme une « alternative » et qu'on omettait d'y « approfondir la réflexion sur les champs respectifs de l'État et des groupes ou associations issus d'initiatives autonomes » ainsi que celle sur le désengagement de l'État et la diminution des ressources publiques pour répondre aux problèmes sociaux en croissance (Comité national des femmes 1999: 10).

Au terme de la Marche des femmes, quatre mois avant un référendum sur la souveraineté du Québec, le gouvernement péquiste annonce parmi les réponses aux revendications certaines mesures de financement pour des emplois de courte durée dans des projets s'inscrivant dans des entreprises d'économie sociale, notamment actives dans le domaine des services d'aide à domicile (Boivin 1995).

La reconnaissance par l'État québécois des organismes identifiés à l'économie sociale est survenue lors du Sommet sur l'économie et l'emploi d'octobre 1996. Ce Sommet faisait suite à la Conférence sur le devenir social et économique du Québec de mars 1996, au cours de laquelle les représentants-es de divers secteurs (partis d'opposition, syndicats, patronat, organismes communautaires, associations étudiantes) avaient été invités par le gouvernement dirigé par le premier ministre Lucien Bouchard qui tentait alors d'établir un consensus concernant l'élimination du déficit du budget de l'État en quatre ans.

Parmi les groupes de travail mis en place avec l'appui de l'ensemble des représentants-es lors de la Conférence de mars 1996 figurait le *Groupe de travail sur l'économie sociale*

comprenant des représentants-es des divers secteurs. Lors du Sommet d'octobre 1996 portant sur l'économie et l'emploi, ce groupe de travail a présenté son rapport et le gouvernement a annoncé le financement d'une série de projets développés par des organismes à but non lucratif qui allaient désormais être reconnus comme des « entreprises d'économie sociale ». Les services d'aide à domicile figuraient parmi les secteurs dans lesquels les projets financés se situaient. Lors de ce Sommet, les représentants-es de deux fédérations étudiantes et d'une coalition d'organismes communautaires contre la pauvreté se sont retirés des discussions, les premiers pour s'opposer au projet gouvernemental de dégeler les frais de scolarité dans les institutions d'enseignement universitaire (une grève avait parallèlement lieu dans plusieurs dizaines de cégeps) et les seconds parce que le gouvernement avait refusé de s'engager à ne pas réduire le niveau de revenu des personnes figurant parmi les 20% les plus pauvres de la société québécoise.

Dans les suites du Sommet d'octobre 1996 et de la reconnaissance des entreprises d'économie sociale, en 1997, le gouvernement crée un programme de subventions des services dédié spécifiquement aux entreprises spécialisées dans les services d'aide domestique à domicile. Il s'agit du Programme d'exonération financière des services d'aide domestique (PEFSAD). Il relève et est financé par le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) et est administré par la Régie d'assurance-maladie du Québec (RAMQ). Il fut complété par des programmes de subventions d'autres ministères durant ses premières années (Vaillancourt et Jetté 2009 : 40-43). Le PEFSAD prévoyait (et prévoit encore aujourd'hui) qu'une partie du financement des services provienne de la contribution des usagers-ères en fonction de leur revenu, ce qui constituait une rupture avec le principe de gratuité des services d'aide domestique qui prévalait jusqu'alors (Lavoie *et al.* 2005: 55).

Selon des données datant de mars 2011, il existe 101 EESAD accréditées dans le cadre du PEFSAD. Sur 95 EESAD rejointes dans le cadre d'une recherche gouvernementale, 45 ont le statut juridique de coopérative et, 50 ont celui d'organisme à but non lucratif (OBNL) (MAMROT 2012 : 16). Le personnel est représenté au conseil d'administration de l'entreprise dans 70,5 % des EESAD (MAMROT 2012 : 19).

## **2.2 Données concernant la main-d'œuvre**

Nous présentons dans cette section des données concernant la main-d'œuvre dans les EESAD, données que nous avons tirées de documents gouvernementaux ou d'études menées par des organismes ou par des chercheurs-es. Ces données portent sur divers aspects : nombre d'employés-es, sexe de ces employés-es et niveau de scolarité moyen.

Selon des données datant de 2008-2009, 6400 personnes occupaient un emploi dans une EESAD (incluant les emplois administratifs et les emplois sur le terrain). En moyenne, 3 % des emplois dans les EESAD s'inscrivent dans le cadre de programmes d'employabilité ou d'insertion (MAMROT 2012 : 21). Un certain nombre d'EESAD utiliseraient aussi le programme du Chèque emploi-service (CES) pour rémunérer leurs employées mais nous n'avons trouvé aucune donnée sur le sujet.

La main-d'œuvre des EESAD, toutes catégories d'emplois confondues, est majoritairement féminine puisque la proportion de femmes atteint 93% (MAMROT 2012 : ii).

Des données sur le niveau de scolarité du personnel provenant d'une étude publiée en 2005, et dont la méthodologie permet la généralisation à l'ensemble des EESAD, indiquent que les préposés-es à l'entretien ménager léger ont, en moyenne, soit complété des études de niveau secondaire IV (situation dans 27% des EESAD), soit obtenu un diplôme d'études secondaires (situation aussi dans 27 % des EESAD). Pour leur part, les préposés-es dispensant des services d'assistance personnelle (nommés préposés aux soins à domicile dans l'étude) détiennent, en moyenne, un diplôme d'études collégiales (dans 25% des EESAD) (Binhas 2005: 20).

Dans la prochaine partie, nous présentons les résultats de l'analyse de nos données concernant la première « variable indépendante » de notre modèle, celle de la « détermination de l'identité juridique de l'employeur ».

### **3. Détermination de l'identité juridique de l'employeur**

Dans la présente section, nous traiterons de la « détermination de l'identité juridique de l'employeur » dans les relations d'emploi impliquant des EESAD intégrées aux réseaux locaux de services, c'est-à-dire quelle est la ou quelles sont les parties qui sont identifiées par les tribunaux ou organismes administratifs (lorsqu'ils sont interpellés par les acteurs sociaux) et les normes sous-jacentes à cette détermination. Nous nous en tenons à l'examen de l'application de deux sources de droit, soit le régime des rapports collectifs issu du *Code du travail* et la *Loi sur les normes du travail*.

#### **3.1 Code du travail**

Pour analyser la « détermination de l'identité juridique de l'employeur » dans l'application des droits issus du *Code du travail* dans les relations d'emploi impliquant des EESAD intégrées aux réseaux locaux, nous avons utilisé deux sources de données: les conventions collectives des EESAD où le personnel est syndiqué et les décisions des tribunaux.

Dans toutes les EESAD où sont dispensés des services d'assistance personnelle et qui sont syndiquées dont nous avons répertorié les conventions collectives (voir EESAD, conv.coll. 1 à 8), les employeurs identifiés sont les EESAD elles-mêmes. Cela signifie que lors du dépôt des requêtes en accréditation, les syndicats ont identifié les EESAD comme étant les employeurs. De plus, selon la recension des décisions que nous avons effectuée, les tribunaux n'ont pas eu à traiter de litiges quant à la détermination de l'identité juridique de l'employeur dans le cadre de réseaux impliquant des EESAD.

Ces données nous amènent à constater que la « détermination de l'identité de l'employeur » dans l'application des droits issus du régime des rapports collectifs dans les relations d'emploi impliquant des EESAD intégrées aux réseaux locaux conduit à identifier l'EESAD comme employeur. Nous pouvons penser que cette détermination repose sur une norme qui réfère au modèle classique de la subordination juridique. Il s'agit de la norme du « plus grand contrôle du travail ».

### ***3.2 Loi sur les normes du travail***

Pour analyser la « détermination de l'identité juridique de l'employeur » dans l'application des droits découlant de la *Loi sur les normes du travail* dans le cadre des relations d'emploi impliquant le personnel des EESAD intégrées aux réseaux locaux, nous avons examiné trois dossiers de plaintes à la Commission des normes du travail (CNT).

Précisons d'office que les informations aux dossiers indiquaient que les employés-es des EESAD impliquées dispensaient des services d'assistance personnelle (comprenant notamment des soins d'hygiène). Cela signifie qu'un CSSS, donc un organisme public, avait préalablement défini un plan d'intervention. Notre connaissance empirique du secteur nous permet aussi de dire que la production de services d'assistance personnelle par ces EESAD s'inscrivait fort probablement dans le cadre d'un contrat de services entre le CSSS et l'EESAD.

Avant de procéder à notre analyse, nous présentons des données descriptives sur les types de plaintes qui s'y retrouvent.

#### *Données descriptives sur les types de plaintes*

Les trois dossiers ont trait à des plaintes de type pécuniaire (EESAD, CNT-1; EESAD, CNT-2; EESAD, CNT-3). Le tableau 12 ci-dessous expose plus précisément chaque type de plainte impliquée dans chacun des dossiers. Il s'agit d'abord d'un dossier relatif au droit à une indemnité compensatrice en cas de non remise de l'avis de cessation d'emploi<sup>126</sup> (EESAD, CNT-1); d'une plainte liée au droit à un taux salarial majoré pour les heures de travail supplémentaires, c'est-à-dire les heures de travail au-delà de la semaine normale de travail<sup>127</sup>; au droit au paiement du salaire pour toutes les heures travaillées<sup>128</sup>, au droit à un congé annuel payé et l'indemnité afférente<sup>129</sup>, au droit à des jours fériés et chômés<sup>130</sup> (EESAD, CNT-2) et, dans le troisième dossier, de réclamations qui sont aussi liées au droit à un congé annuel payé

---

<sup>126</sup> L.n.t., art. 82 et art. 83

<sup>127</sup> L.n.t. art.55

<sup>128</sup> L.n.t. art.40

<sup>129</sup> L.n.t. art. 66-74

<sup>130</sup> L.n.t., art. 60



et au droit à un avis de cessation d'emploi ou d'une indemnité compensatrice en cas de non remise de cet avis (EESAD, CNT-3)

**Tableau 12 Distribution des dossiers « EESAD » à la CNT selon le type de plainte**

Numéro du dossier	Pécuniaire Jours fériés	Pécuniaire Heures supplémentaires	Pécuniaire Salaire	Pécuniaire Congé annuel	Pécuniaire Avis de cessation d'emploi	Protection de l'emploi Congédiement sans cause juste et suffisante	Protection de l'emploi Pratiques interdites
EESAD, CNT-1					X		
EESAD, CNT-2		X	X	X			
EESAD, CNT-3				X	X		

Voyons maintenant la « détermination de l'identité juridique de l'employeur » dans ces dossiers.

Dans l'un des dossiers, l'employé-e visait l'EESAD à titre d'employeur, mais la CNT a jugé que la plainte était non fondée (EESAD, CNT-3).

Dans les deux autres dossiers, les employés-es visaient les EESAD à titre d'employeur et la CNT a aussi mis en cause l'EESAD lorsqu'elle a réclamé les sommes dues (EESAD, CNT-1; EESAD, CNT-2). Les données relatives à ces dossiers ne nous ont pas permis de savoir si les CSSS étaient impliqués dans les événements entourant les plaintes.

L'analyse de ces dossiers nous amène donc à conclure que la « détermination de identité juridique de l'employeur » dans l'application du *Code du travail* tout comme dans celle de la *Loi sur les normes du travail*, a conduit à identifier les EESAD à titre d'employeurs. Ce résultat s'explique, croyons-nous, par le fait que la régulation juridique du travail repose sur la norme sous-jacente au modèle classique de la subordination juridique dans l'entreprise intégrée et la relation d'emploi bipartite.

Après avoir vu comment les relations d'emploi multipartites se déployant dans les réseaux impliquant CSSS et EESAD sont saisies par le droit du travail voyons maintenant comment le pouvoir se déploie *de facto* dans ces réseaux.

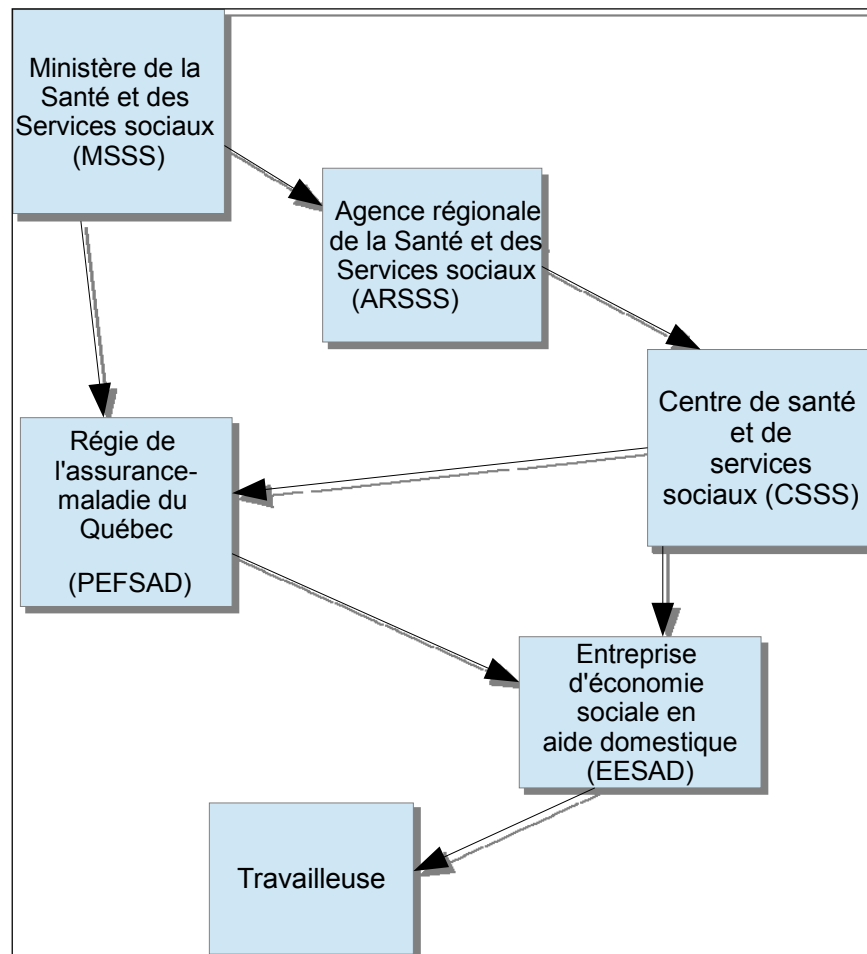
## **4. Exercice du pouvoir stratégique dans les réseaux**

Comment se posent les rapports de pouvoir entre les organisations autonomes composant les réseaux de services intégrant des EESAD ? Pour examiner cette question, nos sources de données sont diverses et varient selon les sections de cette partie 4; elles sont principalement constituées de documents produits par le gouvernement et d'autres acteurs, de l'examen du réseau no 2, du contenu d'une entrevue avec le gestionnaire du CSSS d'un autre réseau et de résultats d'études scientifiques. Nous précisons à la fin de chaque section si notre analyse s'applique à l'ensemble des réseaux intégrant des EESAD dispensant des services d'assistance personnelle ou si elle ne s'applique qu'au réseau no 2 que nous avons examiné ainsi qu'aux réseaux semblables en termes de rapports contractuels avec les CSSS.

Comme dans le chapitre précédant traitant des réseaux intégrant le programme du Chèque emploi-service (CES) et dans le chapitre qui suit traitant des agences de location de personnel, nous précisons ci-dessous les éléments conceptuels composant notre cadre analytique.

La figure ci-dessous présente les diverses entités impliquées dans les relations d'emploi multipartites impliquant les EESAD.

**Figure 5 Les diverses entités impliquées dans les réseaux intégrant les ESSAD**



## **4.1 Autonomie**

L'« autonomie » constitue l'un des principes structurant le pouvoir stratégique qui se déploie par l'entremise d'une organisation-cerveau au sein de ces réseaux dans le cadre des relations inter-organisations caractérisées par l'« autonomie contrôlée » (Appay 2005). Ce principe réfère à l'autonomie formelle, au plan juridique, de chaque entité productive composant le réseau, L'indicateur est le statut juridique des EESAD. Nos sources de données sont des documents gouvernementaux.

Nos données indiquent que les EESAD sont, au plan juridique, formellement autonomes des organismes publics impliqués dans les mêmes réseaux de services d'aide à domicile. Les EESAD sont identifiées par le gouvernement du Québec<sup>131</sup> comme suit au plan juridique : « soit une entreprise privée autonome dotée du statut d'OBNL ou de coopérative, soit un projet autonome porté par les autres composantes de l'économie sociale, que sont les organismes communautaires et les entreprises d'insertion » (ESSAD, Doc.1). Dans le réseau local que nous avons étudié (réseau no 2), l'EESAD est enregistrée comme une coopérative au Registre des entreprises (R-EESAD, Doc. 4).

Sans disposer d'une autonomie juridique à l'égard du MSSS, les organismes publics que constituent les Centres de santé et de services sociaux (CSSS) disposent d'une certaine autonomie administrative dans le cadre de l'existence des réseaux locaux de services d'aide à domicile, que ceux-ci intègrent le programme du CES ou des EESAD ou les deux types de prestataires privés. Comme indiqué dans le chapitre précédent portant sur le CES, cette autonomie administrative des CSSS est reconnue par le MSSS dans la Politique de soutien à domicile : « les rôles et responsabilités des instances locales consistent donc à : organiser les services de soutien à domicile à l'intention de la population; offrir ou s'assurer que les services de soutien à domicile sont offerts lorsque requis; coordonner les services; assurer la qualité des services offerts quel que soit le fournisseur; assurer l'évaluation, le suivi et la reddition de comptes » (MSSS 2004 : 23).

L'autonomie formelle de l'ensemble des EESAD intégrées à des réseaux de services d'aide à domicile au plan juridique peut donc être confirmée, ainsi que l'autonomie relative des CSSS au plan administratif.

---

<sup>131</sup> Le document cité indique que la définition qu'il présente, intégrant cette dimension juridique que nous mentionnons, a été entérinée par le Comité ministériel du développement social (CMDS) en février 2001.

## 4.2 Maîtrise financière

Rappelons d'abord qu'en vertu de la définition présentée dans notre modèle opératoire, la « maîtrise financière » réfère à la maîtrise d'une partie essentielle du circuit financier par l'« organisation-cerveau » dans le réseau de production. L'indicateur unique prévu dans notre modèle opérationnel est la ou les sources de revenu des EESAD pour financer les mandats de production qu'elles effectuent dans le cadre d'un réseau local de services d'aide à domicile. Nos données proviennent de documents gouvernementaux et de l'examen du réseau no 2.

Les services d'aide à domicile dispensés par les EESAD dans le cadre des réseaux locaux sont financés par les CSSS. La Politique de soutien à domicile du gouvernement québécois l'indique clairement :

*« Pour organiser de façon structurée l'offre de services de soutien à domicile, l'instance locale [le CSSS] devra, de façon générale, conclure des ententes de services avec les partenaires du réseau local de services de santé et de services sociaux de son territoire et avec les producteurs de services de deuxième ou de troisième ligne lorsque la situation l'exige. » (MSSS 2004a: 14)*

L'EESAD intégrée au réseau local no 2 est payée sur facturation, à la fin de chaque mois, pour les services d'aide à domicile dispensés en vertu de l'entente de services avec le CSSS du territoire, tel que l'indique l'extrait suivant tiré de cette entente de services: « (...) Cette facturation sera transmise au CSSS à la fin de chaque mois. Le CSSS paiera la somme des services rendus selon le taux en vigueur (...) » (EESAD, Doc. 1).

Nos données nous amènent donc à constater que les CSSS constituent les entités exerçant la « maîtrise financière » dans l'ensemble des réseaux de services d'aide à domicile intégrant des EESAD.

### **4.3 Mise en survie et canalisation**

Dans notre modèle opératoire, nous avons défini le double principe de « mise en survie » et « canalisation » comme suit : sous-financement des services publics par l'organisation-cerveau et canalisation des ressources financières vers certaines entités pour la réalisation d'objectifs définis par l'organisation-cerveau, ce qui forme un « système de vide-rempli ».

La première sous-composante est celle du « sous-financement » des services publics et elle a pour indicateur le rapport entre le niveau de financement des services publics et les besoins de services entendu de façon large et non uniquement en termes quantitatifs. La seconde composante est celle de la « canalisation » et a pour indicateur l'existence de sources de financement pour les entités qui réalisent des activités définies par l'organisation-cerveau et de pressions implicites de la part de celle-ci pour qu'elles le fassent. Nos sources de données sont diverses : documents produit par le gouvernement et d'autres acteurs, examen du réseau no 2, études scientifiques.

Voyons d'abord la dimension du sous-financement des services publics de soutien à domicile.

#### **4.3.1 Réorganisation et sous-financement des services publics**

Pour traiter de la dimension du sous-financement des services publics, nous nous référons aux deux sources de données présentées dans la partie 4.3.2 du chapitre précédent portant sur le CES. La première source est une étude de Vaillancourt et Jetté (2009) portant sur les EESAD présentant l'évolution du budget pour les services publics de soutien à domicile dans les années 2000. La deuxième source de données est un rapport publié en 2012 par le Protecteur du citoyen du Québec et basé sur l'analyse du contenu de dossiers de plaintes. Ces données, comme nous l'avons indiqué dans le chapitre précédent, montrent un sous-financement des services publics face aux besoins de services dans les services d'aide à domicile. Comme nous l'indiquions aussi dans le chapitre précédent dans la section 4.3.2, nous ne pensons pas que la situation de sous-financement des services publics peut être associée à la notion de « mise en survie » de ces services car la situation n'est pas à ce point dramatique, ce qui ne signifie pas

pour autant que services soient en quantité suffisante face aux besoins et que la qualité des services et des emplois soit adéquate. Par contre, les données présentées dans la prochaine section nous incitent à penser que ce besoin de services non comblés nourrit le processus de « canalisation » de ressources.

### **4.3.2 Canalisation des ressources financières**

Pour tenter de démontrer comment s'opère le processus de « canalisation » des ressources corollaire au sous-financement des services publics de soutien à domicile dont nous venons de traiter, rappelons que nous utilisons les indicateurs suivants: l'existence de sources de financement pour les entités acceptant de réaliser des activités définies par l'« organisation-cerveau » afin de remplir le « vide » et l'exercice de pressions implicites de la part de celle-ci pour que les activités soient exécutées. Nous débutons notre analyse par un bref retour historique. Nos données sont tirées du contenu de documents produits par le gouvernement et d'autres acteurs, de l'examen du réseau no 2 et de résultats d'études scientifiques.

C'est lors du Sommet sur l'économie et l'emploi d'octobre 1996 que le gouvernement du Québec a officiellement reconnu les entreprises d'économie sociale et s'est engagé à soutenir leur développement. Lors de ce Sommet, une entente non formalisée qui a impliqué les syndicats du secteur public, le gouvernement et les organismes promoteurs de l'économie sociale – le « Consensus de 1996 » – stipulait entre autres que les emplois dans les entreprises d'économie sociale du secteur de l'aide à domicile ne devaient pas se substituer à ceux du secteur public et que le panier de services offerts concernait essentiellement les services d'aide domestique (aussi appelés services d'entretien ménager)<sup>132</sup>. Cet engagement oral a été

---

<sup>132</sup> Selon Vaillancourt et Jetté, la production de services d'aide domestique par les EESAD ne constituait pas une forme de substitution des services publics. D'une part, les services d'aide domestique n'existaient pas dans les Centres locaux de services communautaires (CLSC), organismes publics créés à partir de 1984. D'autre part, les CLSC des premières générations, créés antérieurement à 1984, avaient déjà privatisé ce type de services au milieu des années 1980 en les transférant à des agences de location de personnel, à des OBNL ou à des travailleurs-euses employées dans le cadre de l'allocation directe/CES (Vaillancourt et Jetté 2003a : 63). Une autre recherche réalisée à Montréal indique que les tâches des auxiliaires familiales et sociales en CLSC étaient surtout concentrées autour des soins d'hygiène au moment de la création d'un réseau d'EESAD même si une faible proportion de ces tâches était composée de services d'aide domestique: « en 1996, dans plus des deux tiers des CLSC de Montréal-Centre, les soins d'hygiène et la mobilisation représentent entre 60% et 90% des tâches

documenté par Vaillancourt et Jetté (2009 : 32-38) qui ont analysé les 800 pages de transcriptions des délibérations des représentants-es de divers secteurs sociaux lors du Sommet de l'économie et l'emploi.

Le programme de financement destiné aux EESAD qui a été créé en 1997, dans les suites du Sommet de 1996, le Programme d'exonération financière pour les services d'aide domestique (PEFSAD), a servi et sert toujours à financer exclusivement les services d'aide domestique. Les services d'assistance personnelle sont donc exclus du panier de services financé dans le cadre du PEFSAD.

Jusqu'à aujourd'hui, les regroupements d'EESAD ainsi que les acteurs syndicaux et gouvernementaux impliqués dans le « Consensus de 1996 » ne se sont pas entendus sur l'annulation ou la modification de ce dernier (EESAD, Doc. 17, p.9). Cela signifie qu'il n'y a toujours pas consensus entre les acteurs pour que les EESAD dispensant des services qui sont aussi offerts dans le secteur public – les services d'assistance personnelle – puissent les faire financer dans le cadre du PEFSAD.

Or, comme nous l'avons mentionné au chapitre 5 portant sur la genèse des transformations des services d'aide à domicile et dans le présent chapitre, le document gouvernemental apportant des précisions à la Politique de soutien à domicile de 2003 rompt avec ce consensus en permettant que les EESAD puissent fournir des services d'assistance personnelle pour les personnes ayant des incapacités et dont l'état de santé est stable (MSSS 2004a: 25). Le financement de ce type de services dispensé par les EESAD provient des budgets des CSSS qui sont chargées de conclure des ententes de services avec elles (MSSS 2004a : 14).

Dans ce contexte de manque de ressources financières pour les services publics de soutien à domicile (incluant les services d'aide à domicile), certains CSSS auraient même effectué des pressions sur des EESAD pour que celles-ci acceptent de dispenser des services d'assistance personnelle. C'est ce qu'indiquent les données suivantes résumant des témoignages et publiées

---

des auxiliaires familiales et sociales. L'aide à l'alimentation, la lessive, la préparation des repas, les courses, l'entretien ménager comptent pour 1% à 9% de leur temps de travail » (Moisan 1999).



en 2005 sous la forme du compte-rendu d'un colloque et de rencontres régionales qui ont regroupé 68 EESAD :

*« Les CSSS font des requêtes de services et menacent de recourir à un autre prestataire, de se tourner vers une autre entreprise située hors territoire si les services [d'assistance personnelle] ne sont pas offerts. » (EESAD, Doc. 4, p.36)*

*« Les CSSS font des pressions auprès des entreprises pour que soit élargi le panier de services. Dans certains cas, le développement de services se réalise conjointement avec le CSSS, qui participe à la mise en place de la formation, et à l'élargissement des services graduellement. » (EESAD, Doc. 4, p.37)*

*« Dans certains cas, des stratégies volontaires de développement ont été mises en place, notamment en mettant sur pied des formations pour développer les qualifications des employés. Toutefois, il s'agit toujours de réponses à des pressions de l'environnement, à la demande locale, aux suggestions des CSSS et aux requêtes grandissantes du réseau. » (EESAD, Doc. 4, p.37)*

Si les pressions ont pu être directes selon les témoignages résumés ci-dessus, elles peuvent aussi être implicites.

Les EESAD, même si elles sont des OBNL ou des coopératives, ne sont pas des organismes communautaires et elles doivent assurer leur viabilité financière par leurs activités économiques. La principale source gouvernementale de financement des EESAD<sup>133</sup>, le PEFSAD<sup>134</sup>, n'a pas été indexée depuis sa création, en 1997. Les regroupements nationaux d'EESAD parlent de « sous-financement chronique » de leurs activités par le gouvernement (EESAD, Doc.13). Ils soulignaient, en 2010, que les EESAD connaissaient un déficit de

---

<sup>133</sup> Un portrait financier des EESAD réalisé par le MSSS indique que les revenus de celles-ci pour l'année 2008-2009 proviennent à 43% des revenus des usagers-ères (50 615 759 \$), à 34% de l'exonération liée au PEFSAD (40 573 726 \$), à 14% de l'aide compensatoire liée au PEFSAD (15 981 730\$), à 4% des subventions (4 382 995 \$) et à 6% d'autres revenus (7 014 643 \$) pour un total de 118 568 853 \$ (EESAD, Doc. 3).

<sup>134</sup> Le Programme d'exonération financière pour les services d'aide domestique (PEFSAD) n'est pas une subvention pour le fonctionnement des EESAD, mais une subvention octroyée aux usager-ère qui réduit le coût du service acheté auprès de l'EESAD accréditée par la Régie de l'assurance-maladie sur le territoire. Les personnes âgées de moins de 65 ans, quel que soit leur revenu familial, peuvent bénéficier d'une aide fixe de 4\$ pour chaque heure d'activités admissibles. Une aide variable est aussi disponible pour deux catégories d'usagers-ères : les personnes de plus de 65 ans et les personnes de moins de 65 ans qui sont recommandées par le CSSS. L'aide variable est établie entre 0,55 \$ et 8,25\$ pour chaque heure de service d'aide domestique, et s'ajoute à l'aide fixe de 4\$. Ces informations proviennent du site de la Régie de l'assurance-maladie et sont disponibles à l'adresse suivante : <http://www.ramq.gouv.qc.ca/fr/citoyens/programmes-aide/aide-domestique/Pages/aide-domestique.aspx> (consulté le 15 juin 2012).

fonctionnement de plus de 8 millions de dollars à cause de changements au PEFSAD et des hausses du salaire minimum ainsi que des cotisations à la Commission de la santé et de la sécurité au travail (CSST), ce qui risquait d'entraîner des hausses de tarifs pour les usagers-ères:

*« Rappelons que la ministre déléguée aux Services sociaux, Lise Thériault, a annoncé un financement supplémentaire de 3,5 millions de dollars pour le programme d'exonération financière pour les services d'aide domestique (PEFSAD) destiné à la clientèle en octobre 2009 et a ensuite imposé aux entreprises, en décembre 2009, d'autofinancer cette mesure dès le 1er avril prochain. Dans les faits, l'annonce de la ministre s'est transformée en coût net pour les EÉSAD. En ajoutant à ce recul financier la hausse du salaire minimum du 1er mai prochain et celles prévues des cotisations à la CSST, entre autres, l'ensemble des EÉSAD se retrouve avec un manque à gagner de plus de 8 millions d'ici quelques mois seulement. Les entreprises n'auront d'autre choix que de refiler la facture aux clients. » (EESAD, Doc. 14)*

Nous reviendrons ci-dessous sur une récente annonce de bonification du PEFSAD et d'autres mesures financières pour les EESAD, annoncées en 2012, dont nous ne pouvons encore évaluer les effets.

Sans que nous ne puissions vérifier s'il résulte de pressions explicites ou implicites, le phénomène de la production des services d'assistance personnelle par les EESAD prend de l'ampleur. Dans leur étude sur les EESAD publiée en 2009, Vaillancourt et Jetté évaluent qu'environ 20% des EESAD dispenseraient ce type de services<sup>135</sup> auquel ils réfèrent en parlant des Activités de la vie quotidienne (AVQ), autre terme dans le jargon pour parler des services d'assistance personnelle (Vaillancourt et Jetté 2009 : 97). Une recherche gouvernementale récente sur les EESAD indique que 32% des EESAD dispensent des services d'assistance personnelle (MAMROT 2012 : 11). La même recherche indique aussi que 46% des EESAD dispensent des services d'accompagnement-répît, services qui peuvent inclure de l'assistance personnelle puisque les personnes proches aidantes étant en répît, la seule personne pouvant assister l'utilisateur est l'employée de l'EESAD.

Les données que nous avons recueillies par l'entremise de l'examen du réseau local no 2

---

<sup>135</sup> Les mêmes chercheurs notent que des EESAD dispensaient des services d'assistance personnelle dès 1997, certaines existant avant l'apparition du PEFSAD (Vaillancourt et Jetté 2009 : 96).

montrent l'impact financier des ententes de services avec les CSSS pour l'EESAD intégrée au réseau. Cette EESAD ne connaît pas de problèmes financiers. Cela s'explique, selon la personne représentant la direction de l'organisme que nous avons interviewée, par l'existence d'ententes de services avec le CSSS. Ces ententes ne portent toutefois pas seulement sur des services d'assistance personnelle à domicile, mais aussi sur des services dispensés dans des résidences où sont hébergées des personnes âgées.

Elle a expliqué qu'en 2009-2010, 50% des revenus de son EESAD étaient liés à contrats de services avec des ménages (services en partie subventionnés par le PEFSAD), que 20% étaient liés à une entente de services avec les CSSS pour la production de services d'assistance personnelle et que 30% des revenus étaient liés à des ententes de services avec les CSSS pour des services d'aide domestique et d'assistance personnelle dans des résidences privées et des ressources intermédiaires où sont hébergées des personnes âgées semi-autonomes. Au total, 50% des revenus de l'EESAD dépendent de contrats de services avec le CSSS.

La personne interviewée affirme que si l'EESAD ne vit pas de difficultés financières, c'est parce qu'elle a diversifié ses sources de revenu :

*« Dans notre cas, on a la chance d'être diversifiés, parce qu'on a les résidences, on a les ressources intermédiaires pis on a du domicile (...). Nous je vous dirais si demain matin le CSSS coupe 2000 heures, ça paraîtra pas tu sais. Mais s'il arrête toutes les ententes de services oui parce que c'est une source importante quand-même de notre revenu mais le fait que nous on soit diversifiés » (EESAD, Entre. 6).*

Cette même personne nous a indiqué ne pas connaître le « Consensus de 1996 », donc l'entente entre différents acteurs sociaux à l'effet que celles-ci ne dispenseraient pas des services d'assistance personnelle pour éviter de se substituer au secteur public.

D'autres données indiquent aussi l'importance du facteur financier. Il s'agit de données recueillies dans le cadre d'un mémoire de maîtrise sur l'impact de l'élargissement du panier de services d'une EESAD aux services d'assistance personnelle dans la région de Saguenay. Des extraits du témoignage d'un responsable d'une EESAD laissent entendre que l'élargissement du panier de services aux Activités de la vie quotidienne (AVQ), était essentiel pour la survie

de l'entreprise : « C'était des questions de survie, il était comme indispensable (Entrevue 1) ». Cette personne précise que ce type de services a un impact financier important : « (...) demain matin si on arrêta de faire de l'aide à la vie domestique il y aurait un impact, mais si on arrêta de faire de l'aide à la vie quotidienne il y aurait un gros impact (Entrevue 1) » (Diadiou 2011: 82).

Notre analyse des données nous permet de constater l'existence d'un processus de « canalisation » qui touche potentiellement l'ensemble des réseaux de services d'aide à domicile. En effet, malgré le « Consensus de 1996 » entre les représentants-es de divers secteurs refusant que les EESAD se substituent aux services publics d'assistance personnelle, la Politique de soutien à domicile rendue publique en 2003 par le gouvernement du Québec prévoit que les EESAD dispensent ces services aux personnes dont l'état est stable dans le cadre de contrats avec les CSSS. Nos données indiquent que certains CSSS exerceraient des pressions directes pour que les EESAD acceptent de dispenser ce type de services. Des pressions implicites pourraient découler de la nécessité pour les EESAD d'assurer leur viabilité financière alors que leurs regroupements déplorent le manque de financement gouvernemental. L'EESAD du réseau local no 2 est en bonne santé financière selon la direction parce que son financement est diversifié. Or, 50% de ce financement provient d'ententes de services avec les CSSS. Notons que ces ententes ont trait non seulement aux services d'assistance personnelle à domicile, mais aussi aux services dans des résidences privées et des ressources intermédiaires.

En mai 2012, des mesures financières pour les EESAD ont été annoncées par le gouvernement du Québec dans le cadre de la Politique sur le vieillissement *Vieillir et vivre ensemble*, soit l'injection d'un montant de 71,6 millions de dollars (MFA et MSSS 2012: 65). Le montant octroyé servira en grande partie à bonifier le PEFSAD (70 millions sur cinq ans), donc le financement de services d'aide domestique dispensés par les EESAD. Une autre partie, soit 1,6 millions de dollars, sera consacrée à des mesures de soutien aux EESAD « dans leurs pratiques d'affaires » (Ministère des Finances 2012: 49). Cette mesure, selon le même document, relève du ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE) en partenariat avec deux autres ministères, le ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire (MAMROT) et le ministère de la

Santé et des Services sociaux (MSSS). Elle est décrite comme suit : « La mise en place de la mesure incitative permettra aux EÉSAD d’avoir accès à une formation pour des éléments tels le diagnostic organisationnel, la planification stratégique, la stratégie marketing, le coût de revient » (MFA et MSSS 2012 : 112).

La bonification du PEFSAD permettra-t-elle aux EESAD d’être en meilleure position financière et d’être moins influencées par les pressions implicites « canalisant » une partie de leurs activités vers la production de services d’assistance personnelle ? Ou, à l’inverse, les mesures de soutien aux EESAD « dans leurs pratiques d’affaires » contribueront-elles à approfondir le processus de « canalisation » des activités des EESAD vers la sous-traitance des services d’assistance personnelle à domicile – et possiblement d’autres types de services comme ceux auprès des résidences privées et de ressources intermédiaires pour l’hébergement des personnes âgées ou handicapées – pour les CSSS ?

Nous ne disposons donc pas de données pour répondre à cette question présentement car les modalités des mesures gouvernementales annoncées restent encore à déterminer et à appliquer; on pourra ensuite évaluer leurs effets.

Cette partie initialement consacrée au principe dual de « mise en survie » et « canalisation » se termine avec des constats émergeant de notre analyse des données qui indiquent que la « canalisation » de ressources financières vers le financement d’ententes de services entre les CSSS et les EESAD pour la production de services d’assistance personnelle dans le cadre des réseaux locaux est allée de pair avec un sous-financement des services de soutien à domicile par rapport aux besoins. Toutefois, contrairement à ce que nous avons élaboré dans notre modèle conceptuel, nous ne pensons pas qu’il est adéquat d’associer le sous-financement des services publics à leur « mise en survie ». Nous verrons dans la partie « Discussion » au chapitre 9 de cette thèse comment synthétiser les phénomènes au plan conceptuel, mais il nous apparaît intéressant pour l’instant de conserver l’idée émise au chapitre précédant selon laquelle le terme plus général de « restructuration productive » pourrait témoigner de ce que nous avons constaté, dans le contexte d’un sous-financement des services publics.

La prochaine partie traite d’un autre principe à la base de l’exercice du « pouvoir stratégique », soit l’« orchestration » de la production réalisée par l’organisation-cerveau.

## 4.4 Orchestration de la production

Les réseaux de production et l'exercice du « pouvoir stratégique » au sein de ceux-ci ne peuvent exister sans qu'un chef d'orchestre ne s'assure de la cohérence de l'ensemble, ce que nous avons identifié dans notre modèle conceptuel au principe d'« orchestration de la production ». Outre l'identification de l'entité en charge de cette orchestration dans le réseau, le second indicateur prévu dans notre modèle conceptuel est la logique de répartition de la production entre les divers segments des réseaux. Nos données proviennent de l'examen du réseau no 2, du contenu d'une entrevue avec un gestionnaire de CSSS dans un autre réseau et du contenu de documents gouvernementaux.

Comme nous l'avons indiqué dans le chapitre précédent, la répartition de la production des services d'aide à domicile entre les différents types de prestataires (publics et privés) intégrés aux réseaux locaux est définie selon certains critères par le MSSS dans un document d'orientation relatif à la politique de soutien à domicile. Selon ce document, les services dispensés par les EESAD et par le personnel du CES sont ceux dispensés aux usagers-ères dont l'état de santé physique ou psychosociale est stable et ayant besoin de services de longue durée (MSSS 2004 : 25).

Les CSSS, identifiés comme les responsables de l'organisation et de la coordination des services, sont censés tenir compte des critères suivants lorsqu'ils doivent déterminer quel type de prestataire dispensera les services à un-e usager-ère : « le choix de la personne qui reçoit les services et de ses proches-aidants; la condition clinique et la situation de la personne: soins et services requis, niveau de vulnérabilité, facteurs de risque, etc.; l'expertise ou niveau de formation requis, la complexité des soins et services, etc. » (MSSS 2004 : 23).

La personne responsable des services d'aide à domicile au CSSS du réseau local no 2 a indiqué en entrevue que dans le cas des personnes handicapées, le type de prestataire privé à qui sont confiés les services dépend de deux critères: « Ils peuvent engager quelqu'un sur le Chèque emploi-service ou encore quelqu'un de la coop s'ils [les usagers-ères] ne sont pas capable de faire l'administration. C'est leur choix ou selon leur compétence » (EESAD, Entr.

5). La possibilité de choisir de recevoir les services par le personnel du CSSS n'a pas été mentionnée par cette personne.

La même personne répondante du CSSS a affirmé que la différence entre le secteur public et les EESAD au plan des coûts de main-d'œuvre permet des économies : « Le contrat date de deux ans, c'est un transfert en achat de services pour 34 à 36 bains par semaine. Plutôt que de créer un poste à l'interne ici, avec les sous économisés, ça nous permet de donner d'autres services » (EESAD, Entr. 5).

La personne représentant l'EESAD que nous avons interviewée a aussi identifié le facteur financier pour expliquer le recours à son entreprise par le CSSS :

*« Je sais que quand eux font appel à nous c'est parce qu'ils n'ont plus les ressources, donc ça c'est sûr que... parce que pis en plus ça leur coûte plus cher. Les ressources du réseau coûtent pas mal plus cher que nous autres. Faque c'est sûr que quand eux sont pas capables d'offrir le service, parce qu'ils ont un nombre limité d'intervenants, ils font appel à nous pour qu'on puisse aller... Si je prend par exemple les bains, ben eux y'ont un certain nombre d'employés pour faire un certain nombre de bains, quand ça dépasse ce cadre là, ils nous appellent pour qu'on puisse aller donner les bains. » (EESAD, Entre. 6)*

Nous avons pu accéder à d'autres données relatives à la logique de répartition de la production entre les divers types de prestataires au sein d'un réseau local de services à partir du contenu d'une entrevue avec le directeur des services à la clientèle par intérim au CSSS de La Matapédia, Michel Simard, disponible sur le site web de l'Association québécoise d'établissements de santé et de services sociaux (AQESSS)<sup>136</sup>.

Dans ses propos, le gestionnaire du CSSS de Matapédia interviewé traite d'un contexte d'augmentation des besoins de services et du transfert des cas plus simples vers les EESAD:

---

<sup>136</sup> L'entrevue est située dans la section « Redéployer les services à domicile » du site. Voir le tableau des sources au début de ce chapitre pour la référence exacte. (entrevue disponible sur le site: [http://www.aqesss.qc.ca/2094/Redeployer\\_l'offre\\_de\\_service\\_a\\_domicile.aqesss](http://www.aqesss.qc.ca/2094/Redeployer_l'offre_de_service_a_domicile.aqesss)) (consulté le 29 juin 2012).

*« Avec le temps, on s'est aperçu qu'il y avait de plus en plus de demandes pour les services d'aide à l'hygiène à domicile. Ce service-là était offert par nos auxiliaires familiales au niveau du CSSS et au cours des années, c'est ça, compte tenu de l'augmentation de volume, on a établi le partenariat avec l'organisme d'économie sociale et ils ont débuté dans le fond les services d'aide à l'hygiène. On a maintenu bien-sûr les services d'aide à l'hygiène avec nos employés, avec les auxiliaires familiales, mais eux se concentrent davantage sur des cas plus complexes et on a distribué dans le fond les services d'aide à l'hygiène, les cas simples vers cet organisme d'économie sociale (...). » (EESAD, Entre. 8)*

La répartition des services entre les CSSS et les EESAD selon la complexité des cas (traduite dans l'extrait en cas simples et en cas complexes) qui ressort des propos ci-dessus rejoint le critère relatif à la « complexité des soins et des services », inclus dans la liste des critères du document gouvernemental précisant la Politique de soutien à domicile de 2003 (MSSS 2004).

Nous constatons aussi que le souci de réduire les coûts des services d'assistance personnelle pour le CSSS apparaît aussi important selon les propos du gestionnaire du CSSS de la Matapédia. Les budgets de près de la moitié des postes d'auxiliaires familiales et sociales du CSSS ont été réaffectés vers la sous-traitance lors de départs à la retraite affirme-t-il :

*« Je vous dirais qu'au cours des années, on a développé de notre côté avec les réinvestissements, parce qu'il y a eu des départs à la retraite d'auxiliaires familiales. Donc à chacune des fois on a réinvesti ces sous là pour aller supporter dans le fond les aides à l'hygiène au niveau du domicile. (...) Je vous dirais qu'on a pu diminuer de..., on a passé de six équivalents temps complets d'auxiliaires à 3.5 équivalents temps complet et, comme je vous le disais, l'ensemble des sous ont été réinvestis pour les services d'aide à l'hygiène à domicile. En termes de résultats, je vous dirais que c'est l'équivalent pour notre secteur de près de 77 000\$ annuellement qu'on investit avec, tantôt avec les travailleurs autonomes, parce que ce n'est pas exclusivement l'organisme d'économie sociale qui donne des services d'aide à domicile au niveau des soins d'hygiène, mais ça représente quand-même une enveloppe importante. Au niveau des cas, on a 159 personnes dans le fond qui bénéficient des services, de l'aide avec (Nom de l'entreprise d'économie sociale). Et nous du côté des auxiliaires familiales comme je vous disais, de par la hiérarchisation au niveau des activités, nous on a à peu près l'équivalent de 85 personnes qui sont suivies par nos auxiliaires familiales. » (EESAD, Entre. 8)*



Le critère relatif au « choix de la personne qui reçoit les services » afin de déterminer le type de prestataire qui dispensera les services est aussi mentionné par le gestionnaire, mais le choix en question se restreint à deux possibilités, l'EESAD ou une travailleuse employée dans le cadre du Chèque emploi-service (ce qui est ici nommé travailleuse autonome). La possibilité de services dispensés par le CSSS n'est pas mentionnée parmi les choix offerts aux usagers-ères : « On offre également au client la possibilité de choisir qui va offrir, qui va donner le service. Est-ce qu'ils veulent le faire avec un travailleur autonome, avec l'organisme d'économie sociale, donc on offre cette possibilité-là » (EESAD, Entre. 8).

D'autres données concernent la logique à la base de la répartition de la production au sein des réseaux et elles rejoignent les données que nous venons de présenter. Il s'agit des différences qui existent entre le secteur public et les EESAD au plan de la « qualification des emplois ». Nous traitons de ces aspects dans la partie 6.2.2 sur la « qualification des emplois » (seconde dimension de la « précarisation des conditions de travail »). Notre analyse des données dans cette partie montre que la « qualification des emplois » du personnel des EESAD intégrées aux réseaux est largement moindre que celle du personnel du secteur public dispensant des services similaires; les exigences à l'embauche sont plus faibles pour le personnel des EESAD de même que leur rémunération.

En somme, nos constats nous amènent à affirmer que l'« orchestration de la production » dans les réseaux intégrant des EESAD ayant une situation similaire à celle intégrée dans le réseau no 2 et à celle de Matapédia est réalisée par le MSSS et les CSSS. L'un des éléments sur lesquels repose la logique à la base de la répartition de la production des services entre les entités composant le réseau est celui de la complexité des besoins des usagers-ères, selon les propos du gestionnaire au CSSS de la Matapédia, ce qui s'inscrit dans les orientations établies par le MSSS dans le document apportant des précisions sur la Politique de soutien à domicile du gouvernement du Québec, publié en 2004. Cependant, un autre élément indiqué dans ce document n'est pas confirmé, il s'agit du choix des usagers-ères quand au type de prestataire qui les dessert (organisme public, travailleuse du CES, EESAD). Par ailleurs, notre analyse des données montre qu'un autre élément de différenciation entre les différents segments apparaît dans la logique de répartition de la production au sein des réseaux intégrant des EESAD, même s'il n'est pas indiqué dans la politique officielle : la « qualification des

emplois ». Même si elles déploient des savoir-faire variés et complexes similaires à ceux déployés par les travailleuses du secteur public, les travailleuses du CES obtiennent une rémunération beaucoup plus faibles et les exigences à l'embauche pour leurs emplois sont minimales.

Nous présentons dans la prochaine section notre analyse des données concernant un cinquième principe explicatif du « pouvoir stratégique »; il s'agit de la « régulation supra-organisation » exercée par l'organisation-cerveau dans le réseau.

## 4.5 Régulation supra-organisation

Nous définissons la « régulation supra-organisation » comme l'exercice par l'« organisation-cerveau » d'un contrôle sur les entités composant le réseau et qui traverse les frontières de cette « organisation-cerveau ».

Les indicateurs que nous avons pu identifier de façon inductive à partir de nos données, sont les suivants : détermination du contenu des tâches et du nombre d'heures de services par le CSSS, participation du personnel du CSSS à des activités de formation et suivi de qualité par le CSSS. Nos données proviennent principalement de l'examen du réseau local no 2 et, pour l'un des aspects analysés, d'un autre réseau local, celui de la Matapédia.

### *Détermination du contenu des tâches et du nombre d'heures de services par le CSSS*

L'entente de services entre le CSSS et l'EESAD du réseau no 2 prévoit qu'à chaque semaine, des informations relatives aux services à dispenser soient envoyées à l'EESAD par le CSSS :

*« Le CSSS [Nom du CSSS] fera connaître hebdomadairement à la coopérative de services, par l'entremise de l'assistance au supérieur immédiat (ASI) des soins à domicile, la liste des clients qui nécessitent des soins d'hygiène, ainsi que les coordonnées requises à la dispensation de ce service, de même que le service attendu. » (R-EESAD, Doc. 1)*

Le contenu des tâches du personnel de l'EESAD et la durée de celles-ci, qui ont trait à des mandats de services découlant du contrat entre l'EESAD et le CSSS, sont déterminés par le plan d'intervention (parfois appelé « plan de soins » dans les propos des personnes interviewées) déterminé par le CSSS.

La personne responsable des services au CSSS décrit ainsi la procédure de transfert de la production des services du CSSS à l'EESAD (ci-après la coop) :

*« Le client est transféré avec un plan de soins. On s'est assuré de son autonomie, on a mis tout l'équipement en place pour sa sécurité. Malgré ça, si on s'aperçoit que le client a besoin de surveillance ou d'assistance pour sa sécurité, y'a un plan de soins qui est rédigé par l'infirmière-auxiliaire [du CSSS] et le client va être transféré. Le plan de soins va être remis à l'assistante [du CSSS] qui va le transférer à la coop de services quand ils vont avoir de la disponibilité. » (R-EESAD, Entr. 5)*

Une personne s'occupant de l'affectation du personnel de l'EESAD décrit la procédure de la même façon.

*« Les intervenantes du CLSC [i.e. CSSS] ont eu un contact auparavant avec le client. Elles ont fait son évaluation à domicile. Les intervenantes du CLSC nous faxent les demandes de services. Je communique avec les clients car ils ne peuvent pas se déplacer. Je vais ensuite rencontrer les clients pour leur expliquer les services de la coopérative (...). » (R-EESAD, Entr. 7)*

Les propos de cette personne montrent aussi que le contenu du plan d'intervention est précis aux plans des tâches, du type de soins à apporter, du nombre de minutes ou d'heures alloué pour chaque type de tâche :

*« On reçoit par fax le plan de services qui indique quels sont les services dont a besoin le client, par exemple, tant d'heures de services de ménage, tant d'heures de soins d'hygiène. On reçoit aussi l'information sur l'état de santé du client, son profil, en particulier s'il a besoin de soins personnels. Par exemple, on nous indique à quel stade de la maladie d'Alzheimer est rendue une cliente. On nous dit si la personne doit avoir son bain au lit. On va nous dire en détail quels sont les soins d'hygiène à donner à la personne. » (R-EESAD, Entr. 7)*

La confection du plan d'intervention relève du CSSS parce que c'est là que se trouvent les professionnel-le-s pouvant en déterminer le contenu. Au cours de son application par le personnel de l'EESAD, le plan d'intervention peut être remis à jour par le CSSS au besoin selon la personne responsable des services au CSSS :

*« Exemple on serait en suivi de soin de plaie, qu'on aurait vraiment une consigne à donner particulière par rapport à un usager, ben là on ferait la mise à jour du plan de soin pis on le ferait suivre encore à la coopérative pour qu'ils fassent le remplacement de l'ancien. De toute façon, c'est une exigence avec le PTI [plan thérapeutique infirmier], les infirmières doivent faire les plans de soins pour les non professionnels faque on s'assure qu'il suit pis qu'il soit mis à jour. » (R-EESAD, Entr. 5)*

Le plan d'intervention entraîne un contrôle de la définition des tâches et de la structuration du temps de travail (et de la rémunération) dans l'EESAD en ce qui a trait aux services d'assistance personnelle sous-traités. Ce contrôle a un impact déterminant sur le travail du personnel de l'EESAD selon les dires de cette travailleuse :

*« La personne qui donne la run... Le CLSC [i.e. CSSS] rencontre le monde et fait un plan de services qui dit, par exemple, une heure de soins d'hygiène par semaine, deux heures de repas. C'est comme si on avait un patron au-dessus. Tout est minuté, bien encadré. » (R-EESAD, Entr. 1)*

Voyons maintenant une seconde dimension du principe de « régulation supra-organisation », la participation du personnel du CSSS à des activités de formation du personnel de l'EESAD.

#### *Participation du personnel du CSSS à des activités de formation*

Nos données sur le réseau no 2 nous amènent à constater que le CSSS peut exercer un contrôle indirect sur l'EESAD, par l'entremise de sa participation à la formation de son personnel afin de s'assurer de la façon d'exécuter les tâches et de tenter de standardiser celle-ci.

D'une part, un-e professionnel-le du CSSS (ci-dessous nommé « l'intervenante ») rencontre les travailleuses de l'EESAD ainsi que la coordonnatrice des services de l'EESAD au domicile

même de l'usager-ère, lorsqu'un nouveau mandat de services et que les besoins sont complexes (appelés les « cas lourds » dans les extraits ci-dessous), selon les propos de la personne représentant la direction de l'EESAD :

*« En fait, quand c'est un nouveau client pis que c'est la première fois qu'on y va souvent l'intervenante [du CSSS] est là aussi. Donc les deux se rencontrent pour partager l'information et nous on a une coordonnatrice à domicile qui se déplace aussi. Pas tout le temps, mais pour les cas plus lourds entre autres quand on a des soins d'hygiène. Parce que pour l'entretien ménager normalement c'est toujours la même chose qu'on fait, mais quand c'est des cas un peu plus lourds, souvent la coordonnatrice va se déplacer aussi. Parce que des fois il peut y avoir plus qu'une de nos préposées qui y va. Exemple s'il faut y aller à tous les jours ben ce sera pas la même préposée donc il peut y avoir plus qu'une préposée. Donc c'est sûr que soit la coordonnatrice parle à l'intervenante ou ben tout le monde se rend sur le terrain la première journée, le premier rendez-vous en fait. Pis là on échange l'information, on convient de, on regarde le matériel. » (R-EESAD, Entr. 6)*

Lors de ces rencontres entre le personnel du CSSS et celui de l'EESAD sur le lieu même de travail de l'employé-e de l'EESAD, le domicile de l'usager-ère, les informations transmises s'apparentent à une formation informelle d'après les propos de la personne représentant la direction de l'EESAD. Il s'agit, par exemple, d'informations relatives à l'utilisation adéquate d'équipements pour déplacer l'usager-ère d'un lieu à l'autre de son domicile :

*« Nous les agents d'affectation on en a deux pis le secteur est divisé en deux. Le CLSC [i.e. CSSS] a des intervenantes, y'ont aussi divisé le secteur. Donc c'est sûr que quand un client est dans tel secteur il va faire affaire avec tel agent d'affectation chez nous. Donc y'a des relations qui se font entre mes agents d'affectation et les intervenantes parce que c'est de secteur en secteur. Faque là quand on part de là, ben après ça on est capable de s'échanger les besoins, de parler sur les clients, et là les cas plus lourds tout le monde se rejoint pour en discuter pis comprendre parce que le matériel qui est utilisé y'en a tellement de sortes que souvent faut que l'intervenante soit là pour au moins montrer dès le départ comment fonctionne l'équipement, de un pour pas blesser personne pis de deux s'assurer de la compréhension que nos préposés ont. » (R-EESAD, Entr. 6)*

Ces formations ponctuelles peuvent aussi porter sur le type de préparation de repas à faire dans

le cas de diètes que les usagers-ères doivent suivre : « Comme je vous dis c'est sur les repas aussi parce qu'on a eu des diètes à respecter, pour certaines clientèles c'est ça » (R-EESAD, Entr. 6)

La participation du CSSS à la formation du personnel de l'EESAD passe aussi par une collaboration à la définition des contenus de formation continue et par l'organisation de la formation comme telle, selon les propos de la personne représentant la direction de l'EESAD :

*« En fait on travaille toujours en partenariat avec eux autres [le CSSS] pour les formations, parce que eux selon nos besoins vont nous monter un programme. Ou des fois y'en existe déjà, faque eux vont se servir de leurs ressources pis ils vont venir former notre personnel. Là-dessus on a des super bonnes ententes. » (R-EESAD, Entr. 6)*

La formation est souvent spécialisée et le CSSS dispose de ressources pour la dispenser selon la même personne :

*« Ben des fois on engage des personnes à l'externe dépendamment du type de formation. Mais quand on touche à la clientèle Alzheimer, troubles cognitifs, perte d'autonomie, discrétion, confidentialité, parce qu'on est quand-même régis par certaines règles là, autant au niveau interne, ben c'est eux autres qui vont... Souvent y'ont déjà des formateurs à l'interne, c'est facile pour eux autres de donner des blocs de formation. » (R-EESAD, Entr. 6)*

Les deux modalités de participation du personnel du CSSS du réseau local no 2 à la formation du personnel de l'EESAD (l'accompagnement lors de premières visites à domicile et la contribution à la formation continue) constituent des manifestations de contrôle sur l'EESAD par l'intermédiaire de la détermination des façons d'exécuter les tâches du personnel, ce qui permet une certaine standardisation de celles-ci.

Examinons maintenant une autre dimension de la régulation supra-organisation opérée par le CSSS, celle du suivi de la qualité.

### *Suivi de la qualité des services*

Le suivi réalisé par le CSSS auprès de l'EESAD du réseau no 2 pendant la durée de l'entente de services ne concerne pas directement le travail du personnel de l'EESAD, mais concerne plutôt la qualité des services, donc le résultat de son travail. Dans les documents qu'elle remet à ses employés-es, l'EESAD les avise que la gestion et la supervision de leur travail ne relève pas des « partenaires externes » :

*« La préposée est à l'embauche de la Coopérative, et son horaire de travail **doit** être planifié uniquement par le personnel administratif et non par nos partenaires externes, soit intervenant social, gestionnaire de cas, curateur public, médecin, etc. En aucun temps la préposée ne peut donner son numéro de téléphone aux partenaires. Elle **ne doit** en aucun temps assister à des rencontres organisées par les partenaires ni représenter la Coopérative sans l'autorisation de celle-ci. » (R-EESAD, Doc. 2, p.11, caractères en gras dans le document original)*

L'EESAD assume en grande partie les responsabilités au plan du suivi de la qualité des services, mais le CSSS assume aussi une partie de ces responsabilités. La personne responsable des services d'aide à domicile au CSSS indique que c'est l'EESAD qui se charge de la supervision de la qualité du service. Cependant, elle dit aussi, tout comme la personne représentant la direction de l'EESAD, que des réunions entre les deux organisations se tiennent environ deux fois par mois et qu'en cas de problème spécifique, un suivi se fait de part et d'autre.

Notons que ces réunions ont trait non seulement aux services dispensés dans le cadre de l'entente de services EESAD-CSSS concernant les services d'assistance personnelle à domicile, mais aussi dans le cadre des ententes de services dans les résidences privées et ressources intermédiaires où sont hébergées des personnes âgées en perte d'autonomie, comme l'indiquent les propos de la personne responsable des services d'aide à domicile du CSSS et ceux de la personne représentant la direction de l'EESAD :

*« Ca se fait vraiment de leur côté avec leurs ressources humaines à eux. C'est sûr que si nous on, vu qu'on continue toujours à assurer les autres soins pour ces clientèles-là, on se compte que... on remarque certaines choses ou que le client soulève des interrogations, ben là on va faire le suivi. Mais sinon, non, on ne supervise pas la qualité des services. Eux y'ont quelqu'un de leur côté par*

*contre. [Chercheuse :] En cas de problème... qu'est-ce que vous faites, quelle est la procédure? [Réponse :] C'est mon assistante qui va communiquer avec la personne responsable des soins à la coopérative de services. Si le problème ne se règle pas à leur hauteur, ben je rencontre la directrice fréquemment, je la rencontre aux deux semaines, là pour certains clients qui ont des fois des difficultés qu'on peut rencontrer de part et d'autre, pour nous faire part de nos observations pis réajuster le tir. C'est comme ça qu'on fonctionne au niveau de notre collaboration. » (R-EESAD, Entr. 5)*

*« (...) moi je rencontre la chef de programme à tous les mois ou à tous les deux-trois semaines au besoin et quand on a des difficultés, parce qu'on a des problématiques avec des intervenantes pis eux ont des problématiques avec nos préposées, quand on a des situations problématiques, nous on se parle pis après ça on intervient sur le plancher.» (R-EESAD, Entr. 6)*

Dans le cas où un problème implique une employée de l'EESAD, la personne représentant la direction de celle-ci affirme que la personne en charge du dossier au CSSS ne s'ingère pas dans la situation :

*« Moi l'information va m'arriver par la chef de programme et moi je vais faire mes vérifications, pis là on va prendre les mesures en conséquence. Mais elle elle n'a pas d'autorité sur mes employés et moi j'ai pas d'autorité sur ses intervenantes.» (R-EESAD, Entr. 6)*

Ces propos sont corroborés par ceux de la personne responsable de l'affectation pour l'EESAD :

*« La coordonnatrice à la qualité va voir le client et si ce n'est pas fondé, on tente de trouver une solution en parlant, c'est souvent juste une question de détails. Pour de très rares dossiers, quand il y a de gros problèmes, par exemple quand un client refuse plusieurs préposées de la coop une après l'autre, nous avons une réunion avec le CSLC pour en discuter.» (EESAD, Entr. 7)*

L'existence d'un mécanisme de rétroaction afin de permettre l'échange entre une personne représentant le CSSS et une personne représentant l'EESAD, notamment quand des situations problématiques se posent, n'est pas propre au réseau local no 2. Selon les propos tenus dans le



cadre d'une entrevue disponible sur internet par le directeur des services à la clientèle par intérim du CSSS de Matapédia, ce type de mécanisme existe aussi dans ce CSSS :

*« Il existe également un mécanisme de rétroaction d'information, lorsque requis par l'EESAD vers le CSSS pour toutes situations problématiques ou nécessitant un support/conseil de notre part. Celui-ci se fait par notre infirmière auxiliaire support/conseil du soutien à domicile » (EESAD, Entr. 8).*

Comme dans le réseau local no 2, le réseau coordonné par le CSSS de Matapédia dispose de ce qu'Altmann et Deiß (1998 : 146) identifient comme des « intégrateurs », c'est-à-dire des employés-es de l'organisation-cerveau qui opèrent à l'interface des segments de production externalisés. Le gestionnaire du CSSS de Matapédia indique que cette employée, une infirmière, s'assure du suivi de la qualité des services dispensés par l'EESAD et que cette dernière a aussi nommé une personne responsable de cet aspect :

*« On a également aussi créé un poste d'infirmière au niveau du soutien à domicile pour aller supporter également l'organisme d'économie sociale, donc les travailleurs de cet organisme-là, pour s'assurer dans le fond de services de qualité. Et eux également aussi, pis c'est ce qui est intéressant ont développé aussi au cours des années un poste de coordination au niveau des services à la clientèle, donc ils ont eux aussi, tout comme nous, un souci de la qualité des services qui sont offerts.» (EESAD, Entr. 8)*

Nos données montrent que dans le réseau local no 2 de même que dans celui coordonné par le CSSS de Matapédia, une forme de contrôle sur les activités de l'EESAD existe par l'entremise d'un suivi de qualité opéré par les CSSS. Des rencontres régulières entre des représentants-es de part et d'autres, les « intégrateurs », permettent aux CSSS d'être informés de ce qui se passe et de pouvoir discuter de solutions lorsque des difficultés particulières surviennent dans la production des services par le personnel de l'EESAD.

Nous avons constaté que le « pouvoir stratégique » se déploie à travers la « régulation supra-organisation » effectuée par le CSSS dans le réseau local no 2 et nous avons aussi pu documenter certaines manifestations de cette régulation dans un autre réseau local coordonné par le CSSS de la Matapédia. Cela nous permet de penser que ce principe de « régulation

supra-organisation » existe dans les autres réseaux locaux similaires à ceux-ci, donc dans lesquels des EESAD et des CSSS ont établi des contrats pour la fourniture de services d'assistance personnelle à domicile. Une première manifestation de ce principe repose sur la définition d'un plan d'intervention qui détermine le contenu des tâches et leur durée par les CSSS et ce dans l'ensemble des réseaux locaux du Québec au sein desquels des EESAD dispensent des services d'assistance personnelle. Il s'agit d'un contrôle de la définition des tâches et de la structuration du temps de travail (et de la rémunération) dans les EESAD par les CSSS. Dans le réseau no 2, nous avons aussi pu documenter que le CSSS contrôlait aussi la façon d'exécuter les tâches du personnel des EESAD en déléguant son personnel à des activités de formation ponctuelles aux domiciles ou encore lors d'activités de formation continue. Enfin, la dernière manifestation de la « régulation supra-organisation » que nous avons constatée dans le réseau no 2 est celle qui s'opère par le suivi de la qualité des services. Il s'agit d'une forme de contrôle de la qualité de la production dans l'EESAD alors que des réunions de coordination et de suivi se tiennent régulièrement entre les « intégrateurs » du CSSS et de l'EESAD. Nous avons pu voir qu'un mécanisme similaire de rétroaction existe aussi au sein d'un autre réseau local, celui coordonné par le CSSS de Matapédia.

Voilà qui complète notre analyse des données visant à démontrer l'existence d'un « pouvoir stratégique » se déployant dans les réseaux locaux intégrant des EESAD. Les « organisations-cerveaux » exerçant ce pouvoir dans ces réseaux sont le MSSS et les CSSS. Nous avons pu démontrer la présence des cinq principes structurant ce phénomène que nous avons prévus dans notre modèle conceptuel.

Dans la section qui suit, nous tenterons d'identifier des « variables » pouvant influencer l'exercice du « pouvoir stratégique » dans les réseaux impliquant des EESAD.

## **5. Variables influençant l'exercice du pouvoir stratégique**

Comme nous l'avons souligné dans notre modèle conceptuel, les processus sociaux existant dans les réseaux de production ne sont pas prédéterminés par l'existence d'une « organisation-

cerveau » y exerçant un « pouvoir stratégique ». Des « variables » de type sociologique peuvent avoir une influence. L'analyse de nos données, provenant principalement du contenu de documents produits par le gouvernement et d'autres acteurs sociaux ainsi que de la littérature scientifique et l'examen du réseau no 2, nous a permis d'identifier deux types de phénomènes potentiellement assimilables à ce type de « variable » : l'action des EESAD et d'organismes promoteurs de l'économie sociale et des coopératives ainsi que l'action des organisations syndicales au niveau national et au niveau local. Nous examinons dans la partie qui suit si ces phénomènes nous apparaissent agir sur le « pouvoir stratégique » qui s'exerce dans les réseaux locaux de production intégrant les EESAD.

## **5.1 Action des EESAD et des organismes promoteurs**

Nous traiterons ici de l'action des EESAD (niveau national et niveau régional) et de l'action d'organismes nationaux de promotion de l'économie sociale ou des coopératives. Notre objectif n'est pas d'analyser de façon approfondie l'action de ces regroupements et organismes. D'autres chercheurs l'ont fait (Vaillancourt et Jetté 2009 : 78-86) et nous référerons à leurs travaux à plusieurs reprises. Nous nous concentrerons sur les données plus récentes relatives au contenu de ces actions et leurs effets, lorsque constatés, sur le « pouvoir stratégique » exercé dans les réseaux locaux de services. Nous verrons d'abord l'action concertée des EESAD et des organismes promoteurs de l'économie sociale en faveur de l'augmentation du financement gouvernemental pour les EESAD et par la suite l'action des EESAD concernant le refus de produire des services d'assistance personnelle dans le cadre d'ententes de services avec les CSSS, donc de s'intégrer aux réseaux locaux.

Précisons d'abord que de nombreuses EESAD du Québec sont regroupées au sein d'organisations régionales ou nationales. Une recherche gouvernementale récente fait état de ce phénomène en identifiant le pourcentage d'EESAD membres d'une organisation :

*« Les EESAD sont fortement réseautées, puisqu'à l'échelle provinciale, et indépendamment de la région ou du territoire, 94 % des entreprises étaient rattachées, lors de l'enquête, à un ou à plusieurs des trois regroupements représentant les EESAD et 51,6 % étaient représentés à leur pôle régional*

*d'économie sociale. 41,6 % des entreprises étaient membres de la Coalition des entreprises d'économie sociale en aide domestique; 38,1 %, de la Fédération des coopératives de services à domicile et de santé du Québec; 6,1 %, de l'Aile rurale; et 14,2 % déclaraient être non représentées. Certaines entreprises adhèrent à plus d'un regroupement. » (MAMROT 2012 : 17)*

Durant la période que notre étude couvre, soit de la mise en place de la plus récente réforme des services de santé et des services sociaux (fin 2003) à aujourd'hui, l'évolution des regroupements nationaux d'EESAD et des organismes nationaux liés, le Chantier de l'économie sociale et le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM) a connu plusieurs « turbulences » selon Vaillancourt et Jetté (2009 : 78) : disparition et création de regroupements; tensions entre les regroupements et organismes; alliances et rapprochements entre eux, etc. Dans la période plus récente, la quasi-totalité des EESAD se sont regroupées au sein de la Table d'actualisation du PEFSAD, la TAP, créé au printemps 2008. Celle-ci est composée de quatre regroupements nationaux et représente la quasi-totalité des EESAD: Fédération des coopératives de services à domicile et de santé du Québec (FCSDQ), Coalition nationale des entreprises d'économie sociale en aide domestique, Aile rurale des entreprises d'économie sociale en aide à domicile du Québec (AREESSADQ) et Association des partenaires regroupés en économie sociale (APRES).

#### *Campagne pour la bonification du PEFSAD*

La mise en place de la TAP visait à coaliser les forces en vue d'une « indexation de l'aide fixe et variable provenant du PEFSAD et la révision des fondements généraux du PEFSAD » (Vaillancourt et Jetté 2009 : 82). Dans le cadre d'une campagne pour parvenir à ses objectifs, les représentants-es de la TAP ont effectué des représentations auprès des autorités politiques, sont intervenus dans les médias, ont lancé une pétition et organisé l'envoi de lettres des travailleuses au premier ministre dans le cadre de la Journée internationale des femmes, le 8 mars 2010 (EESAD, Doc.7 et Doc. 14).

Le Chantier de l'économie sociale est intervenu publiquement à quelques reprises durant cette campagne (EESAD, Doc. 8-9-10-11). En mars 2012, peu avant que le gouvernement ne détermine ses orientations budgétaires et sa première politique du vieillissement, une « Lettre ouverte au Premier ministre, ministres et députés » concernant la bonification du PEFSAD a

été signée non seulement par les trois regroupements nationaux d'EESAD, mais aussi par le Chantier et le CQCM, ainsi que par deux centrales syndicales (la Centrale des syndicats nationaux/CSN) et la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec/FTQ et par deux organisations défendant les droits des aînés-es (l'Association québécoise des retraité(e)s des secteurs public et parapublic/AQRP et le Réseau Fédération de l'Âge d'Or du Québec/FADOQ) (EESAD, Doc. 13).

Comme nous l'avons indiqué précédemment, en mai 2012, le gouvernement québécois a annoncé l'injection d'un montant de 70 millions de dollars sur cinq ans dans le PEFSAD, dans le cadre de la Politique sur le vieillissement *Vieillir et vivre ensemble* (MFA et MSSS 2012: 65). Dans un communiqué de presse en réaction à cette annonce, les regroupements nationaux regroupés au sein de la TAP expriment leur appréciation d'avoir été entendus, mais déplorent que la bonification du PEFSAD ne débute que pour l'année 2013-2014, s'inquiétant de l'accès des usagers-ères aux services avant cette date (EESAD, Doc. 12).

Ces données montrent que plusieurs actions ont été menées par les regroupements nationaux d'EESAD (les employeurs au plan juridique), de concert à certaines occasions avec les organismes de promotion de l'économie sociale et des coopératives et des organisations syndicales et communautaires et ce à l'égard de l'une des « organisations-cerveaux » dans les réseaux d'EESAD, le MSSS. Ces actions ont possiblement influencé la décision gouvernementale de bonifier le PEFSAD, un programme de financement pour les services d'aide domestique dispensés par les EESAD. Par ailleurs, comme nous l'écrivions précédemment, il n'est pas possible pour nous de déterminer à ce stade quel sera l'effet de cette bonification du PEFSAD sur la dimension « mise en survie » et « canalisation » du « pouvoir stratégique » exercé par le MSSS dans les réseaux de production intégrant des EESAD, ni quel sera leur effet sur les relations d'emploi.

Dans la prochaine section, nous présentons des données montrant que d'autres types d'actions concertées entre les EESAD existent et se rapportent à d'autres enjeux que le sous-financement gouvernemental des EESAD, ceux relatifs à l'acceptation ou au refus de produire des services d'assistance personnelle dans le cadre des réseaux locaux de services. Nous en parlons dans les prochaines pages.

### *La participation des EESAD à la production de services d'assistance personnelle*

Les positions divergent entre les EESAD concernant la production de services d'assistance personnelle par celles-ci, donc le respect ou le non-respect du « Consensus de 1996 ».

Certains regroupements nationaux d'EESAD, en particulier la Fédération des coopératives de services à domicile et de santé du Québec (FCSDQ), ont traditionnellement été en faveur de la production de services d'assistance personnelle et de gardiennage (qui comportent une part d'assistance personnelle) par les EESAD et ont effectué des représentations en ce sens auprès des autorités politiques (Bélanger 2002: 23-24).

Un certain nombre d'EESAD défendent toujours cette position selon une enquête gouvernementale publiée en mai 2012. Celle-ci indique en effet que des répondants-es d'EESAD croient que les services d'assistance personnelle devraient être ajoutés au panier de services financés dans le cadre du PEFSAD. L'enquête ne précise toutefois pas quel est le pourcentage d'EESAD rejointes qui défendent ce point de vue (MAMROT 2012: 14).

Des actions concertées d'EESAD s'opposant à la production de ce type de services ont cependant existé. En effet, le *Regroupement des entreprises d'économie sociale en aide domestique du Québec* (REÉSADQ), un regroupement national d'EESAD, qui a mis fin à ses activités en 2008 (Vaillancourt et Jetté 2009 : 81), défendait le principe de non substitution des EESAD aux organismes publics dans la production des services d'assistance personnelle, en référence au « Consensus de 1996 ».

Certaines données récentes montrent que dans plusieurs régions du Québec, les EESAD ne participent pas aux réseaux locaux en dispensant des services d'assistance personnelle. Comme nous l'avons indiqué précédemment, 32 % des EESAD offrent ce type de services selon des données provenant d'une enquête gouvernementale réalisée en 2009 (MAMROT 2012 : 11). Cependant, dans certaines régions du Québec, aucune EESAD n'offre les services d'assistance personnelle et dans d'autres régions, l'ensemble des EESAD offrent ce type de services. La situation est très contrastée selon les régions, comme l'indique le tableau 13 compris dans l'enquête que nous avons reproduit en partie ci-dessous. Il est organisation par

territoires de conférences régionales des élus-es (CRÉ)<sup>137</sup>. Dans 10 des 19 régions, aucune des EESAD n’offre ce type de services. Dans 5 des 19 régions, toutes les EESAD offrent ces services. Dans les quatre autres régions, les taux varient entre 17% et 50% (MAMROT 2012: 11).

**Tableau 13 Services d’aide à la personne offerts par les EESAD, par région et territoire de CRÉ, en pourcentage d’entreprises, 2009**

Région	Nombre d’EESAD	% d’EESAD dispensant des services d’aide à la personne
Bas-Saint-Laurent	8	50%
Saguenay–Lac-S-J	5	100%
Capitale-Nationale	7	100%
Mauricie	7	43%
Estrie	6	33%
Montréal	9	0%
Abitibi-Témiscamingue	7	0%
Outaouais	4	0%
Côte-Nord	5	0%
Nord-du-Québec	1	100%
Gaspésie–Îles-de-M	6	17%
Chaudière-Appalaches	8	100%
Laval	1	100%
Lanaudière	5	0%
Laurentides	5	0%
Montérégie Est	6	0%
Longueuil	2	0%
Vallée-du-Haut-S-L	3	0%
Centre-du-Québec	5	0%
<b>Le Québec</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Reproduction partielle du « Tableau 4 : Services offerts par les EESAD hors du PEFSAD, par région et territoire de CRÉ, en pourcentage d’entreprises, 2009. Présenté dans l’étude du MAMROT (2012 : 19).

<sup>137</sup> L’acronyme CRÉ signifie « Conférence régionale des élus ». Il s’agit d’une structure régionale dont le conseil d’administration est composé des préfets des municipalités régionales de comtés et des maires de municipalités locales. Dans les territoires où une nation autochtone est présente, le conseil d’administration du CRÉ inclut aussi un-e représentant-e de cette nation. Ces informations proviennent du site du MAMROT à l’adresse suivante : <http://www.mamrot.gouv.qc.ca/amenagement-du-territoire/guide-la-prise-de-decision-en-urbanisme/acteurs-et-processus/conference-regionale-des-elus/> (consulté le 1<sup>er</sup> juillet 2012).

Ces données démontrent l'absence totale de production de services d'assistance personnelle par des EESAD dans 10 régions du Québec, mais nous ne disposons pas de données nous permettant d'expliquer le phénomène. S'agit-il, du moins en partie, du résultat d'une décision concertée des EESAD des régions concernées de respecter le « Consensus de 1996 »? S'agit-il plutôt principalement d'un choix des EESAD lié à leur manque de ressources financière pour trouver du personnel pouvant assumer ce type de services? Se peut-il que dans ces régions, les CSSS n'aient pas sollicité les EESAD pour dispenser les services d'assistance personnelle ?

Nos données ne nous permettent donc pas de parler d'une action volontaire des EESAD ayant un impact sur le « pouvoir stratégique » exercé dans ces réseaux, mais il serait intéressant de vérifier cette hypothèse dans une recherche ultérieure. En effet, si l'EESAD ou les EESAD de la région refusent de dispenser les services d'assistance personnelle dans le cadre d'un réseau local, le CSSS ne peut externaliser une partie des services vers ce type de prestataire privé, ce qui signifie que son « pouvoir stratégique » au plan de l'« orchestration de la production » est diminué.

Dans la prochaine section, nous nous penchons sur une autre « variable » influençant potentiellement le « pouvoir stratégique », celle de l'action syndicale.

## **5.2 Action syndicale**

Nos données témoignent de manifestations de l'action syndicale au niveau national et au niveau local.

### *Action syndicale au niveau national*

Selon nos données, parmi les centrales syndicales, seule la centrale syndicale CSN, à laquelle sont affiliés de nombreux syndicats du secteur public regroupés au sein de la Fédération de la santé et des services sociaux (FSSS-CSN), a exprimé publiquement une position concernant la production services d'assistance personnelle par les EESAD. Elle s'est prononcée contre la production de ce type de services, donc en faveur du maintien du « Consensus de 1996 ».



Cette position adoptée au conseil confédéral de mars 2009 a été exprimée dans sa plate-forme de revendications concernant la politique sur le vieillissement:

*« (...) les EESAD ne doivent pas se substituer aux services et aux emplois du secteur public. Leurs services doivent être complémentaires et non concurrentiels à l'offre publique. En ce sens, des mesures concrètes et cohérentes à l'égard des entreprises d'économie sociale en aide domestique favorisant leur consolidation et leur développement doivent être adoptées, notamment sur le plan des conditions de travail. » (EESAD, Doc. 16, p.8)*

La position de la CSN et de ses syndicats affiliés a peut-être eu une certaine influence sur les positions que peuvent prendre les EESAD au niveau régional ou que peut prendre le Chantier de l'économie sociale (CÉS), organisme promoteur de l'économie sociale duquel, comme la FTQ, elle fait partie du conseil d'administration. Il ne nous a cependant pas été possible de vérifier cette dimension faute de temps pour élargir la cueillette de données.

L'action syndicale au niveau national en lien avec les réseaux locaux intégrant des EESAD peut aussi consister à mener des campagnes de syndicalisation du personnel de ces EESAD. Nos données, tout comme celles de Vaillancourt et Jetté (2009 : 86), indiquent que les organisations syndicales qui ont syndiqué des EESAD sont en majorité affiliées à la Fédération des travailleurs et des travailleuses du Québec (FTQ) et, dans une moindre mesure, à la Centrale des syndicats démocratiques (CSD).

Plus spécifiquement, nos données indiquent que parmi les quinze EESAD où le personnel est syndiqué et qui dispensent des services d'assistance personnelle que nous avons pu répertorier, dix sont syndiquées avec le Syndicat québécois des employées et employés de service, section locale 298 affilié à la FTQ; une avec le Syndicat des Métallos affilié lui aussi avec la FTQ; trois le sont avec la Centrale des syndicats démocratiques (CSD) et une l'est avec la Confédération des syndicats nationaux (CSN) (EESAD, Conv.coll.1-Conv.coll.15).

Au vu des données précédentes, on peut penser que la CSN et la FSSS-CSN ont, jusqu'à aujourd'hui, été réticentes à syndiquer des EESAD dispensant des services d'assistance personnelle. Compte tenu de la position de la CSN à l'égard des EESAD adoptée au conseil confédéral de mars 2009, nous pouvons penser que ces réticences sont d'abord liées au fait

que ces EESAD produisent des services en substitution des services publics d'aide à domicile où la FSSS-CSN représente une grande partie du personnel dans ce domaine et que cette fédération ne voulait pas encourager leur développement. Il peut apparaître difficile à la centrale ou à la fédération de représenter à la fois le personnel du secteur public et celui d'une structure considérée comme « concurrente ». Toutefois, les données montrent que le développement des services d'assistance personnelle par les EESAD est en expansion et donc que la stratégie syndicale de ne pas les syndiquer n'a pas empêché cette expansion.

En résumé, il est difficile d'affirmer que l'action syndicale au niveau national a eu un effet sur le « pouvoir stratégique » déployée par les « organisations-cerveaux » des réseaux de services que sont les CSSS et le MSSS. Il est possible que la position critique de la CSN à l'égard de la production de services d'assistance personnelle par les EESAD ait indirectement eu une influence sur l'« orchestration » de cette production par le MSSS et les CSSS, par sa potentielle influence sur la position d'autres acteurs (les EESAD, le Chantier de l'économie sociale plus spécifiquement), mais nous n'avons pu vérifier cette possibilité. Par ailleurs, la syndicalisation du personnel des EESAD par certaines organisations syndicales n'apparaît pas avoir engendré d'actions ayant eu un effet sur le « pouvoir stratégique » des CSSS et du MSSS selon les données que nous avons analysées. Voyons ce qu'il en est au niveau local, dans le réseau no 2 que nous avons examiné.

#### *Action syndicale dans le réseau local no 2*

L'action syndicale au niveau local, et plus particulièrement dans le réseau local no 2, dont nous traitons dans cette section, est celle de deux organisations syndicales différentes, la première représentant le personnel du secteur public dispensant les services d'aide à domicile et la seconde représentant le personnel de l'EESAD.

Le syndicat représentant le personnel du secteur public ne s'est pas formellement opposé à l'entente de services entre le CSSS et l'EESAD pour le motif qu'aucune travailleuse en place n'a perdu son poste selon les propos de la personne représentant le syndicat: « Ce qu'on s'est fait dire, c'est que ça n'a pas enlevé de travail. C'est le surplus de travail qui a été donné à la coopérative. Celles qui étaient déjà là, les auxiliaires du CLSC [i.e. CSSS] qui faisaient déjà ce travail là, elles ont pas perdu de travail » (R-EESAD, Entr. 3).

La personne représentant le syndicat affirme que celui-ci conçoit l'externalisation de services vers l'EESAD comme une forme de privatisation, mais qu'il a en quelque sorte entériné la pratique parce qu'aucun poste en place n'est mis en cause et que les professionnels-les de l'organisation syndicale à laquelle il est affilié ont expliqué qu'elle respectait la convention collective:

*« C'est sûr que l'employeur nous les présente comme des partenaires. Nous autres on dit non, c'est peut-être coopératif, mais ça demeure une compagnie privée à notre point de vue. Pis on dit c'est de la privatisation, sauf qu'on joue avec les mots en disant c'est une coopérative. C'est comme moins sauvage que compagnie de placement inc. là, va savoir. Faque on a de la misère un peu avec ça, mais en même temps tant que ça coûte pas des postes qui sont déjà en place on se dit regarde, faut jouer le jeu pis on embarque aussi un peu là-dedans parce qu'on n'a pas contesté plus qu'il faut. Mais on a quand-même consulté nos avocats, tantôt je vous disais qu'on n'est pas des spécialistes en ressources humaines là, même si on est dans l'exécutif syndical, mais on a quand-même des gens à [nom de l'organisation syndicale] dont on consulte régulièrement, des avocats, des gens qui sont diplômés en relations de travail pis qui nous disaient « votre convention le permet ». Faque nous quand on dit, qu'est-ce qu'on fait, soit on se bat mais on se dit ça donne rien, faque ce qu'on essaie plutôt de faire c'est diminuer. Pis y aller en parlant, en discutant pis en disant on peut-tu au moins minimiser l'impact que ça a. C'est sûr qu'il y a un coût, la santé ça coûte toujours trop cher mais on voit de l'argent [gaspillé] partout, ça a pas de bon sang (...). » (R-EESAD, Entr. 3)*

Il ressort par ailleurs des propos de la personne représentant le syndicat du secteur public dans le réseau no 2 une évaluation négative de la qualification du personnel des EESAD qu'il met en parallèle avec celle de ses membres<sup>138</sup> :

*« On dirait que quand t'as les critères pour être auxiliaire familiale dans un CSSS, avec... t'as besoin du cours, c'est quand-même neuf cent quelques heures là, tout ça. Ils sont très très... Je dis pas qu'ils le font pas à la coopérative... »*

---

<sup>138</sup> Rappelons-le, pour les travailleuses du secteur public dispensant aussi des services d'assistance personnelle à domicile et appelées « auxiliaires aux services de santé et sociaux » (auxiliaires familiales et sociales), la formation exigée est en général celle d'environ 960 heures en assistance à la personne à domicile dispensées dans le cadre des programmes de formation professionnelle par les institutions publiques d'enseignement secondaire. Comme indiqué précédemment, les auxiliaires familiales et sociales des CSSS font partie de la catégorie des auxiliaires aux services de santé et sociaux depuis la réforme de 2003-2004. Néanmoins, le titre du métier « auxiliaire familiale et sociale » est encore utilisé dans les CSSS pour distinguer les deux types de fonctions.

*Comment je dirais ça... Y'ont des normes à suivre, des protocoles à suivre. Là on se fait dire de l'autre bord qu'il y a un gros taux de roulement, pis y'a des gens qui n'ont pas plus le cours qu'il faut. C'est comme y'a deux, on aurait l'impression qu'il y a deux niveaux différents de services. Moi je me dis, c'est-tu le cas, je l'sais pas. C'est ce qu'on nous a dit par des gens qui travaillent à la coopérative. Ça nous a surpris un petit peu. Mais bon on leur fait confiance pis on se dit que ils envoient sûrement pas donner des soins de santé par des gens qui n'ont pas ce qu'il faut, mais ça arrive qu'on entend des histoires d'horreur un partout au Québec pis qu'on se dit on vas-tu faire partie un jour de ces histoires-là. » (R-EESAD, Entr. 3)*

Dans la partie 6.2.2 de ce chapitre nous montrons que dans les faits, les travailleuses des EESAD doivent déployer une variété de savoir-faire dont plusieurs sont complexes dans leur travail au quotidien.

Pour résumer cette partie sur l'action syndicale locale, l'approche du syndicat du secteur public est restée circonscrite au cadre traditionnel des relations du travail, soit la négociation et l'application de la convention collective. S'il avait voulu s'opposer à l'externalisation d'une partie des services publics vers les EESAD, le syndicat aurait été contraint de chercher des moyens d'action hors de ce cadre dans la mesure où la convention collective n'empêchait nullement le recours à des prestataires externes. Nos données n'indiquent pas non plus de démarches de la part du syndicat du secteur public pour tenter de travailler avec le syndicat représentant le personnel des EESAD à l'échelle du réseau. Les propos de la personne représentant le syndicat du secteur public expriment une certaine dévalorisation du travail effectué par le personnel des EESAD en associant leur qualification à la formation professionnelle requise dans ces entités.

Regardons maintenant l'action syndicale au niveau local du côté du syndicat représentant le personnel de l'EESAD intégrée au réseau no 2 qui, rappelons-le, offre des services d'assistance personnelle. Cette action syndicale s'est elle aussi circonscrite à la négociation collective avec l'employeur légal, soit l'EESAD, et visait à assurer que les droits inscrits dans la convention collective soient respectés. Il semble néanmoins exister une conscience chez un certain nombre de travailleuses que l'EESAD se situe dans un espace organisationnel qui la dépasse dans laquelle le CSSS détient un pouvoir considérable; c'est du moins ce qui ressort des propos tenus en entrevue menées par les deux travailleuses de l'EESAD et par la personne

représentant le syndicat regroupant le personnel de l'EESAD. Les travailleuses soulignent que leur travail peu coûteux profite de fait au CSSS :

*« C'est la coop qui nous engage pour le CLSC [i.e. CSSS]. Je travaille pour le CLSC et c'est la coop qui me paie la moitié moins cher. La plupart de mes clients sont du CLSC. Elles sont référées par le CLSC. Ce sont des cas lourds, des personnes âgées avec des difficultés à bouger. C'est le gouvernement qui paie pour les clients car ils sont à faible revenu. (...) A la direction, ils nous disent que le CLSC n'a pas d'argent. Les professionnels du CLSC disent qu'ils n'ont pas d'argent. Je me souviens que ça a déjà marché le CLSC. Il y avait des services, on pouvait voir un médecin. Maintenant il y a 3-4 personnes qui travaillent. C'est devenu un éléphant blanc. Comment ça qu'ils n'ont pas d'argent? C'est nous en arrière de tout ça qui se font dire « on n'a pas d'argent ». A la coop, on nous a déjà dit : « si vous êtes trop exigeantes, on va fermer ». J'imagine bien la pagaille dans la région si la coop fermait. » (R-EESAD, Entr. 1)*

*« Le CLSC se sert un peu de nous là, on est le bouche-trou là, y'a pas d'autres termes qui me viennent à l'esprit. Parce que quand le CLSC nous réfère, je trouve que, ça arrive de plus en plus, je trouve que là y'a un travail à faire, pis peut-être aussi que le gouvernement devrait réagir là-dessus. Parce que si on n'était pas là, c'est qui qui ferait ces heures-là. » (R-EESAD, Entr. 2)*

Nous sommes consciente du biais qui peut exister ici du fait que les travailleuses que nous avons interviewées sont celles qui ont répondu à une annonce envoyée à l'ensemble des travailleuses de l'EESAD et qu'elles pourraient être plus sensibilisées que d'autres à leur situation d'emploi. Néanmoins, la préoccupation d'une partie du personnel de l'EESAD à l'égard des disparités de traitement avec le personnel du CSSS est aussi rapportée en entrevue par la personne représentant le syndicat, alors que celui-ci s'est maintenu dans une approche traditionnelle de représentation et négociation collectives à l'égard de l'employeur légal :

*« Les salariés se plaignent de ça. On donne pratiquement les mêmes services que ces personnes-là pis on n'a pas les mêmes... C'est parce que c'est pas les même structures de financement, on n'a pas accès... C'est pas des employés du CLSC [i.e. CSSS] là, c'est des sous-traitants qui sont payés ...meilleur marché. » (R-EESAD, Entr. 4)*

Au niveau local (au sein du réseau no 2), l'action syndicale n'a pas eu d'impact sur le « pouvoir stratégique » dans le réseau selon l'analyse de nos données, qu'il s'agisse de l'action du syndicat du secteur public ou de celle du syndicat de l'EESAD. Les deux syndicats s'en sont tenus à une approche plutôt classique au plan de la représentation et de la négociation collectives menées auprès de leur employeur légal. Nous avons cependant noté des préoccupations quant à la dynamique du réseau et la responsabilité du CSSS dans celle-ci tant chez les personnes représentant le syndicat du secteur public et celui de l'EESAD que chez des travailleuses de l'EESAD elle-même.

En conclusion de cette partie cherchant à expliciter des « variables » pouvant affecter le « pouvoir stratégique » exercé par les CSSS et le MSSS (les « organisations-cerveaux ») dans les réseaux locaux de services d'aide à domicile, nos constats sont les suivants. L'action concertée de divers acteurs (regroupements nationaux d'EESAD, organismes promoteurs nationaux, organisations syndicales et associations de défense des droits des aînés-es) a probablement eu un effet sur la décision gouvernementale de bonifier le Programme d'exonération financière pour les services d'aide domestique (PEFSAD) en mai 2012, mais il ne nous est pas possible à ce stade d'examiner l'impact de cette mesure et d'autres mesures de financement des EESAD annoncées sur la dimension bicéphale que nous avons nommée la « mise en survie » et la « canalisation » des ressources par l' « organisation-cerveau ».

Nous n'avons pas pu confirmer non plus si la non-participation à la production des services d'assistance personnelle dans le cadre des réseaux des EESAD de 10 des 19 régions où existent ce type de prestataire privé résulte d'un choix volontaire et conscient de celles-ci. Nous ne pouvons donc parler ici non plus d'une « variable » ayant un effet sur l'« orchestration de la production » par les CSSS dans les réseaux locaux.

Pour sa part, l'action syndicale au niveau national – dans un contexte où environ 20% des EESAD sont syndiquées – ne nous semble pas avoir eu un effet direct sur le « pouvoir stratégique » déployé par les CSSS et le MSSS. Elle a possiblement eu un effet indirect alors que la position critique de la CSN à l'égard de la production de services d'assistance personnelle par les EESAD pourrait avoir influencé la position d'autres acteurs (les EESAD et

le Chantier de l'économie sociale plus spécifiquement), mais nous n'avons pu vérifier cette hypothèse.

L'action syndicale au niveau local, au sein du réseau no 2 que nous avons examiné, n'apparaît pas non plus avoir eu d'impact sur le « pouvoir stratégique ». Cependant, les propos des acteurs – ceux des représentants-es des syndicats du secteur public et de l'EESAD ainsi que ceux des travailleuses de l'EESAD – traduisent une conscience que le CSSS joue un rôle central dans l'organisation productive et dans la détermination des conditions de travail du personnel des EESAD.

Ceci vient compléter l'analyse de nos données relatives aux « variables indépendantes » de notre modèle conceptuel. Il ne nous reste qu'à mettre de l'avant certains constats relatifs à un décalage que nous avons pu identifier entre l'identité juridique de l'employeur dans l'application du *Code du travail* et celle de l'« organisation-cerveau » exerçant le « pouvoir stratégique ». Nous avons constaté ce décalage dans tous les réseaux de production intégrant des EESAD que nous avons examinés. Il ne nous est donc pas possible d'évaluer l'existence d'un décalage dans le cadre de l'application de la *Loi sur les normes du travail* aux réseaux intégrant des EESAD car les données que nous avons pu recueillir étaient insuffisantes pour pouvoir vérifier la dimension du « pouvoir stratégique » dans les réseaux impliqués dans les dossiers de plaintes à la CNT que nous avons analysés.

Au plan de l'application du *Code du travail*, nous avons vu que les EESAD intégrées à des réseaux locaux sont systématiquement identifiées comme étant l'employeur par les syndicats dans le cadre des demandes d'accréditation syndicale. Nous avons aussi pu confirmer au plan sociologique qu'un « pouvoir stratégique » est exercé par les CSSS ainsi que le MSSS dans les réseaux intégrant des EESAD ayant un fonctionnement similaire à celui du réseau no 1 que nous avons documenté.

Dans la partie qui suit, nous présentons une analyse des effets de l'interaction entre nos « variables indépendantes » sur la situation d'emploi du personnel des EESAD.

## **6. Précarisation des emplois des travailleuses des EESAD**

Nous exposons dans les prochaines pages les effets de l'interaction entre nos « variables indépendantes » – soit la « détermination de l'identité juridique de l'employeur » et l'exercice du « pouvoir stratégique » par un ou des « organisations-cerveaux » dans les réseaux locaux intégrant des EESAD – en termes de « précarisation des emplois » des travailleuses de ces EESAD.

Les deux dimensions de notre « variable dépendante » (la « précarisation des emplois »), constituent les deux sections de ce chapitre : la première dimension est celle de la « précarisation de la protection sociale »; la deuxième dimension est celle des conditions de la « précarisation des conditions de travail ».

### **6.1 Précarisation de la protection sociale**

Nous examinerons cette dimension de la « précarisation de la protection sociale » uniquement par rapport au *Code du travail* car il ne nous a pas été possible d'analyser l'interaction de nos « variables indépendantes » dans le cadre de l'application de la *Loi sur les normes du travail* aux réseaux intégrant des EESAD faute des données nécessaires pour analyser la dimension du « pouvoir stratégique » dans les dossiers de plainte à la CNT que nous avons examinés. Nous examinerons d'abord l'accessibilité des travailleuses des réseaux intégrant les EESAD aux droits issus de ce régime dans un premier temps et, dans un deuxième temps, le « niveau de protection » de ces droits.

#### **6.1.1 Accessibilité aux régimes de droits du travail**

Nous analysons ici uniquement l'application du *Code du travail* comme indiqué ci-dessus.

##### **6.1.1.1 Code du travail**



Les travailleuses employées dans le cadre des EESAD intégrées aux réseaux locaux de services d'aide à domicile ne vivent pas de problème d'accessibilité au régime général de rapports collectifs prévu par le *Code du travail* au plan statutaire. Elles sont considérées comme des salariées, au sens de la définition qui se retrouve dans le *Code du travail*<sup>139</sup> : « une personne qui travaille pour un employeur moyennant rémunération ». Nous avons d'ailleurs répertorié une quinzaine d'EESAD syndiquées au Québec<sup>140</sup> qui dispensent des services d'assistance personnelle à partir des données de la CRT. Nous avons pu identifier 19 EESAD où le personnel est syndiqué, dont 15 offrant des services d'assistance personnelle<sup>141</sup>, mais nous ne pouvons être assurée d'en avoir répertorié la totalité<sup>142</sup>.

Examinons maintenant la dimension de la « précarisation de la protection sociale » des droits issus du *Code du travail* pour le personnel des EESAD intégrées aux réseaux locaux en termes de « niveau de protection des droits ».

### 6.1.2 Niveau de protection des droits

Comme dans la section précédente, nous n'analysons ici que le « niveau de protection des droits » issus du *Code du travail*.

---

<sup>139</sup>C.t., art. 11)

<sup>140</sup> Dans une recherche antérieure, nous avons évalué le nombre d'EESAD où le personnel est syndiqué à une trentaine à partir d'informations fournies par des organisations syndicales (Boivin et Pinard 2007 : 55), mais ce nombre apparaît surévalué à la lumière des nouvelles données auxquelles nous avons eu accès par l'entremise de la CRT et des données publiées dans d'autres études. Un document publié par Emploi-Québec et le Comité sectoriel de main-d'œuvre économie sociale et action communautaire évalue que parmi 71 EESAD qui ont été consultées dans le cadre d'une étude, 21 % étaient syndiquées (EESAD, Doc.17, p.8). Certains chercheurs indiquent qu'une vingtaine d'EESAD seraient syndiquées (Vaillancourt et Jetté 2009 : 87), ce qui reviendrait à environ 20%.

<sup>141</sup> Pour vérifier si l'EESAD dispensait des services d'assistance personnelle, nous avons d'abord vu le contenu de la convention collective qui, en général, le précise. Lorsque ce n'était pas le cas, nous avons cherché dans d'autres sources d'information, par exemple en examinant les documents disponibles sur le site web des entreprises.

<sup>142</sup> Les données de la Commission des relations de travail (CRT) sur les accréditations syndicales en vigueur sont classées selon le code d'activité économique (CAE) de l'entreprise, celui-ci étant déterminé par l'entreprise lors de son enregistrement dans le Registre des entreprises du gouvernement du Québec (Glob., Doc. 5). Or, comme les EESAD, à l'instar d'autres types d'entreprises, s'enregistrent sous différents codes, il faudrait effectuer une recherche exhaustive afin de parvenir à repérer l'ensemble des EESAD où le personnel est syndiqué. Nous avons pu, dans le cadre de cette recherche, en identifier un certain nombre, mais nous ne pouvons vérifier s'il s'agit de la totalité.

### 6.1.2.1 Code du travail

Notre analyse du « niveau de protection des droits » des travailleuses des EESAD issus du *Code du travail* indique que celui-ci est faible. Cette situation s'explique par le décalage existant entre l'identité juridique de l'employeur et celle des « organisations-cerveaux » dans les réseaux intégrant des EESAD. Nous avons constaté, dans la section 4 de ce chapitre, que les « organisations-cerveaux » dans ce type de réseaux sont le MSSS ainsi que les CSSS. Bien que les travailleuses des EESAD aient formellement accès aux droits découlant du *Code du travail*, lorsqu'elles sont syndiquées et que le syndicat les représentant négocie collectivement leurs conditions de travail, il le fait avec l'employeur légal, l'EESAD, qui ne détient pas un pouvoir déterminant dans le réseau, contrairement au CSSS et au MSSS.

Le « niveau de protection des droits » issu du *Code du travail* est aussi affaibli pour les travailleuses des EESAD pour des raisons qui ne sont pas liées à l'interaction entre la régulation juridique du travail et les rapports de pouvoir intra-réseau, mais qui sont plutôt liées au type d'organisation du travail mise en place. Nos données recueillies par l'examen du réseau local no 2 nous ont permis l'absence d'espace de rassemblement entre les travailleuses des EESAD dispensant des services d'aide à domicile. Ce problème ressort des propos de la personne représentant l'organisation syndicale à laquelle est affilié le syndicat du personnel de l'EESAD du réseau no 2. Selon elle, le problème de l'isolement existerait dans les EESAD en général, identifiées ici aux coopératives, ce qui rendrait plus difficile l'exercice des droits :

*« La problématique principale que je remarque, pis c'est comme ça dans toutes les coopératives, c'est que les gens n'ont pas de point commun de rassemblement comme si ils étaient dans une usine. Faque c'est ça qui complexifie je dirais l'accessibilité aux droits pis finalement à la diffusion de l'information pis je dirais au niveau aussi de la convention collective. Les gens ont pas vraiment de contacts entre eux, faque ils ne se parlent pas, pis souvent ben je veux dire c'est des gens qui, pis c'est pas de la mauvaise foi ou quoi que ce soit, mais ils sont peu renseignés de leurs droits. Faque y'a pas d'échange, pis par exemple des gens qui sont représentés seuls pour aller à la CSST, c'est commun. On a à faire des interventions régulièrement pour leur dire, vous avez un service par lequel vous avez quelqu'un qui est avisé qui va vous aider là-dedans, mais la diffusion de l'information est vraiment difficile. (...) C'est comme des travailleurs autonomes d'une certaine façon. » (R-EESAD, Entr. 4)*

L'une des travailleuses de cette EESAD a aussi parlé de ce problème d'isolement en entrevue: « On est seules. On ne se voit jamais. Juste aux réunions deux fois par année » (R-EESAD, Entr. 1).

Nous ne disposons malheureusement pas d'un corpus de données suffisant pour examiner la « précarisation de la protection sociale » des droits découlant de la *Loi sur les normes du travail* pour le personnel des EESAD intégrées aux réseaux locaux, ce qui ne signifie pas que les problèmes sont inexistantes.

La partie qui suit présente la seconde dimension de notre « variable indépendante », celle de la « précarisation des conditions de travail » des travailleuses employées par les EESAD intégrées aux réseaux locaux.

## **6.2 Précarisation des conditions de travail**

La dimension de la « précarisation des conditions de travail » a deux composantes dans notre modèle conceptuel, soit le « modèle de corvéabilité » et la « qualification des emplois ».

Nos données proviennent de l'examen du réseau local no 2, du contenu de conventions collectives et d'études gouvernementales ainsi que d'une étude que nous avons réalisée dans le secteur antérieurement (Boivin et Pinard 2007).

### **6.2.1 Modèle de corvéabilité**

Dans les prochains paragraphes, nous vérifions si l'un des deux « modèles de corvéabilité » définis par Appay (2005 : 128), ou les deux à la fois, caractérisent les conditions de travail dans les réseaux locaux intégrant des EESAD. Rappelons que nos indicateurs sont les suivants : types d'horaires (temps partiel/temps plein), discontinuité des horaires, extension des horaires (période de la journée et de la semaine couverte entre le début et la fin du travail), variabilité des horaires, exigences de disponibilité, densification du travail (temps liés au travail non rémunérés).

### *Types d'horaires*

Nos données indiquent que la semaine de travail des travailleuses dans les EESAD ne va pas au-delà de l'horaire à temps plein, situation qui ne correspond donc pas au modèle de « l'épouse de l'entreprise ». L'horaire d'une proportion importante de ces travailleuses est plutôt à temps partiel.

Les données les plus récentes sur le type d'horaire de travail, relatives à l'ensemble des EESAD du Québec, ne différencient pas les emplois dans les postes administratifs et les emplois dans l'aide à domicile directement (selon les diverses fonctions d'aide domestique, d'assistance personnelle et de travaux lourds). Sur 6520 emplois dénombrés dans les 95 EESAD (sur 101 EESAD existantes) ayant participé à une étude gouvernementale, 54% ont été identifiées comme des emplois à temps plein et 46 % comme des emplois à temps partiel (MAMROT 2012 : 21).

Une autre étude, menée en 2002-2003 et portant sur l'ensemble des EESAD accréditées, indiquait pour sa part que 47,8 % des emplois « directs » donc dans l'aide à domicile directement (toutes catégories confondues entre aide domestique, assistance personnelle et travaux lourds) étaient des emplois à temps plein et 44,6 % des emplois à temps partiel (MDEIE 2004: 15). Il est intéressant de noter que dans cette étude la définition de l'emploi à temps plein est l'emploi de 30 heures ou plus par semaine (MDEIE 2004 : 14) alors qu'au Québec, la semaine normale de travail est de 40 heures<sup>143</sup>. Nous pouvons donc présumer qu'une portion des 47,8% des emplois à temps plein constituent de fait des emplois à temps partiel.

Dans l'EESAD du réseau local no 2, la semaine de travail de 30 heures est aussi considérée comme une semaine de travail à temps plein (R-EESAD, Entr. 6).

Selon les propos d'une travailleuse que nous avons interviewée dans le réseau no 2 et qui travaille environ 30 heures par semaine en moyenne, ce type d'horaire ne permet pas d'obtenir une rémunération suffisante, mais un nombre accru d'heures pourrait être trop exigeant physiquement et au plan émotif vu la charge de travail qu'il comporte :

---

<sup>143</sup> L.n.t., art. 52

*« Je travaille fort. Pour subvenir à ce que j'ai besoin, je n'ai pas encore assez d'heures. Mais à [elle dit son âge, au-dessus de 50] si j'exagère au niveau des heures, c'est ma santé qui va... (...) Il faudrait que je fasse un 40 heures. Ça pourrait être possible mais là on tombe juste dans les ménages et ça là, physiquement, mentalement, non je veux pas en rajouter. J'en ai un peu au travers de ce que je fais, mais je ne veux pas en rajouter. » (R-EESAD, Entr. 2)*

Elle espère améliorer son sort en obtenant des heures supplémentaires pour des tâches d'assistance personnelle et apprécie que la personne responsable de répartir le travail arrive parfois à lui ajouter quelques heures de travail dans la semaine : « Petit à petit, c'est pour ça que je patiente, je sais qu'elle veut que je reste » (R-EESAD, Entr. 2).

La possibilité d'obtenir plus d'heures de travail pour les travailleuses des EESAD intégrées aux réseaux locaux de services est tributaire des mandats de services qui sont transférés aux EESAD par les CSSS et des contrats de services entre les EESAD et des ménages privés non référés par les CSSS. Leur nombre d'heures travaillées et le niveau de rémunération conséquent dépend donc en partie des CSSS même si ceux-ci ne sont pas considérées légalement comme une partie à la relation d'emploi.

#### *Discontinuité des horaires*

Dans l'EESAD du réseau local no 2, les horaires de travail sont éclatés entre plusieurs périodes de la journée. Le personnel de l'EESAD du réseau local travaille une fin de semaine sur deux. La description de ces horaires par la personne représentant la direction montre comment ils sont organisés selon le principe du « juste-à-temps », en fonction des besoins des usagers-ères :

*« On fait des mises en nuit pis des levers, c'est sûr qu'il y a très tôt puis un petit peu plus tard pour les couchers (...). Ça peut être un déjeuner, après la personne va préparer un souper, après va donner un dîner, après va faire de la surveillance parce qu'on offre du répit. » (R-EESAD, Entr. 6)*

Lors d'une étude que nous avons menée en 2006, les travailleuses d'une EESAD ayant participé à un groupe de discussion indiquaient aussi travailler sous des horaires brisés. L'une

d'elles parlait de « pertes de temps » entre deux assignations :

*« On a des horaires un peu bizarres: 9 à 11h, 13h30 à 16h30 et de 18h30 à 21h30. Mais moi ça m'oblige à retourner chez moi, j'ai toujours de la perte de temps. Ça serait intéressant qu'on puisse fusionner les horaires. » (Boivin et Pinard 2007 : 85)*

L'idée de « fusionner les horaires » réfère au mode d'organisation du travail dans les CSSS pour le personnel dispensant des services d'assistance personnelle. Ce personnel est rémunéré pour des périodes de travail continues sur un quart de travail particulier, qu'il soit de jour ou de soir, en semaine ou durant la fin de semaine.

#### *Extension des horaires*

L'éclatement des horaires implique souvent une extension de ces horaires sur de longues périodes de la journée ou de la semaine. La journée de travail peut commencer très tôt et finir tard en soirée tout en comportant plusieurs périodes de non-travail, qui ne sont pas rémunérées. La semaine aussi peut parfois s'allonger alors que les heures de travail quotidiennes sont réduites. Dans l'EESAD du réseau local no 2 par exemple, les employées doivent travailler une fin de semaine sur deux en vertu de la convention collective (R-EESAD, Doc. 4).

Dans notre étude de 2006, l'une des travailleuses à l'emploi d'une EESAD et ayant des horaires étalés sur six jours parlait, dans le groupe de discussion, de la fatigue excessive en résultant :

*« J'ai pris une semaine de vacances pour m'en donner du temps car je n'avais qu'une journée de congé par 6 jours, donc à un moment donné tu as la langue à terre. Moi ça me prend beaucoup de sommeil. Le temps que j'aurais pour des activités je le prends pour mon sommeil. » (Boivin et Pinard 2007 : 85)*

Les horaires des travailleuses des EESAD intégrés aux réseaux locaux sont atypiques parce qu'ils sont à temps partiel, éclatés sur plusieurs périodes de la journée, étalés du matin au soir et sur des semaines comportant parfois 6 jours de travail. Ils le sont aussi parce que, pour un

certain nombre de travailleuses, d'une semaine à l'autre, d'une journée à l'autre, ces horaires changent.

### *Variabilité des horaires*

La logique du « juste-à-temps » dans l'organisation du travail des EESAD implique aussi des horaires de travail variables et souvent imprévisibles. Dans le réseau no 2, les besoins de services sont établis de façon hebdomadaire par le CSSS et des changements peuvent être amenés dans un délai minimal de 24 heures, comme l'indique le contrat de services:

*« Le [Nom du CSSS] fera connaître hebdomadairement à la coopérative de services, par l'entremise de l'assistant au supérieur immédiat (ASI) des soins à domicile, la liste des clients qui nécessitent des soins d'hygiène, ainsi que les coordonnées requises à la dispensation de ce service, de même que le service attendu. Cette liste sera transmise une première fois, toutefois, afin de tenir compte des besoins évolutifs de la clientèle, un avis de changement pourra être acheminé à la coopérative de services dans un délai minimal de 24 heures. »  
(R-EESAD, Doc. 1)*

L'EESAD transmet les horaires et les changements d'horaires de travail au personnel par l'entremise d'une boîte vocale attribuée à chaque employée et à laquelle le personnel doit se référer plusieurs fois par jour. Les changements peuvent survenir à la dernière minute selon les propos de l'une des travailleuses interviewées:

*« A domicile tu peux avoir un chiffre d'une heure et demie, là y'a un petit trou, après ça deux heures ils vont chez un autre client, après ça y'a un petit trou. Et étant donné qu'on travaille avec la clientèle qui est vulnérable ben ça arrive des fois que les clients sont à l'hôpital, faque là y'a appellent pour annuler les services, faque les gens faut qu'ils prennent leurs messages pour savoir si le client est à la maison ou pas. » (R-EESAD, Entr. 6)*

La variabilité des horaires s'explique aussi dans le réseau no 2 par la nécessité de remplacer les autres travailleuses de l'EESAD devant s'absenter. Il faudra, par exemple, travailler deux fins de semaine de suite, afin de remplacer une travailleuse lors de couchers, levers ou repas (R-EESAD, Entre.2).

Les travailleuses doivent avoir une planification très serrée à cause des horaires variables avec lesquelles elles doivent jongler au quotidien, ce qui peut entraîner un stress :

*« C'est très... c'est très... ça demande une organisation, une planification... c'est pour ça que moi je me suis organisée. Tout ça parce qu'on peut facilement oublier, ou se tromper de personne là. Ils nous font des tableaux quand-même assez clairs. » (R-EESAD, Entr. 2)*

Une autre travailleuse de l'EESAD que nous avons interviewée affirme pour sa part avoir des horaires qui ne varient pas de semaine en semaine, elle voit les mêmes usagers-ères aux mêmes heures, mais indique que certaines situations peuvent générer des changements à son horaire: « Les horaires sont fixes sauf quand la personne entre à l'hôpital ou décède, ou si elle part en voyage ou en vacances » (R-EESAD, Entre. 1).

Dans une telle situation, le changement d'horaire peut aussi signifier un changement de tâches, ce qui n'est pas toujours souhaité par le personnel selon le témoignage de cette travailleuse :

*« Même si j'ai de l'ancienneté, je n'ai pas un poste avec les personnes âgées. Si je perds un client à cause d'un décès ou d'une hospitalisation, je peux me retrouver à faire juste du ménage. Je ne peux pas refuser à cause de l'argent. » (R-EESAD, Entre. 1)*

Elle ajoute que si un usager-ère ne souhaite pas recevoir ses services par l'intermédiaire d'une travailleuse, elle peut perdre subitement ses heures de travail auprès de celui-ci : « Aussi, c'est quelque chose qui fait partie de notre travail. Si quelqu'un ne nous veut plus, s'il dit « je ne la veux plus celle-là », ils appellent et on se retrouve avec moins d'heures » (R-EESAD, Entre. 1).

Selon la personne représentant la direction de l'EESAD, les changements à l'horaire n'entraînent pas d'importantes diminutions de revenu pour le personnel car la demande de services est en croissance constante et la personne en charge des assignations arrive à trouver d'autres mandats de services. Elle admet néanmoins que l'exigence de flexibilité pour le personnel est importante :



*« La beauté de l'affaire c'est que nos demandes sont constamment en croissance et quand la personne annule ben souvent la personne va faire le remplacement d'une autre ou va aller chez un nouveau client. On est assez flexible, on est capable de jouer. Sauf que pour la personne à domicile, quand vous parlez d'horaire type, c'est clair que ça joue sur son horaire, ça joue sur ses clients, donc il faut être très flexible. » (R-EESAD, Entre.6)*

L'une des travailleuses de la même EESAD affirme pour sa part que la compensation des heures perdues peut parfois prendre une ou deux semaines et comporte un coût financier pour le personnel, en plus de l'exigence de flexibilité :

*« On est payées à l'heure, si quelqu'un décède une journée, je perds mon salaire pour les heures que je ne travaillerai pas. Je suis payée pour une heure et demie si je me suis déplacée pour rien. La coop va me trouver des remplacements ou d'autres clients. Mais pendant une ou deux semaines, j'aurai moins d'heures de travail et moins de revenu. Même chose si quelqu'un est hospitalisé ou part en voyage. » (R-EESAD, Entre. 1)*

La variabilité de l'horaire est synonyme de variabilité des revenus, d'imprévisibilité du nombre d'heures et de leur répartition ainsi que du revenu obtenu au bout de la semaine. Cette variabilité a des conséquences importantes pour le personnel et l'une des entités qui la détermine en partie, le CSSS, n'a pas d'obligations légales à l'égard de ce personnel.

Nous ne disposons pas d'autres données sur la variabilité des horaires du personnel que celles provenant du réseau no 2, mais notre connaissance empirique du secteur nous permet de croire que les situations dont font état les acteurs interviewés dans ce réseau se retrouvent probablement dans d'autres EESAD intégrées à des réseaux locaux.

### *Exigences de disponibilité*

Le contenu des conventions collectives indique que les contraintes liées à aux exigences de disponibilité peuvent être élevées dans plusieurs des EESAD. En effet, alors que dans certaines EESAD, le personnel peut modifier ses disponibilités six fois par années (EESAD, conv.coll.10), dans d'autres, les modifications peuvent être demandées deux fois par année (EESAD, conv.coll.11; EESAD, conv.coll.13) et dans d'autres seulement une fois par année (EESAD, conv.coll.4).

Le fait de ne pas pouvoir modifier ses disponibilités peut avoir des répercussions importantes pour le personnel des EESAD qui travaille souvent sur des horaires à temps partiel et qui peut donc avoir besoin des heures allouées sur appel pour augmenter son revenu.

### *Densification du travail*

La « densification du travail » consiste en une compression du temps de travail faisant en sorte que des temps liés au travail sont non rémunérés parce qu'externalisés hors de l'horaire de travail. Il s'inscrit tout à fait dans la logique productive du juste-à-temps.

La « densification du travail » dans les tâches quotidiennes du personnel de l'EESAD intégrée au réseau local no 2 s'exprime d'abord dans les termes de l'entente de services entre le CSSS et l'EESAD et dans le langage gestionnaire utilisé pour parler de cette entente. L'entente de services indique que « Le CSSS paiera la somme des services rendus selon le taux en vigueur en ajoutant un supplément de 2.35\$ de l'heure pour couvrir les frais de déplacement pour un maximum de 34 soins d'hygiène par semaine » (R-EESAD, Doc. 1).

Cet extrait de l'entente de services dont la longueur totale est de moins d'une page et demie montre que ce qui est acheté n'est pas exprimé en termes d'heures ou de journées de travail, mais plutôt en termes de tâche : les « soins d'hygiène ». Dans les propos de la personne responsable des services d'aide à domicile au CSSS, les soins d'hygiène sont plus spécifiquement identifiés aux « bains » : « Le contrat date de deux ans, c'est un transfert en achat de services pour 34 à 36 bains par semaine » (R-EESAD, Entr. 5).

Les tâches définies dans l'entente et dans le langage administratif traduisent l'idée d'une organisation des services d'assistance personnelle « au plus juste » consistant essentiellement à « donner des bains ». Les autres dimensions que les services peuvent impliquer, et qui sont en quelque sorte intrinsèques au travail avec des personnes âgées en perte d'autonomie – pouvant notamment vivre des problèmes d'isolement, avoir une santé fragile, etc. – ne font pas partie du contrat : le temps accordé à la relation avec l'utilisateur et à l'écoute, les imprévus, etc..

L'affectation dans un domicile peut être de seulement une heure et demie et oblige à ce que le personnel se déplace pour aussi peu de temps de travail rémunéré. L'indemnité de présence au travail d'au moins trois heures prévue dans la *Loi sur les normes du travail* ne s'applique pas à la main-d'œuvre dans des types d'emplois comme ceux des travailleuses d'EESAD travaillant sur des horaires éclatés car « la nature du travail ou les conditions d'exécution du travail requièrent plusieurs présences du salarié dans une même journée et pour moins de trois heures à chaque présence » (art. 58, L.n.t.). L'une des travailleuses interviewées note que les courtes affectations sont difficiles pour le personnel de l'EESAD :

*« On a essayé parce qu'ils ont renouvelé la convention collective pis on n'a pas eu de nouvelles de ça encore, nous autres on aurait voulu de ne pas avoir d'affectation d'une heure et demie, de ne pas faire de déplacement pour en dessous de deux heures. Parce que une heure et demie ça n'a pas de sens là, dans le fond. On se déplace chez une personne. Pourquoi mettre une heure et demie. Je trouve qu'on ne devrait pas se déplacer en dessous d'une planification de deux heures. » (R-EESAD, Entre.2)*

Par ailleurs, dans cette EESAD la convention collective prévoit que le personnel a droit à une pause de 15 minutes à condition d'avoir une affectation de plus de trois heures : « Dans une même affectation de plus de trois (3) heures consécutives, la salariée a droit à une pause de quinze (15) minutes rémunérée » (R-EESAD, Doc. 4). Les affectations de moindre durée, très courantes, entraînent la disparition des temps de pause qui sont pourtant nécessaires vu la lourdeur des tâches selon les propos de cette travailleuse: « On travaille trois heures, on a 15 minutes de break. Au bout d'une heure et demie, on est fatiguées » (R-EESAD, Entre.2).

Deux des 15 conventions collectives d'EESAD où le personnel est syndiqué comportent des clauses indiquant que la période de déplacement entre les domiciles constitue la pause de l'employée ou « peut » la constituer. Dans la première de ces deux EESAD, la clause dit ceci : « si dans le cadre de son travail, la personne salariée doit se déplacer, la période de déplacement constitue la période de pause » (EESAD, conv.coll.12, par. 16.03). Dans la seconde EESAD, la clause se lit comme suit : «Le temps de déplacement entre deux (2) clients peut constituer la pause » (EESAD, conv.coll.6; par.15.03).

Enfin, au plan de la rémunération du temps de déplacement, nos données indiquent que la norme dans les conventions collectives du personnel des EESAD syndiquées est la même que celle prévue à la *Loi sur les normes du travail* prévue à l'article 57, alinéa 3, selon laquelle « le salarié est réputé au travail » et ce notamment « durant le temps d'un déplacement exigé par l'employeur ». Nous n'avons pas de données indiquant qu'elle n'est pas respectée dans ces EESAD syndiquées.

Nous venons de voir que les travailleuses des EESAD intégrées aux réseaux locaux de services d'aide à domicile se retrouvent pour une partie importante d'entre elles à travailler sur des horaires de travail à temps partiel ainsi que des horaires discontinus et étendus sur la journée ou la semaine. Ces horaires sont caractérisés par une grande variabilité – c'est du moins ce que nous avons constaté dans l'EESAD du réseau no 2 où des changements peuvent survenir à 24 heures d'avis. Les exigences de disponibilité pour les travailleuses peuvent aussi être très contraignantes dans certaines EESAD. Enfin, la densification du travail apparaît présente selon notre examen du réseau no 2 alors que divers types de temps sont externalisés de l'horaire de travail rémunéré dont les temps de pause nécessaires au-delà des 15 minutes par trois heures qui sont prévus dans le cas du réseau no 2 (ou les pauses prises pendant les déplacements dans deux EESAD) et le temps pouvant être consacré à d'autres besoins que les « bains », tels le temps accordé à la relation avec l'utilisateur et à l'écoute. Notre analyse montre donc que les conditions de travail des travailleuses des EESAD peuvent être associées au schème de la « corvéabilité » (Appay 1997) et en particulier au modèle que nous avons appelé la « disponibilité permanente juste-à-temps ».

Voyons maintenant l'aspect de la « qualification des emplois » des travailleuses des EESAD intégrées dans des réseaux locaux.

## 6.2.2 Qualification des emplois

Rappelons que les indicateurs indiqués dans notre modèle opératoire pour l'examen de la dimension de la « qualification des emplois » sont les suivants : exigences à l'embauche (personnel des EESAD et personnel du secteur public); savoir-faire mobilisés dans le travail par le personnel des EESAD; savoir-faire mobilisés par le personnel du secteur public; rémunération; remboursement des frais de déplacement; légitimation de la déqualification sexuée des emplois.

### *Exigences à l'embauche*

Rappelons d'abord que dans le secteur public, la formation exigée aux travailleuses dispensant des services similaires à celles des EESAD est en général celle en assistance à domicile dispensées dans le cadre des programmes de formation professionnelle par les institutions publiques d'enseignement secondaire. Elle a une durée d'environ 960 heures.

Dans le réseau no 2, les exigences à l'embauche pour le personnel de l'EESAD sont simplement une formation en premiers soins et réanimation cardiaque (RCR) ainsi qu'une formation aux Principes de déplacement sécuritaires (PDSB) (R-EESAD, Entre. 1 et Entre. 2). L'EESAD dispense ces formations à l'interne (R-EESAD, Entr. 6). De plus, une offre d'emploi sur le site de l'EESAD, que nous avons consultée en 2011 et en 2012 à environ un an d'intervalle, référant aux services d'aide à la vie quotidienne et des soins d'hygiène (l'un des aspects des services d'assistance personnelle) n'indiquait aucune exigence de formation particulière. L'annonce indique qu'une formation continue sera dispensée par l'EESAD (R-EESAD, Doc. 3).

Pour sa part, la personne représentant la direction de l'EESAD nous a indiqué en entrevue qu'une formation professionnelle dans le domaine peut être exigée à l'embauche selon les profils des usagers-ères que desservent les travailleuses (R-EESAD, Entr. 6). Elle a aussi affirmé qu'une proportion importante des travailleuses de l'EESAD dispensant des services

d'assistance personnelle, détiendrait un diplôme de formation professionnelle en assistance à domicile ou comme préposé aux bénéficiaires, soit 70% d'entre elles<sup>144</sup>.

L'entente de services entre l'EESAD et le CSSS ne comporte quant à elle aucune exigence particulière quant à la formation professionnelle des travailleuses dispensant ces services. Elle indique simplement ceci : « Le personnel de la coopérative offrant ce service devra être obligatoirement formé adéquatement pour la dispensation de soins d'hygiène à cette clientèle » (R-EESAD, Doc. 1).

Les données provenant d'une recherche antérieure (Boivin et Pinard 2007) ainsi que notre connaissance empirique des EESAD nous permettent de penser que les exigences à l'embauche pour le personnel des EESAD dispensant notamment des services d'assistance personnelle sont en général la formation en premiers soins et réanimation cardiaque (RCR) ainsi qu'une formation aux Principes de déplacement sécuritaires (PDSB). Nous avons cependant identifié une EESAD intégrée qui exige un diplôme de formation professionnelle à son personnel, ou à une partie de celui-ci, dispensant des services d'assistance personnelle (EESAD, Doc. 6).

### *Savoir-faire mobilisé de facto dans les EESAD*

Malgré les faibles exigences à l'embauche, les travailleuses des EESAD dispensant des services d'assistance personnelle dans le cadre des réseaux locaux doivent déployer une panoplie de savoir-faire selon les données que nous avons recueillies. Nous l'avons constaté en examinant le réseau no 2 de même que le contenu d'une étude évaluant les besoins de formation dans les EESAD publiée par le Comité sectoriel de main-d'œuvre économie sociale et action communautaire, un comité regroupant des représentants-es des EESAD, des syndicats et des ministères. Cette étude comporte une grille détaillée des « compétences impliquées dans l'exercice des tâches et responsabilités » pour le poste de « préposé aux soins

---

<sup>144</sup> A notre question demandant pourquoi les travailleuses de l'EESAD détenant le diplôme de formation professionnelle exigé par les CSSS pour obtenir un poste n'ont pu y trouver d'emploi, la personne représentant la direction de l'EESAD a répondu que le nombre de postes vacants y étaient insuffisants: «... ici [en région] la demande est beaucoup moins forte parce qu'ici les gens restent en poste pendant de longues années » (R-EESAD, Entr. 6).

à domicile » dans les EESAD (Binhas 2005: 10), c'est-à-dire le personnel qui dispense les services d'assistance personnelle. Il serait trop long de présenter intégralement la liste des compétences identifiées qui tient dans un tableau sur cinq pages dans le rapport de recherche (Binhas 2005 : 45-50). Ces compétences sont classées selon neuf volets : plans de services, soins à domicile, déplacement sécuritaire, sécurité du client/de l'utilisateur, sécurité du préposé, information, éthique, gestion des priorités et aspects relationnels. Voici quelques exemples.

Sous l'aspect « plan de services », l'une des compétences exigées est de pouvoir « établir, en lien avec l'agent(e), une réorientation du plan de services en vue d'assurer la sécurité du client/de l'utilisateur »; sous l'aspect des soins à domicile, l'employée doit avoir la « connaissance des techniques reliées au bain, en fonction du degré de mobilité », la « connaissance des techniques d'habillement il faut aussi savoir « situer votre niveau de responsabilité en fonction des besoins du client/de l'utilisateur de son niveau d'autonomie et de son environnement ». Au plan des déplacements sécuritaires, l'employée doit connaître les techniques de déplacement sécuritaires pour aider la personne à effectuer toute une série de mouvements (se lever, se déplacer d'une chaise à l'autre ou dans la salle de bain, etc.) et connaître les installations de matériel tel la toile hygiénique, le lève-personne. Au plan de la sécurité de l'utilisateur-ère, l'employée doit pouvoir « reconnaître les différentes maladies des personnes âgées (exemples: maladie d'Alzheimer, maladie de Parkinson, ostéoporose) et les réactions qui y sont reliées », « reconnaître les signes de perte d'autonomie et de vieillissement », « s'assurer de la sécurité des lieux et du bien-être du client/utilisateur avant chaque départ (assurer la sécurité du client/utilisateur) ». Au plan relationnel, parmi les compétences exigées figurent celles-ci : « Connaissance des facteurs influençant la communication (besoins, perceptions, état de la personne) », « Application des techniques de communication (écoute, reformulation, message, etc.) », « Application des principes de relations harmonieuses (attitude de base, affirmation de soi, résolution de problèmes) » et « Compréhension du fonctionnement de l'être humain ».

Ce ne sont là que quelques exemples des savoir-faire impliqués dans le travail d'assistance personnelle que l'étude précitée identifie. Nous ne prétendons pas que l'ensemble des travailleuses des EESAD dispensant des services d'assistance personnelle déploient systématiquement l'ensemble de ces savoir-faire. Néanmoins, nous constatons que cette liste correspond largement à la réalité vécue les travailleuses à l'emploi de l'EESAD no 2 que nous

avons interviewées et à la réalité de travailleuses d'une autre EESAD intégrées à un réseau local que nous avons documentée lors d'une recherche antérieure (Boivin et Pinard 2007).

Par exemple, l'une des travailleuses interviewées dans l'EESAD du réseau local no 2 insiste sur la quantité de tâches différentes que son travail implique et sur les responsabilités importantes qui lui sont liées :

*« Parce que disons que on fait énormément de choses, à la limite je vais vous dire, auprès des personnes qu'on rencontre, on en fait plus que le CLSC [i.e. CSSS]. On est vraiment nécessaire parce qu'il y a tellement de personnes qui sont en perte d'autonomie et tout ça, et qui doivent être en confiance. On fait tout là, on fait vraiment tout, on supervise leur vie quotidienne pis on tire un signal d'alarme si on voit que quelque chose ne va pas bien. » (R-EESAD, Entr. 2)*

Cette travailleuse explique combien il est complexe et exigeant de travailler constamment avec différents usagers-ères<sup>145</sup>. Chacun-e a une personnalité différente, des besoins différents, un environnement physique différent :

*« C'est très très varié ce qu'on fait. Pis je veux dire, c'est différent d'une personne à l'autre. Comme pour l'instant j'ai calculé j'ai [entre douze et quinze] personnes différentes dans une semaine. Je vais une heure et demie là, deux heures là, deux heures encore là pis y'a que le vendredi que j'ai une journée de huit heures. » (R-EESAD, Entre. 2)*

Cette seconde travailleuse de la même EESAD fait état de la difficulté du travail et de la diversité des tâches. Il y a des tâches plus techniques, mais aussi des tâches d'ordre plus relationnel :

*« Je suis comme une mère à domicile. Je fais du ménage, l'épicerie, j'aide pour l'habillement et aussi les soins d'hygiène. Les personnes peuvent être des personnes handicapées, mais plus souvent c'est des personnes âgées. J'aide les personnes à s'asseoir dans leur chaise roulante ou dans l'auto. Je vais faire des courses avec eux. Ça demande beaucoup d'empathie. Que personne ne me dise*

---

<sup>145</sup> Il faut noter que dans l'EESAD où nous avons recueilli des données, elles ne travaillent pas seulement dans les domiciles mais aussi dans des résidences d'hébergement privées pour personnes âgées.



*'c'est la femme de ménage qui arrive'. Je suis une préposée à domicile. On va chez des gens malades, chez des gens âgés, c'est l'humain qui passe en priorité (...). C'est pas vrai que n'importe qui peut l'faire. Même à 100\$ de l'heure, y'en a qui ne le ferait pas. » (R-EESAD, Entre. 1)*

L'autre travailleuse souligne aussi l'exigence d'un travail qui implique d'être en contact étroit de façon régulière avec des personnes vivant de grandes difficultés et de l'isolement et d'être l'une des seules personnes à pouvoir observer et rendre compte de l'évolution de leur situation :

*« C'est à domicile que tu vois un petit peu la détresse humaine, parce que c'est vraiment, ah oui. Pis les personnes, là où je trouve que c'est le plus dangereux c'est à domicile, à part toi y'a pas de supervision vraiment (...) Moi à domicile je me sens responsable des personnes. Il faut faire de l'observation. Si je vois une évolution, je vais tout de suite le signaler. Si je vois que la personne a moins d'autonomie, qu'est-ce que tu veux là, je vais quand même... Parce qu'en résidence il faut quand-même superviser, mais chez eux quelques fois c'est dangereux. » (R-EESAD, Entr. 2)*

La dimension relationnelle du travail constitue un aspect important du travail selon une seconde travailleuse qui déplore qu'on insiste plutôt sur l'entretien ménager : « La coop insiste sur comment nettoyer, s'assurer que les coins sont bien nettoyés. Si t'as pas le temps d'avoir des conversations, d'écouter ... » (R-EESAD, Entre. 1).

La même travailleuse explique aussi comment elle vit ce que Hochschild (1983) appelle le « travail émotionnel » consistant à retenir ou simuler des émotions dans le travail, ce qui n'apparaît pas comme une « tâche » simple à effectuer : « On a de la difficulté à ne pas trop s'attacher, on essaie mais c'est dur. Je me donne cent pour cent, ça me prend émotionnellement. On a des personnes en fin de vie, on s'attache » (R-EESAD, Entr. 1).

L'autre travailleuse interviewée souligne aussi l'exigence de contrôler émotivement la relation d'attachement avec les usagers-ères : « Eux s'accrochent à nous et pis ça, il faut faire attention. Moi j'ai une personne (...) j'ai dit « non non, les fins de semaine, je commencerai pas à vous rendre des services ». Parce qu'ils sont tous seuls tout le temps » (R-EESAD, Entr. 2).

La complexité des savoir-faire impliqués dans le travail se reflète aussi dans le type de formation continue que l'EESAD du réseau no 2 dispense à son personnel :

*« Oui pis nous on donne beaucoup de formation durant l'année, par exemple, les personnes souffrant d'Alzheimer, comment on réagit avec ce type de clientèle là, les personnes avec des troubles cognitifs. On donne des formations à tous les ans sur l'éthique, la confidentialité et tout ça (...) Pis il y a aussi de la formation sur... c'est un programme qui s'appelle « les sentinelles », pour que les gens puissent détecter quand les gens sont en détresse au niveau psychologique parce que des fois y'aurait peut-être des gens avec des idées suicidaires. Nous on est souvent des fois le seul contact avec la personne parce que la famille est pas présente ou elle est pas là. » (R-EESAD, Entr.5).*

Le CSSS reconnaît en quelque sorte la complexité des savoir-faire exigés dans le travail des employées de l'EESAD qui dispensent des services à domicile en fournissant son personnel professionnel pour dispenser des formations spécialisées :

*« C'est pas mal eux autres. Ben des fois on engage des personnes à l'externe dépendamment du type de formation, mais quand on touche à la clientèle Alzheimer, troubles cognitifs, perte d'autonomie, discrétion, confidentialité parce qu'on est quand-même régis par certaines règles, autant au niveau interne, ben c'est eux autres [le CSSS] qui vont... Souvent y'ont déjà des formateurs à l'interne, c'est facile pour eux autres de donner des blocs de formation. » (R-EESAD, Entr. 6)*

Les exigences à l'embauche pour les travailleuses des EESAD intégrées aux réseaux locaux sont faibles alors que les savoir-faire mobilisés dans leur travail sont variés et complexes comme nous venons de le démontrer. Certaines données provenant de l'étude du Comité sectoriel de main-d'œuvre économie sociale et action communautaire indiquent d'ailleurs que le personnel des EESAD dispensant des services d'assistance personnelle (nommés préposées aux soins à domicile dans l'étude) détient, en moyenne, un diplôme d'études collégiales (dans 25% des EESAD) (Binhas 2005: 20).

Nous venons de voir le contraste entre les exigences à l'embauche et la grande variété des tâches que doivent accomplir les travailleuses des EESAD, qu'elles soient reconnues ou non dans leur description de tâches, ainsi que la complexité des savoir-faire impliqués dans ces tâches. Comparons maintenant les tâches et les savoir-faire exercés par ces travailleuses avec

ceux exercés par le personnel du secteur public dispensant aussi des services d'aide à domicile similaires.

*Savoir-faire mobilisés par le personnel du secteur public*

Comme indiqué dans la même section du chapitre précédent, les travailleuses du secteur public dispensant des services d'aide à domicile similaires à ceux dispensés par les travailleuses de l'EESAD intégrée au réseau no 2 sont les auxiliaires aux services de santé et sociaux. Nous pouvons constater que leurs tâches ressemblent largement à celles du personnel de l'EESAD du réseau no 2 que nous avons décrites précédemment en regardant le contenu de la convention collective en vigueur dans le secteur public :

*« Personne qui, dans un domicile, une résidence, foyer de groupe ou milieu de même nature, assume un ensemble de tâches ayant pour but d'accompagner et de supporter l'utilisateur et sa famille ou de suppléer à ses incapacités dans l'accomplissement de ses activités de la vie quotidienne ou de la vie domestique.*

*Elle voit également à favoriser l'intégration et la socialisation de l'utilisateur dans des activités individuelles et communautaires. Dans le cadre de ses fonctions, elle voit à l'hygiène, au bien-être, au confort, à la surveillance et aux besoins généraux des usagers. Elle est appelée à faire l'installation de certains appareils ou à donner certains soins plus spécifiques pour lesquels elle a été formée.*

*Elle est appelée à préparer des repas ou à effectuer des travaux domestiques. Elle renseigne les responsables et les membres de l'équipe de ses observations sur les besoins de l'utilisateur et de sa famille. En collaboration avec les autres intervenants, elle participe à l'identification des besoins de l'utilisateur ainsi qu'à l'élaboration du plan de service ou d'intervention et à la réalisation de celui-ci. » (Glob., Conv.coll.2, p.11.81)*

Voyons maintenant les aspects de la rémunération chez chacune des deux catégories de travailleuses.

## *Rémunération*

Les données utilisées ci-dessous sont principalement tirées des conventions collectives de 15 EESAD où le personnel est syndiqué et dispense des services d'assistance personnelle ainsi que de la convention collective du personnel du secteur public dispensant des services similaires.

Pour faciliter la démonstration, nous avons effectué une évaluation du salaire brut moyen des travailleuses de ces 15 EESAD où le personnel est syndiqué en compilant les données pour le premier échelon (ou celui à l'embauche lorsque précisé ainsi) dans les échelles salariales contenues dans les conventions collectives. Lorsqu'est prévue une prime pour services d'assistance personnelle – aussi nommés « soins d'hygiène » ou « Activités de la vie quotidienne » (AVQ) dans les conventions collectives – nous l'avons ajoutée. Le modèle de calcul que nous avons utilisé pour évaluer le salaire hebdomadaire de ces travailleuses se base sur le nombre d'heures prévues à la semaine normale de travail dans la convention collective lorsque celui-ci est précisé (c'est le cas de 4 EESAD). Lorsque ce nombre n'était pas précisé dans celle-ci et qu'elle indiquait que « la semaine normale de travail est composée d'au plus quarante heures » (le cas de 10 EESAD) ou encore qu'elle est composée « d'au plus 35 heures » (le cas d'une EESAD), nous avons calculé le salaire sur la base d'une semaine de travail de 30 heures car plusieurs sources de données indiquent qu'une proportion importante du personnel des EESAD travaille à temps partiel (MDEIE 2004 : 15; MAMROT 2012 : 21). Nous avons considéré qu'utiliser comme base un horaire à temps partiel à 30 heures par semaine était réaliste compte tenu de notre connaissance empirique. Nous savons que des travailleuses peuvent avoir des horaires de 40 heures par semaine et que d'autres n'ont que des horaires d'une vingtaine d'heures, par choix ou involontairement. Le tableau ci-dessous présente les résultats de notre évaluation des taux salariaux.

**Tableau 14 Taux salariaux bruts au premier échelon, EESAD syndiquées**

<b>Nom de l'EESAD, du syndicat et de la ville</b>	<b>Taux salarial horaire déc. 2011</b>	<b>Taux salarial hebdomadaire déc. 2011</b>
Aide à la communauté et services à domicile (SQEES-FTQ), Loretteville	11,25\$ + 0,75 (prime AVQ) Total : 12\$	360\$(horaire d'au plus 35 hrs) Référence= 30 hrs
Coopérative de services à domicile de la région de l'Amiante (Métallos-FTQ), Thetford Mines	10\$ + 1,35\$ (prime AVQ) Total : 11,35\$	397,25\$ (horaire de 35 hrs)
Coopérative de solidarité d'aide domestique de Shawinigan (CSN)	12,55\$	502\$ (horaire de 40 hrs)
Coopérative de solidarité en aide domestique Domaine du Roy (CSD), St-Félicien	10,86\$ (préposée AVQ)	325,80\$(horaire d'au plus 40 hrs) Référence= 30 hrs
L'entraide communautaire le Halo (SQEES-FTQ), Donnacona	12,88\$	515,20\$(horaire d'au plus 40 hrs) Référence= 30 hrs
Coopérative de solidarité de services à domicile des Etchemins (SQEES-FTQ), Lac Etchemin	9,85\$	374,75\$ (horaire de 35 hrs)
Coopérative de solidarité de services à domicile du Royaume du Saguenay (SQEES-FTQ), Jonquière	11,66\$ (préposée AVQ)	349,80\$ (horaire d'au plus 40 hrs) Référence= 30 hrs
Coopérative de services à domicile Lac St-Jean-Est (CSD), Hébertville	10,21 + 1,15 (prime soins d'hygiène) Total : 11,36	340,80\$ (horaire d'au plus 40 hrs) Référence= 30 hrs
Coopérative de solidarité de services à domicile de Lotbinière (SQEES-FTQ), St-Flavien	10,76 + 0,50 (prime AVQ) Total : 11,26\$	337,80\$ (horaire d'au plus 40 hrs) Référence= 30 hrs
Coopérative de services à domicile de la MRC de Montmagny (SQEES-FTQ)	11,50\$	345\$ (horaire d'au plus 40 hrs) Référence= 30 hrs
Multi-Services Albanel (CSD), Albanel	11,26\$	337,80\$(horaire d'au plus 40 hrs) Référence= 30 hrs
Coopérative de services à domicile l'Islet Nord-Sud (SQEES-FTQ), St-Damase-de-l'Islet	9,65\$ <sup>146</sup>	289,50\$ (horaire d'au plus 40 hrs) Référence= 30 hrs
Les services à domicile de la région de Matane (SQEES-FTQ),	10\$	350\$ (horaire de 35 hrs)
Coopérative de services à domicile Beauce-Nord (SQEES-	10,10\$ + 1,25\$ (prime AVQ)	340,50\$ (horaire d'au plus 40 hrs)

<sup>146</sup> Le taux horaire identifié dans la convention collective était de fait 9,37\$ l'heure, mais comme le salaire minimum légal a augmenté à 9,65\$ l'heure le 1<sup>er</sup> mai 2011, nous présumons que l'EESAD a augmenté les salaires, le contenu de la convention collective devant être conforme aux lois d'ordre public étant implicites à la convention collective. Nous n'avons pas trouvé d'entente signée entre le syndicat et l'EESAD concernant la hausse des taux salariaux à la suite de la hausse du salaire minimum. Une nouvelles convention collective a été signée en 2012 et prévoit de nouveaux taux salariaux, mais notre démonstration se base sur les données de décembre 2011.

FTQ), St-Joseph-de-Beauce	Total : 11,35\$	Référence= 30 hrs
Service des aides familiales de La Baie (SQEES-FTQ)	10,56\$ + 1,25\$ (prime soins d'hygiène) Total : 11,81\$	354,30\$ (horaire d'au plus 40 hrs) Référence= 30 hrs
<b>GLOBAL</b>	<b>11,29\$ l'heure (moyenne)</b>	<b>366,03\$ par semaine</b>

Notre évaluation nous permet de constater un salaire horaire brut moyen de 11,29\$ et un salaire hebdomadaire moyen de 366,03\$ par semaine pour les travailleuses dispensant des services d'assistance personnelle dans les EESAD où le personnel est syndiqué. A titre d'information, le salaire minimum légal était de 9,65\$ l'heure au Québec dans cette période (depuis le 1<sup>er</sup> mai 2011). Ajoutons que dans certaines EESAD où le personnel est syndiqué et où les salaires étaient au niveau du salaire minimum légal, ceux-ci ont dû être augmentés non pas comme résultat de la négociation collective, mais comme résultat de hausses du salaire minimum légal par le gouvernement. C'est ce qui est arrivé dans l'EESAD du réseau no 2 que nous avons examiné comme l'indique la personne représentant le syndicat dans cette EESAD: « On s'est fait dépasser par le salaire minimum. Le gouvernement a augmenté à 9.50\$. Après la coop nous a augmenté.» (R-EESAD, Entre. 1)

Comparons maintenant les taux salariaux des 15 EESAD répertoriées où le personnel est syndiqué avec ceux du secteur public pour le personnel effectuant un travail similaire, soit les auxiliaires aux services de santé et sociaux.

Si nous comparons les taux horaires, nous constatons que le taux horaire moyen pour les travailleuses des EESAD représente 63,6% du taux horaire but (17,75 \$) des auxiliaires aux services de santé et sociaux à statut régulier et au premier échelon en décembre 2011 (Glob., Conv.coll. 2, p.III.52) .

Pour comparer les salaires hebdomadaires, nous avons calculé le salaire des auxiliaires sur une base de 35 heures puisque c'est la durée de la semaine de travail prévue à la convention collective négociée entre les organisations syndicales et le gouvernement du Québec pour le personnel à statut régulier.

En vertu du salaire horaire brut prévu dans la convention collective pour les auxiliaires à statut régulier au premier échelon, leur salaire hebdomadaire brut était de 621,25\$, en décembre 2011, de 17,75\$ au premier échelon (Glob., Conv.coll. 2, p.III.52).

Selon notre modèle comparatif, le salaire brut hebdomadaire des travailleuses de ces 15 EESAD syndiquées dispensant des services d'assistance personnelle au premier échelon de l'échelle salariale représente 59% de celui des travailleuses du secteur public dispensant le même type de service et détenant un statut régulier. Soulignons que nous n'avons pas tenu compte des primes pour horaires brisés que le personnel du secteur public peut recevoir vu les difficultés d'identifier un pourcentage de travailleuses en bénéficiant (Glob., Conv.coll.1, p. 9.2 à 9.7) et que nous n'avons pas non plus pris en compte les avantages sociaux. Ceux-ci sont plus avantageux dans le secteur public que dans les EESAD où le personnel est syndiqué (Glob., Conv.coll.2, p. 23.1 et 24.1).

En entrevue, la personne représentant le syndicat représentant le personnel du CSSS du réseau no 2 dispensant les services d'aide à domicile avait précisément mis l'emphase sur la différence de coût de main-d'œuvre au plan des avantages sociaux :

*« Le salaire est moins bon, ensuite de ça, les avantages sociaux c'est pas comparable. Nous ce qui fait notre force, c'est pas nécessairement le salaire, le salaire a pas beaucoup monté, c'est surtout les avantages sociaux qui sont vraiment bons. Un mois de vacances par année pour quelqu'un qui travaille à temps complet. (...) L'assurance-salaire aussi. Quelqu'un qui tombe malade... »*  
(R-EESAD, Entr. 3)

Nous avons déjà indiqué, dans la partie 5.1.1 de ce chapitre portant sur le « niveau de protection des droits » issu du régime des rapports collectifs, que le taux salarial horaire moyen pour les travailleuses des 15 EESAD syndiquées que nous avons répertoriées, dispensant des services d'assistance personnelle<sup>147</sup> et se situant au premier échelon représente 63,6% du taux horaire (17,75 \$) des auxiliaires aux services de santé et sociaux à statut régulier et au premier échelon en décembre 2011 (Glob., Conv.coll. 2, p.III.52). De plus, nous

---

<sup>147</sup> Rappelons que lorsqu'est prévue une prime pour services d'assistance personnelle – aussi nommés « soins d'hygiène » ou « Activités de la vie quotidienne » (AVQ) dans les conventions collectives – nous l'avons ajoutée.

avons constaté, à partir de notre modèle de calcul<sup>148</sup>, que le salaire hebdomadaire de ces travailleuses des EESAD représentait 59% du salaire hebdomadaire des auxiliaires aux services de santé et sociaux.

Une étude gouvernementale récente présente pour sa part le salaire horaire moyen pour le personnel des EESAD dispensant des services d'aide domestique et/ou d'assistance personnelle ou réalisant des travaux lourds selon que leur horaire soit à temps plein à temps partiel. Les données ont été recueillies à l'été 2009. Pour les employées à temps plein, le salaire horaire moyen était de 10,60 \$. Pour les employées à temps partiel, le salaire horaire moyen était de 10,44 \$ (MAMROT 2012 : 22-23).

Concernant les primes rattachées potentiellement aux salaires, nous avons constaté que 40% des conventions collectives d'EESAD intégrées aux réseaux locaux et où le personnel est syndiqué (6 EESAD sur 15) prévoient une prime pour les services d'assistance personnelle qui se situe en moyenne à un dollar l'heure. Nous avons intégré les primes dans le calcul des salaires mentionné ci-dessus et, tel que le démontrent les résultats, ces primes n'empêchent pas les salaires d'être faibles comparativement aux salaires des travailleuses employées par les CSSS pour des tâches similaires. Nous n'avons pas pris en compte les primes pour travail de nuit ou de fin de semaine dans notre comparaison car le calcul des taux salariaux aurait été pratiquement impossible.

Nous devons aussi rappeler que dans notre comparaison des taux salariaux, nous n'avons pas pris en compte les avantages sociaux rattachés aux emplois. L'écart aurait été encore plus important car le personnel des EESAD bénéficie d'avantages sociaux beaucoup plus restreints que celui du secteur public. L'étude gouvernementale mentionnée plus haut montre que les avantages sociaux dont bénéficient les travailleuses des EESAD sont restreints : 27% des

---

<sup>148</sup> Rappelons aussi que notre modèle de calcul pour évaluer le salaire hebdomadaire de ces travailleuses se base sur le nombre d'heures prévues à la semaine normale de travail dans la convention collective lorsque celui-ci est précisé. Lorsque la convention n'indiquait que le maximum d'heures de travail par semaine, nous avons calculé le salaire sur la base d'une semaine de travail de 30 heures. En effet, plusieurs sources de données indiquent qu'une proportion importante du personnel des EESAD travaille à temps partiel (MDEIE 2004 : 15; MAMROT 2012 : 21) et notre connaissance empirique du secteur nous permet de penser qu'une évaluation de l'horaire à 30 heures par semaine est réaliste.



EESAD du Québec offrent un régime d'assurance collective à leur personnel et 2% d'entre elles offrent un régime de retraite avec contribution de l'employeur (MAMROT 2012 : 22-23). L'étude ne traite pas des bénéfices liés à ces régimes.

La personne représentant la direction de l'EESAD intégrée au réseau no 2 que nous avons interviewée est consciente de la faiblesse du salaire du personnel de cette entreprise, qui se situe aux environs de 10\$ l'heure au premier échelon, et de celle des avantages sociaux, comparativement à la rémunération du personnel des CSSS dispensant des services similaires :

*« On est plus que moitié prix. Parce que nous les avantages sociaux, on en a presque pas. Les employés chez nous y'ont pas de fonds de pension, y'ont pas d'assurances. Les salaires sont pas assez élevés. Faque c'est sûr que pour les gens qui gagnent 15-16-17-18\$ de l'heure, nous on est tout juste en haut du salaire minimum, le premier échelon. » (R-EESAD, Entre. 6)*

Les propos de l'une des travailleuses interviewées montrent comment les faibles conditions de salaires l'amènent parfois à devoir aller travailler même si elle est malade. La convention collective ne prévoit pas d'indemnités pour les congés de maladie, ni la *Loi sur les normes du travail*<sup>149</sup> :

*« On n'a pas beaucoup de congés de maladie, t'es obligée d'y aller. Aussi les clients ce sont des personnes pauvres. Il fait cent degrés, on nous dit à la coop : « rendez-vous pas malade ». Mais je n'ai pas le choix d'aller travailler, de faire ma job. Je dois payer mon loyer. » (R-EESAD, Entre. 1)*

La faible rémunération des travailleuses des EESAD aura ultimement des conséquences sur leur situation à la retraite selon ce qui ressort des propos de cette travailleuse que nous avons interviewée qui dit devoir puiser dans l'épargne destiné à améliorer son revenu de retraite :

*« Mais ma situation est précaire. (...) parce que avec le salaire que je fais c'est pas suffisant pour..., ça fait que là je puise dans l'épargne et l'épargne fond à vue d'œil. » (R-EESAD, Entre. 2)*

---

<sup>149</sup> L.n.t., art. 79.1

Cette travailleuse affirme par ailleurs que le faible niveau de salaire dans l'EESAD fait en sorte que les jeunes ont peine à y accepter un emploi s'ils ne vivent pas à deux : « Les jeunes ne restent pas parce qu'ils ne peuvent pas, s'ils ont un loyer...Ceux qui vivent seuls, si tu vis à deux oui mais, ils peuvent pas, ils abandonnent tu sais » (R-EESAD, Entre. 2).

Les données que nous venons de présenter montrent à notre avis la faiblesse de la rémunération du personnel des EESAD intégrées aux réseaux locaux même si ce personnel est syndiqué. Il faut aussi prendre en compte les dépenses que ce personnel peut avoir à assumer en termes de frais de déplacement, ce dont nous traitons dans la prochaine section.

### *Frais de déplacement*

Les frais de déplacement concernent l'aspect des frais d'essence et d'utilisation d'un véhicule pour les déplacements entre les domiciles. La *Loi sur les normes du travail* prévoit la règle suivante relativement aux frais de déplacement à l'article 85.2 : « Un employeur est tenu de rembourser au salarié les frais raisonnables encourus lorsque, sur demande de l'employeur, le salarié doit effectuer un déplacement ou suivre une formation ». L'interprétation de la norme par les tribunaux<sup>150</sup> apparaît laisser une marge de manœuvre aux employeurs qui permet, du moins d'après les données recueillies dans le réseau no 2, qu'une partie des frais soit assumés par les travailleuse selon les propos des deux travailleuses interviewées. Avant de présenter ces propos, spécifions que l'entente de services entre l'EESAD et le CSSS du réseau no 2 indique ce qui suit concernant les frais de déplacement : « Le CSSS paiera la somme des services rendus selon le taux en vigueur en ajoutant un supplément de 2.35\$ de l'heure pour couvrir les frais de déplacement pour un maximum de 34 soins d'hygiène par semaine » (REESAD, Doc. 1).

---

<sup>150</sup> La Commission des normes du travail résume ainsi, sur son site web, l'interprétation de la norme par les tribunaux : « Les frais raisonnables sont ceux qui sont habituels et acceptables, par opposition à ceux qui sont exagérés et extravagants. C'est à l'employeur qu'il revient d'établir le cadre raisonnable dans lequel le déplacement ou la formation doivent s'effectuer. Si l'employeur adopte des directives ou une politique à cet effet, celles-ci devront être raisonnables et serviront de guide aux fins de l'application du présent article ». (Disponible à l'adresse: <http://www.cnt.gouv.qc.ca/salaire-paie-et-travail/horaire-de-travail/les-normes-du-travail/article-852/index.html>) (consulté le 3 mars 2012)

Les deux travailleuses du réseau no 2 que nous avons interviewées indiquent que le taux de remboursement de leurs frais de déplacement ne couvre pas la totalité ceux-ci.

*« Pour les déplacements, on a 35 cents du kilomètre, c'est rien. On paye pour travailler. Et c'est pas clair ce qui est remboursé comme déplacement. Je reçois parfois huit dollars pour quinze jours d'essence. Le temps de déplacement prend 5, 10, 15 minutes. » (R-EESAD, Entre. 1)*

*« Ca couvre pas l'essence, on doit quand-même donner un complément nous-mêmes pour l'essence parce que 35 cent du kilomètre qu'on me donne, la distance pour 15 jours, j'ai eu environ 15\$. » (R-EESAD, Entre. 2)*

Un montant similaire à celui donné aux employées de l'EESAD du réseau no 2 est prévu dans les autres EESAD où le personnel est syndiqué. Il se situe environ entre 0,35 cents et 0,43 cents par kilomètre dans (EESAD, conv.coll.1, par. 24.03; EESAD, conv.coll.12, par. 27.02; EESAD, conv.coll.4, par. 26.02; EESAD, conv.coll.8, par. 26.02).

L'allocation de déplacement prévue dans la convention collective du personnel du secteur public rembourse 0,43 cents par kilomètre pour une utilisation annuelle de moins de 8000 kilomètres et rembourse la prime supplémentaire d'assurances pour « affaires » (Glob., Conv.coll. 1, par. 27.01; 27.02).

### *Légitimation de la déqualification sexuée des emplois*

Le contraste entre les faibles exigences à l'embauche et la faible rémunération des emplois dans les EESAD, en comparaison avec la situation dans le secteur public, et la complexité ainsi que la variété des savoir-faire qui doivent être déployés dans le cadre de ces emplois témoigne de la « déqualification des emplois ».

Tel que nous l'indiquions dans le chapitre précédent portant sur le CES, nous pensons que cette déqualification repose sur une légitimation les associant au travail domestique au foyer, historiquement dévalorisé dans la société (Kergoat 1982; Dussuet 2002). Nos données nous permettent de croire que cette « déqualification sexuée des emplois » existe et qu'elle est même renforcée à cause des préjugés à l'égard des femmes d'âge mûr, composant la majorité

du personnel des EESAD intégrées aux réseaux. Voici l'analyse qui nous amène à formuler ce constat.

Lorsque nous examinons les données concernant le personnel des services d'aide à domicile comprenant de l'assistance personnelle dans les EESAD intégrées à des réseaux locaux, nous constatons non seulement qu'il s'agit de femmes en grande majorité, mais qu'il s'agit aussi, pour une proportion importante d'entre elles, de femmes d'âge mûr, c'est-à-dire de plus de 45 ans. Nous n'avons pas trouvé de données qui indiquent qu'une proportion importante des travailleuses des EESAD sont d'origine immigrantes ou sont des travailleuses racialisées.<sup>151</sup> Ces données proviennent d'études portant sur le personnel de l'ensemble des EESAD et de l'examen du réseau no 2.

Une étude publiée en 2006 indiquait en effet que les « préposés aux soins à domicile » dans les EESAD du Québec, c'est-à-dire le personnel dispensant des services d'assistance personnelle, étaient majoritairement âgés de 45 à 54 ans (Comité sectoriel 2006 : 20). Des données encore plus récentes indiquent que, dans l'ensemble des fonctions d'aide à domicile (aide domestique, services d'assistance personnelle, travaux lourds/grands ménages), « les postes sur le terrain à temps plein et à temps partiel sont occupés à 94% par des femmes de 46 à 55 ans » (MAMROT 2012 : 21).

Dans le réseau local no 2, les deux travailleuses que nous avons interviewées se situent dans la tranche des femmes d'âge mûr (R-EESAD, Entr. 1; Entr.2). Une proportion importante de femmes de 40 ans et plus figure parmi le personnel dispensant des services d'assistance personnelle dans cette EESAD selon la personne représentant la direction de celle-ci (R-EESAD, Entr. 6). Une travailleuse aurait même plus de soixante-dix ans<sup>152</sup>. Comme indiqué

---

<sup>151</sup> Au début des années 2000, certaines données publiées sur le sujet indiquaient que la majorité des travailleuses des EESSAD étaient nées au Québec, mais qu'un certain pourcentage du personnel des ESSAD de la région métropolitaine était né hors Québec, les taux atteignant dans trois EESAD en particulier 17%, 25% et 50% (Corbeil, Descarries et Malavoy 2003 : 238).

<sup>152</sup> Dans cette EESAD, 10% du personnel à domicile serait masculin, mais la majorité effectue des grands ménages et deux seulement dispensent des services d'assistance personnelle selon les propos de la personne représentant la direction. La moyenne d'âge serait cependant plus élevée chez le personnel qui dispense uniquement des services d'aide domestique car ce type de fonction exigerait moins de capacités physiques. Des jeunes occupent aussi une partie des emplois, mais il s'agirait de personnes en transition, qui terminent leur formation professionnelle en espérant obtenir ensuite un poste dans le secteur public (R-EESAD, Entre. 6).

dans la même section du chapitre précédent, des données concernant l'âge des « auxiliaires familiales et sociales » dans le secteur public indiquent que 84% sont de sexe féminin et que 70% ont 40 ans et plus (Glob., Doc.1).

Nous constatons donc que le personnel est composé non seulement d'une majorité de femmes, mais aussi d'une proportion importante de femmes de plus de 45 ans parmi le personnel dispensant des services d'aide à domicile et ce tant du côté des EESAD que du côté du secteur public. Les femmes d'âge mûr ne sont donc pas concentrées dans les EESAD, donc dans un segment du réseau. Cela ne signifie pas qu'il n'existe pas une légitimation spécifique pour la déqualification des emplois dans les EESAD. Comme nous l'expliquions dans la même section, dans le chapitre portant sur le CES, les travailleuses des EESAD ne bénéficient pas d'un pouvoir collectif et d'un rapport de force leur permettant de dépasser la « naturalisation » de leur déqualification et d'en négocier une qui serait mieux arrimée à la complexité et à la variété des savoir-faire qu'elles mobilisent dans le travail. Certaines de nos données, tirées essentiellement de l'examen du réseau no 2, nous amènent cependant à croire qu'une certaine légitimation de cette déqualification basée sur les rapports sociaux de sexe pourrait être renforcée à cause d'une forme d'« âgisme », c'est pourquoi nous parlons d'« âgisme genré ». Nous définissons l'âgisme très simplement en parlant de forme d'infériorisation sociale basée sur l'âge. La légitimation de la déqualification des emplois occupés par des travailleuses d'âge mûr reposerait sur le fait que leur motivation première à occuper l'emploi ne serait pas le salaire, mais principalement la possibilité d'aider les autres et de se valoriser.

La première partie de notre démonstration provient du contenu de l'entrevue avec la personne représentant la direction de l'EESAD. Nous lui avons demandé lors de cette entrevue si le fait que les travailleuses soient en majorité des femmes relativement âgées pouvait constituer un atout en termes de compétences et de qualification pour le travail. Elle a répondu en faisant d'abord allusion à leur expérience de mère, comme l'extrait ci-dessous en témoigne, et poursuivi en parlant du risque accru de problèmes de santé et d'accidents de travail. Lorsque nous avons ramené en sous-question la mention de l'expérience des travailleuses comme

mères évoquée au début de sa réponse<sup>153</sup>, elle a fait référence à l'expérience des salariées dans la famille ainsi qu'à la motivation à aider les autres malgré les mauvaises conditions salariales:

*« [Question:] Est-ce que pour vous le fait que ce soit en majorité des femmes relativement âgées peut être un atout en termes de compétences, de qualification pour le travail qui est effectué, le profil du personnel... ? [Réponse :] Ca peut être un atout parce qu'elles ont le bagage qui vient avec, l'expérience, on a beaucoup de mamans. Oui y'a plus d'expérience mais en même temps, c'est un risque pour les accidents de travail. Quand les gens aident par exemple. Parce que si je pense par exemple à une madame de cinquante quelques années qui commence à avoir des problèmes de santé, parce que leur santé physique personnelle peut être un facteur aggravant. Et quand ils ont à déplacer des gens ou à aider, ils peuvent se blesser eux-mêmes. Et si je pense à l'hiver, tu sais, monter des marches. En fait, c'est toute la condition physique de ces personnes là à partir de tel âge, ça peut devenir... [Sous-question de la chercheure :] Vous dites que d'un autre côté c'est un atout d'avoir une expérience familiale de mère... [Réponse :] Elles sont plus loyales aussi, elles sont plus impliqués, souvent on n'a pas besoin de leur montrer, elles vont déjà savoir certaines notions de relation d'aide. Souvent les gens qu'on embauche ont eu quelqu'un de proche dont ils se sont occupés, que ce soit pour un cancer, Alzheimer tout ça. Faque déjà les gens ont déjà une connaissance de ce à quoi ça peut ressembler. Et les gens veulent aider parce que pour travailler dans notre type d'organisation, la motivation première c'est souvent pour aider quelqu'un. Parce que si on regarde nos conditions de salaire on sait bien que les gens ne viennent pas pour les conditions, mais surtout pour aider, pour se valoriser. Pis en plus en région, ben les gens se connaissent (...). » (R-EESAD, Entr.6)*

Les propos des deux travailleuses interviewées contredisent l'interprétation de la personne représentant la direction de l'EEAAD à l'effet que la motivation première des travailleuses à occuper ce type d'emploi serait de vouloir aider les autres et de se valoriser. Les deux travailleuses de l'EESAD que nous avons interviewées affirment qu'elles occupent ce type emploi d'abord parce qu'elles y sont contraintes à cause leur situation économique, faute

---

<sup>153</sup> Nous sommes consciente que le fait de référer dans notre sous-question à l'expérience de « mère » des travailleuses a pu orienter en partie la réponse, mais nous reprenions l'idée formulée par la personne répondante en tout début de réponse à notre première question que nous avons inclus dans l'extrait ci-dessus. La réponse apparaît en soi suffisamment élaborée pour permettre de croire qu'elle n'est pas entièrement orientée par notre sous-question. Elle aborde d'ailleurs non seulement l'expérience acquise dans la sphère domestique dont traitait notre sous-question, mais aussi l'idée d'un « désir d'aider l'autre » que nous n'avons jamais mentionnée durant entrevue.

d'avoir trouvé un meilleur emploi et faute de disposer d'un deuxième revenu suffisant dans le ménage (R-EESAD, Entre.1 et Entre. 2)<sup>154</sup>.

L'une des travailleuses interviewées affirme qu'il est difficile pour elle de pouvoir parler devant les autres de la nécessité économique qui l'amène à occuper ce type d'emploi :

*« Beaucoup de personnes pensent qu'on est dans le bas niveau, des femmes de ménage. Je suis riche dans mon cœur, j'ai beaucoup d'empathie. Mais quand je reçois mon salaire, je pleure. Les gens disent : « fais pas ça pour l'argent ». Je le fais pas pour ça mais j'ai besoin de vivre. Je dirais qu'on devrait être payée 20, 25\$ l'heure pour ce travail. » (R-EESAD, Entre. 1)*

Nous n'avons pu interviewer l'ensemble du personnel pour vérifier quelle était sa motivation à occuper l'emploi. Il se peut que la motivation première d'une partie des travailleuses soit d'aider les autres, mais pour les deux travailleuses que nous avons interviewées, ce n'est pas le cas.

Comme nous l'avons écrit précédemment, en vertu de l'idéologie à la base des rapports sociaux de sexe, la division sexuelle du travail et la dévalorisation du travail réalisé par les femmes (en particulier celui consistant à prendre soin des autres) sont naturalisés par la référence à l'idée de vocation naturelle des femmes sans égard aux conditions dans lesquelles leur travail s'effectue. Une autre idée très présente dans la société est celle qui postule une prédisposition particulière des femmes d'âge mûr à vouloir aider les autres. Plus âgées et plus expérimentées dans le travail du *care*, elles seraient plus en besoin de continuer à le faire, quitte à le faire gratuitement ou dans des conditions de travail et de salaire inadéquates. Nous n'avons pas trouvé de littérature qui appuyait cette idée car la littérature sur l'âgisme dans le monde du travail intégrant une analyse des rapports sociaux de sexe semble très rare, mais

---

<sup>154</sup> Il est possible que les travailleuses qui aient répondu à notre invitation soient plus particulièrement des travailleuses insatisfaites de leurs conditions de travail et qu'elles ne représentent pas la majorité du personnel dispensant les services d'assistance personnelle. Néanmoins, leur témoignage nous apparaît pertinent, en lien avec celui d'autres acteurs sociaux du réseau, pour tenter de comprendre la situation à partir de divers angles. Notons aussi que les données sur les conditions de travail ne proviennent pas que du contenu de l'entrevue avec elles, mais de plusieurs autres sources, notamment la convention collective.

notre connaissance empirique de même que celle d'une militante du mouvement féministe québécois qui s'intéresse à la question du vieillissement des femmes<sup>155</sup> nous permet de confirmer son existence.

Nous ne nions pas que ces idées relatives à la « prédisposition morale » des femmes et en particulier celle des femmes d'âge mûr à aider les autres puissent être intégrées par les travailleuses elles-mêmes dans le cadre d'une socialisation, mais cela ne les empêche pas de s'inscrire dans l'idéologie sous-jacente aux rapports sociaux de sexe. Ajoutons que la réalité documentée dans le réseau no 2 montre que pour les deux travailleuses interviewées, la « prédisposition morale » ne prédomine pas sur la nécessité économique.

Il serait intéressant de vérifier s'il est possible d'identifier une telle forme de légitimation de la déqualification sexuée des emplois dans d'autres EESAD intégrées à des réseaux de service dans la mesure où les données indiquent que les travailleuses d'âge mûr s'y trouvent en forte proportion et que le travail y est déqualifié.

Nous venons de terminer la présentation de nos données relatives à la dimension de la « précarisation des conditions de travail » des employées d'EESAD intégrées aux réseaux locaux, deuxième dimension de notre « variable dépendante », soit la « précarisation des emplois ».

Dans la dernière partie de ce chapitre, nous présentons un résumé de l'ensemble de notre analyse relative aux réseaux intégrant des EESAD.

---

<sup>155</sup> Nous tenons ici à remercier cette personne, Gisèle Bourret, militante féministe, chercheure et responsable du comité des femmes aînées à la Fédération des femmes du Québec, qui a accepté de nous donner son avis sur cet élément théorique à partir de sa connaissance empirique de la réalité des femmes.



## 7. Résumé de l'analyse

Les propositions de recherche et le modèle conceptuel qui ont servi à l'analyse de nos données visaient, rappelons-le, à évaluer les effets au plan de la « précarisation des emplois », de l'interaction entre la « détermination de l'identité juridique de l'employeur » et l'exercice du « pouvoir stratégique » par la ou les « organisations-cerveaux » dans les réseaux locaux de services d'aide à domicile québécois intégrant des EESAD.

La première dimension analysée a trait à la « détermination de l'identité juridique de l'employeur ». Tant dans le cas de l'application des droits issus du *Code du travail* que dans celui de l'application des droits issus de la *Loi sur les normes du travail*, l'EESAD est identifiée juridiquement comme l'employeur. Ces résultats s'expliquent par le fait que le cadre juridique du travail repose sur le modèle classique de la relation bipartite ainsi que la norme du « plus grand contrôle sur tous les aspects du travail ».

La seconde dimension que nous avons analysée concernait l'exercice du « pouvoir stratégique » par une ou des « organisations-cerveaux » dans les réseaux intégrant des EESAD. Nous avons constaté que les CSSS y exercent ce « pouvoir stratégique », de même que, en arrière-plan, le MSSS. Ce « pouvoir stratégique » se structure autour des principes que nous avons identifiés dans notre modèle conceptuel. Le premier est l'« autonomie », au plan juridique, de l'ensemble des EESAD intégrées aux réseaux locaux; le second est la « maîtrise financière » exercée par les CSSS et le MSSS dans les réseaux alors que le financement des services d'assistance personnelle dispensés par les EESAD dépend d'eux dans tous les cas et s'établit dans le cadre d'ententes de services. Ces ententes de services peuvent concerner non seulement des services à domicile, mais aussi des services en maisons d'hébergement pour personnes âgées (résidences privées et ressources intermédiaires) dans une partie des EESAD telles celle du réseau no 2. Nous n'avons cependant pas appliqué notre analyse à la production de ce type de services.

Le troisième principe est le principe dual de la « mise en survie » et de la « canalisation ». D'une part s'est opérée la « mise en survie » des services publics de soutien à domicile par leur sous-financement gouvernemental, dans un contexte de besoins accrus à cause du

vieillesse de la population et des réorganisations productives. D'autre part, des ressources financières ont été « canalisées » par les CSSS en faveur d'une intégration des EESAD au sein des réseaux locaux de services dans le cadre de l'application de la Politique de soutien à domicile de 2003-2004. Des pressions ont aussi accompagné cette canalisation de ressources. Il s'agissait de pressions explicites de la part de CSSS pour que les EESAD acceptent de dispenser des services déjà offerts par le personnel du secteur public malgré le « Consensus de 1996 » entre divers acteurs sociaux s'y refusant ainsi que de pressions implicites liées à la difficulté pour les EESAD d'assurer leur viabilité financière. Une proportion croissante d'EESAD se retrouvent présentement à dispenser des services d'assistance personnelle dans le cadre des réseaux locaux de services. Selon des données publiées par le MAMROT (2012 : 11), 32% d'entre elles dispenseraient de tels services.

Les quatrième et cinquième principes structurant le « pouvoir stratégique », ceux de l'« orchestration de la production » et de la « régulation supra-organisation », n'ont pu être vérifiés, vu l'analyse détaillée que cela nécessitait, que pour le réseau local no 2 et pour un autre réseau local (coordonné par le CSSS de Matapédia) pour lequel certaines informations étaient accessibles. Nous pensons néanmoins que ces principes sont probablement aussi à l'œuvre dans tous les réseaux locaux intégrant des EESAD ayant des contrats de services d'assistance personnelle avec les CSSS car le fonctionnement est relativement similaire d'un réseau à l'autre. Notre analyse des données nous amène d'une part à penser que le MSSS et les CSSS sont les responsables de l'« orchestration de la production » dans les réseaux intégrant des EESAD. D'autre part, nous avons pu identifier deux éléments de différenciation à la base de la logique de répartition de la production entre les segments de ces réseaux. Cette répartition serait liée à la complexité des besoins des usagers-ères, comme l'indique la politique officielle, alors que les CSSS dispenseraient des services aux usagers-ères ayant des besoins plus complexes et les prestataires privés dispenseraient des services pour les usagers-ères ayant des besoins moins lourds et sur une base régulière. De plus, nos données montrent des différences entre le secteur public et les EESAD intégrées aux réseaux locaux au plan de la

« qualification des emplois »<sup>156</sup>, et plus spécifiquement au plan des exigences d'embauche et au plan de la rémunération de la main-d'œuvre pour un travail similaire. Les propos de deux gestionnaires responsables des services dans les CSSS de deux réseaux locaux différents laissent entendre que le coût réduit de la main-d'œuvre dans les EESAD constitue un motif à la base du choix de recourir à ce type d'organisme pour la production des services.

Pour sa part, la « régulation supra-organisation » se manifeste par l'action des CSSS à travers le contrôle de l'organisation du travail par l'entremise des plans de services (définition du contenu des tâches et de leur durée), des formations ponctuelles ou continues auxquelles participe le personnel du CSSS et du suivi de la qualité des services que permettent les réunions régulières entre les « intégrateurs » du CSSS et de l'EESAD.

L'indétermination des relations d'emplois constituant aussi l'un des aspects postulés dans notre modèle conceptuel, nous avons tenté de vérifier si des « variables » agissaient sur le « pouvoir stratégique » exercé dans les réseaux. Nous n'avons cependant pu en trouver. Certaines données indiquent que l'action concertée de divers acteurs (regroupements nationaux d'EESAD, organismes promoteurs nationaux, organisations syndicales et associations de défense des droits des aînés-es) a probablement eu un effet sur l'augmentation du financement du programme gouvernemental Programme d'exonération financière des services d'aide domestique (PEFSAD) destiné aux EESAD (non lié aux contrats avec les CSSS) annoncée en mai 2012. Il est cependant trop tôt pour vérifier si cette mesure viendra atténuer le « pouvoir stratégique » des CSSS exercé à travers la « canalisation » de ressources financières vers le financement de contrats de services entre EESAD et CSSS. Par ailleurs, nous n'avons pu confirmer si la non-participation des EESAD de 10 des 19 régions du Québec à la réalisation de contrats de services d'assistance personnelle avec les CSSS dans le cadre des réseaux locaux résultait d'une action volontaire et consciente.

Quant à l'action syndicale, au niveau national, malgré le fait qu'entre 15% et 20% des EESAD sont syndiquées, elle ne semble pas avoir eu d'effet sur le « pouvoir stratégique » si ce n'est

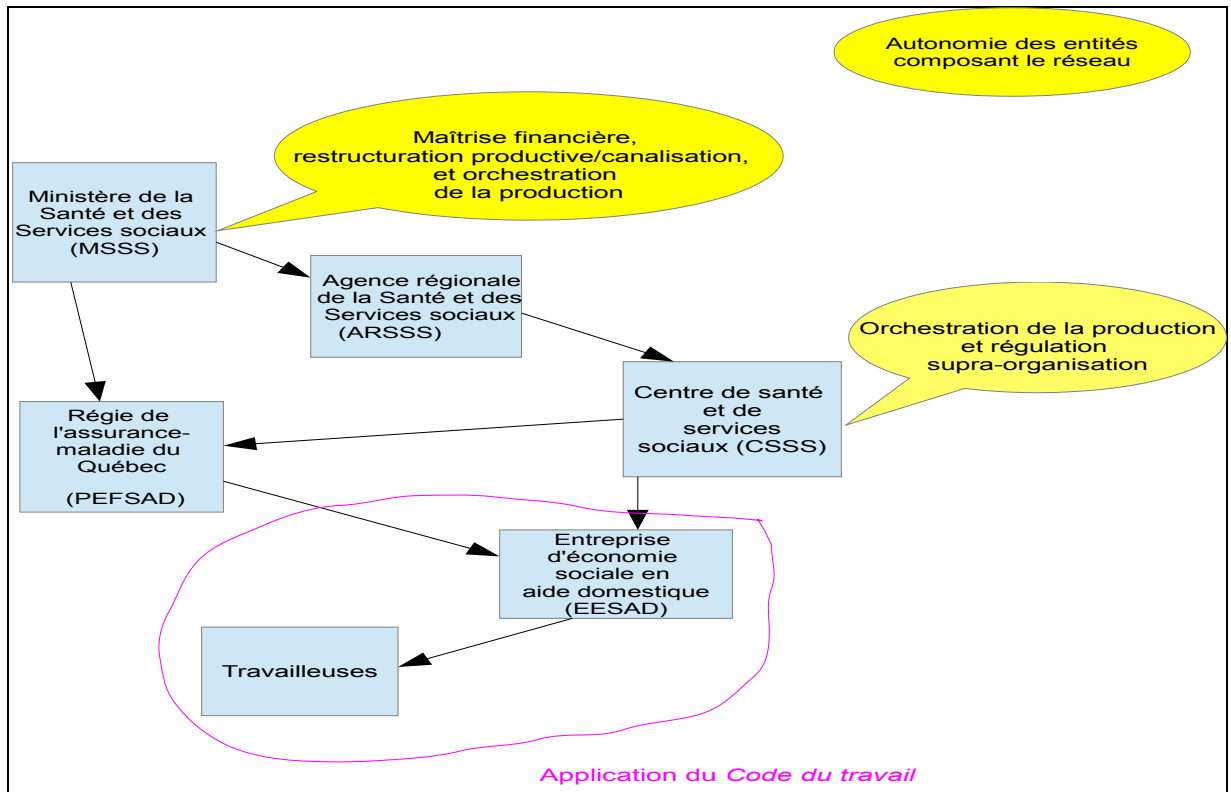
---

<sup>156</sup> Ces aspects sont démontrés dans la partie 6.2.2 sur la « précarisation des emplois » (dans la deuxième dimension, « précarisation des conditions de travail ») à partir d'une comparaison entre la situation du personnel des EESAD et du personnel du secteur public.

indirectement par l'entremise de la position critique d'une centrale syndicale québécoise à l'égard de la production de services d'assistance personnelle par les EESAD qui pourrait avoir influencé la position d'autres acteurs (en particulier les EESAD et le Chantier de l'économie sociale), mais nous n'avons pu vérifier cette hypothèse à partir des données dont nous disposions. L'action syndicale au niveau local, documentée au sein du réseau no 2, n'a pas eu d'impact sur le « pouvoir stratégique » du CSSS; elle est restée, tant chez le syndicat du secteur public que chez celui du personnel de l'EESAD, confinée à la négociation de la convention collective et à la défense de celle-ci à l'intérieur des frontières de l'unité d'accréditation et non à des actions collectives réticulaires, soit des actions « à l'échelle du réseau ». Ce confinement de l'action syndicale locale contraste avec la conscience qu'expriment les acteurs (les représentants-es des deux syndicats ci-dessus mentionnés ainsi que les deux travailleuses de l'EESAD) à l'égard du rôle central que joue le CSSS dans l'organisation productive en réseau et dans la détermination des conditions de travail du personnel des EESAD.

Notre analyse nous a donc amenée à constater un décalage entre l'identité juridique de l'employeur dans l'application du *Code du travail* et celle de l'« organisation-cerveau » exerçant un « pouvoir stratégique » dans les réseaux intégrant des EESAD et fonctionnant de façon similaire au réseau no 2. En effet, même si les syndicats identifient systématiquement les EESAD comme les employeurs lors des demandes d'accréditation syndicale, nous avons constaté que ce sont plutôt les CSSS, ainsi que le MSSS, qui exercent le « pouvoir stratégique » dans les réseaux intégrant des EESAD ayant une situation similaire au réseau no 2. La figure 6, présentée à la page suivante, illustre ce décalage. Nous n'avons cependant pas pu réaliser d'analyse en ce qui a trait à l'application de la *Loi sur les normes du travail* car les dossiers de plaintes auxquels nous avons eu accès ne comprenaient pas de données suffisantes pour que nous puissions vérifier si s'exerçaient dans les réseaux concernés un « pouvoir stratégique » par une « organisation-cerveau ».

**Figure 6** Décalage entre l'identité juridique de l'employeur et l'identité sociologique de l'organisation-cerveau (*Code du travail*)



Le dernier aspect que nous avons analysé est celui des effets de l'interaction entre les « variables indépendantes » sur la « variable dépendante », en termes de « précarisation des emplois » du personnel des EESAD. En d'autres mots, il s'agit des effets du décalage constaté préalablement entre le phénomène juridique (la « détermination de l'identité juridique de l'employeur ») et le phénomène sociologique (l'exercice du « pouvoir stratégique » par l'« organisation-cerveau »).

Au plan de la « précarisation de la protection sociale », nous n'avons pu examiner l'application de la *Loi sur les normes du travail* faute de données suffisantes pour cerner le décalage entre la régulation juridique du travail et le « pouvoir stratégique » exercé par les « organisations-cerveaux » des réseaux à partir des données contenues dans les dossiers de plaintes à la CNT. En ce qui concerne l'application du *Code du travail*, les travailleuses des EESAD intégrées aux réseaux ne connaissent pas de problème en ce qui a trait à l'«

accessibilité » au régime au plan statutaire. Des problèmes se posent cependant au plan du « niveau de protection des droits » issus de ce régime car l'employeur légal avec lequel elles négocient collectivement leurs conditions de travail, les EESAD, ne détient pas un pouvoir déterminant dans les réseaux. De plus, l'organisation en réseau engendre l'isolement des travailleuses dispersées entre divers domiciles où elles se rendent directement pour le travail, sans espace physique d'échange sur une base régulière, notamment pour savoir comment exercer leurs droits, contrairement aux auxiliaires aux services de santé et sociaux du secteur public qui disposent d'un espace de travail commun dans les CSSS.

L'analyse de la seconde dimension de la « précarisation des emplois », celle de la « précarisation des conditions de travail », nous permet de confirmer l'hypothèse de la « corvéabilité » comme logique explicative dans le réseau no 2, de même que dans les EESAD intégrées à d'autres réseaux. Ce mode de flexibilisation du travail se manifeste à travers ce que nous avons appelé le modèle de la « disponibilité permanente juste-à-temps ». La structuration du temps de travail s'appuie sur des affectations de travail individualisées et alignées selon les besoins variables des usagers-ères. Les horaires de travail, souvent à temps partiel, sont conséquemment variables, discontinus, étendus sur la journée et la semaine. Le modèle de la « disponibilité permanente juste-à-temps » se combine avec une « déqualification des emplois » alors que la rémunération des travailleuses des EESAD ainsi que les exigences à l'embauche sont faibles. L'analyse du contenu des conventions collectives du personnel des 15 EESAD syndiquées que nous avons répertoriées permet de constater que les travailleuses dispensant des services d'assistance personnelle n'ont pu obtenir, dans le cadre de la négociation collective, que des salaires hebdomadaires équivalents à 59% de ceux des auxiliaires aux services de santé et sociaux du secteur public effectuant un travail similaire (celles au premier échelon et à statut régulier), et ce sans compter l'écart important au plan des avantages sociaux.

Nous parlons d'une déqualification « sexuée » des emplois car, selon notre analyse des données dans le réseau local no 2, la légitimation de cette déqualification s'appuie sur les rapports sociaux de sexe et les préjugés découlant de ceux-ci. Ces préjugés sont à l'effet que les femmes d'âge mûr, qui composent la majorité du personnel de l'EESAD du réseau no 2 et

la majorité du personnel dispensant des services d'assistance personnelle dans l'ensemble des EESAD du Québec, seraient particulièrement disposées à faire ce type de travail malgré les conditions difficiles afin de pouvoir aider les autres et se valoriser. Les propos de certains acteurs du réseau no 2 témoignent la présence de ces préjugés. Le faible pouvoir collectif des travailleuses des EESAD intégrées aux réseaux ne leur permet pas de contrer ces préjugés en négociant une amélioration substantielle de la qualification de leurs emplois.

C'est ici que se termine notre analyse des données pour notre seconde étude de cas. Dans le prochain chapitre, nous traiterons de la troisième et dernière étude de cas, celle portant sur les réseaux locaux intégrant des agences de location de personnel.

# **CHAPITRE 8 : TROISIÈME ÉTUDE DE CAS, AGENCES DE LOCATION DE PERSONNEL**

Notre troisième étude de cas porte sur les réseaux locaux de services d'aide à domicile intégrant un troisième type de prestataire privé, les agences de location de personnel.

Nous débutons le chapitre avec une présentation de nos sources de données sous forme de tableaux et nous présentons ensuite un encadré exposant des données de base sur le réseau local examiné ainsi que le profil des personnes interviewées.

Nous poursuivrons avec la présentation de certaines données générales sur les activités des agences de location de personnel au Canada et au Québec ainsi que certaines données portant spécifiquement sur le recours des organismes publics québécois au personnel d'agences pour dispenser des services d'aide à domicile.

## **1. Sources de données**

Différentes sources de données primaires et de données secondaires composent notre corpus. Comme indiqué au début des chapitres 6 et 7, les sources de données primaires sont classées dans deux catégories, c'est pourquoi nous les présentons ci-dessous dans deux tableaux différents. Les sources de données secondaires sont indiquées pour leur part sous forme de référence bibliographiques et intégrées à la bibliographie.

La première catégorie de sources de données primaires utilisées dans ce chapitre est celle de sources provenant de l'examen du réseau local de services que nous appelons « réseau no 3 » ou « réseau local no 3 » pour le différencier des deux autres réseaux locaux examinés pour les deux autres types de prestataires privés de services (CES au chapitre 6 et EESAD au chapitre 7) dans nos deux études de cas précédentes. Cette catégorie de sources est identifiée dans le tableau 16 et dans le texte par l'abréviation « R-Agen. ».



La seconde catégorie de sources de données primaires est celle des sources de données « autres », c'est-à-dire des sources de données qui n'ont pas trait au réseau no 3, mais à d'autres réseaux intégrant des agences, à l'ensemble des réseaux locaux d'aide à domicile. Elle est identifiée par l'abréviation « Agen. ». Des documents gouvernementaux font aussi partie de ces sources, mais ceux qui reviennent dans plusieurs chapitres sont identifiés sous forme de références bibliographiques.

Nous terminons la présente section par des précisions méthodologiques sur le réseau local (no 3) que nous avons examiné ainsi que la présentation de données de base sur ce réseau local et sur les personnes que nous avons interviewées ou qui ont présenté un témoignage dans le cadre d'audiences devant la Commission des relations du travail (CRT) ou d'assemblées syndicales que nous avons observées.

**Tableau 15 Sources de données provenant de l'examen du réseau local no 3**

Type de source	Contenu	Abréviation
<b>Entrevues</b>	Travailleuse 1	R-Agen., Entr. 1
	Travailleuse 2	R-Agen, Entr. 2
	Représentant-e du syndicat A (agences)	R-Agen, Entr. 3
	Représentant-e du syndicat B (agences)	R-Agen., Entr. 4
	Représentant-e du syndicat C (du syndicat des employés-es de l'organisme public, catégorie 2)	R-Agen., Entr. 5
	Représentant-e de la direction de l'une des deux agences	R-Agen., Entr. 6
	Représentant-e d'une association de lutte contre la discrimination raciale	R-Agen., Entr. 7
<b>Observations dans le cadre d'audiences à la CRT</b>	Conférence préparatoire entre les parties, requête du syndicat C - compte-rendu oral (représentant-e syndical)	R-Agen., Obser.1
	Représentant-e de la direction de l'une des	R-Agen., Témoi. 1

	deux agences – témoignage oral en audiences	
	Responsable des services (organisme public) - témoignage oral en audiences	R-Agen., Témoi. 2
	Responsable des services (organisme public) - affidavit	R-Agen., Affid. 1
<b>Observations lors d'assemblées syndicales</b>	Notre compte-rendu d'une assemblée syndicale tenue par le syndicat B (groupe de travailleuses no 1)	R-Agen., AG 1
	Notre compte-rendu d'une assemblée syndicale tenue par le syndicat B (groupe de travailleuses no 2)	R-Agen., AG 2
	Notre compte-rendu d'une assemblée syndicale tenue par le syndicat D (ensemble des travailleuses)	R-Agen., AG 3
<b>Documents</b>	État de renseignement sur l'agence no 1, Registre des entreprises du Québec	R-Agen., Doc. 1
	État de renseignement sur l'agence no 2, Registre des entreprises du Québec	R-Agen., Doc. 2
	Contrat entre l'organisme public et l'agence no 1	R-Agen., Doc. 3
	Analyse globale – Maintien de l'équité salariale, syndicat no 3 (secteur public)	R-Agen., Doc. 4
	Grille d'évaluation pour l'exercice d'équité salariale, agence no 1	R-Agen., Doc. 5
	Grille d'évaluation pour l'exercice d'équité salariale, agence no 2	R-Agen., Doc. 6
	Avis de cessation d'emploi à une travailleuse d'agence	R-Agen., Doc. 7
	Présentation. Base du processus de la	R-Agen., Doc. 8

	comptabilité des ressources communautaires. Organisme public.	
	Guide d'accompagnement au code d'éthique des usagers-ères	R-Agen., Doc. 9
	Requête du syndicat A en vertu de l'art.39 C.t.	R-Agen., Doc. 10
	Requête pour ordonnance provisoire et interlocutoire du syndicat B	R-Agen., Doc. 11
	Avis disciplinaire envoyé à une travailleuse d'agence	R-Agen., Doc. 12
	Offre d'emploi pour des postes d'auxiliaires aux services de santé et sociaux par l'organisme public	R-Agen., Doc. 13
	Plainte collective en vertu des articles 10, 13 et 19 de la Charte à la CDPDJ	R-Agen., Doc. 14
	Données sur le personnel, site web de l'organisme public	R-Agen., Doc. 15
	Plainte en vertu de l'art.12 C.t. à la CRT déposée par le synd B	R-Agen., Doc. 16
	Plainte en vertu de l'art.15 C.t. à la CRT déposée par synd B	R-Agen., Doc. 17
	Communiqué de presse, syndicat B	R-Agen., Doc. 18
	Feuillet d'information produit par le syndicat B	R-Agen., Doc. 19
	Profil du groupe des travailleuses congédiées réalisé par le syndicat B	R-Agen., Doc. 20
	Procès-verbal de conférence préparatoire dans le cadre de la requête du syndicat A en vertu de l'art.39 C.t.	R-Agen., Doc. 21
	Feuilles de disponibilité du personnel de l'une des	R-Agen., Doc. 22

	agences	
	Grille d'évaluation pour l'exercice de maintien de l'équité salariale (organisme public)	R-Agen., Doc. 23
	Communiqué de presse publié par le syndicat B	R-Agen., Doc. 24
	Document présentant le syndicat A	R-Agen., Doc. 25
<b>Conventions collectives et lettres d'entente</b>	Dernière convention collective entre le syndicat A et l'agence no 1	R-Agen., Conv.coll.1
	Dernière convention collective entre le syndicat A et l'agen 2	R-Agen., Conv.coll.2
	Lettre d'entente intervenue entre le syndicat A et l'agen 1	R-Agen., Conv.coll 3
	Lettre d'entente intervenue entre le syndicat A et l'agen 2	R-Agen., Conv.coll. 4
<b>Décision de la CRT</b>	<i>Nom de l'organisme public c. nom du syndicat C</i>	R-Agen. CRT 1
<b>Décision de la Cour supérieure</b>	<i>Nom de l'organisme public c. CRT</i>	R-Agen., CS 1
<b>Décision du tribunal d'arbitrage</b>	<i>Nom de l'agence no 1 et nom du syndicat A</i>	R-Agen., Arb. 1
	<i>Nom de l'agence no 2 et nom du syndicat A</i>	R-Agen., Arb. 2
	<i>Nom du syndicat D et Nom de l'organisme public</i>	R-Agen., Arb. 3

Tel qu'indiqué aux chapitres 6 et 7, en vertu des exigences de confidentialité et du fait que certains dossiers dans les réseaux locaux dont traitent nos études de cas ont pu être judiciairisés, nous n'avons pas précisé de dates dans le tableau ci-dessus.

**Tableau 16 Sources de données autres**

Type de source	Contenu	Date	Abréviation
Entrevues	Deux représentants-es de la Direction générale des affaires juridiques de la CNT	30-09-11	Glob., Entre. 1
Documents	Fournier, Jacques. « L'évolution des postes d'auxiliaires familiales et sociales de 1985 à 2002 », <i>Interaction communautaire</i> , Numéro 63.	2003	Glob., Doc 1
	Coalition solidarité santé, <i>L'harmonisation des services à domicile : défi de gestion ou enjeu social ?</i> Document d'analyse collectif.	Novembre 2001	Glob., Doc. 2
	Au bas de l'échelle. <i>Pour des normes du travail à la hauteur.</i>	2006	Glob., Doc. 3
	<i>Autodiagnostic pour l'identification de l'employeur</i> , Commission des normes du travail. (disponible à l'adresse suivante : <a href="https://www.services.cnt.gouv.qc.ca/smartlets/diagnosticagence.jsp">https://www.services.cnt.gouv.qc.ca/smartlets/diagnosticagence.jsp</a> ) (consulté en octobre 2011)	2011	Glob., Doc. 4
	Liste des accréditations en vigueur dans les codes d'activités économiques liés au secteur étudié, CRT	17-03-11	Glob., doc. 5
	Rapport sur les effectifs présenté à la CDPDJ par un organisme public.	2009	Agen., doc. 1
	Rapport sur les effectifs présenté à la CDPDJ par un autre organisme public.	2009	Agen., doc. 2

<b>Dossiers de plaintes CNT</b>	Nom de la travailleuse c. Nom d'une agence	04-08 au 03-10	Agen., CNT-1
	Nom de la travailleuse c. Nom d'une agence	02-09 au 12-11	Agen., CNT-2
	Nom de l'employé-e c. Nom d'une agence	07-10 au 08-11	Agen., CNT-3
<b>Conventions collectives</b>	Convention collective conclue entre un syndicat du secteur public et le comité patronal de négociation du secteur de la santé et des services sociaux (CPNSSS) (du 13 mars 2011 au 31 mars 2015).	Mise à jour en 2011	Glob., Conv.coll. 1
	Nomenclature des titres d'emploi, des libellés, des taux et des échelles de salaire du réseau de la santé et des services sociaux à partir du 1er avril 2010. MSSS	18 septembre 2012	Glob., Conv.coll. 2

Bien que notre méthodologie de recherche ait déjà été présentée dans le chapitre 4, il nous semble important de rappeler certaines précisions concernant le réseau no 3. Ce réseau local, que nous avons choisi pour l'examen des réseaux impliquant des agences de location de personnel, n'est pas l'un des 95 réseaux québécois de services d'aide à domicile coordonnés par un centre de santé et de services sociaux (CSSS) contrairement aux réseaux locaux choisis pour examiner les relations d'emploi impliquant les travailleuses du CES (chapitre 6) et des EESAD (chapitre 7). Nous n'avons en effet pas été en mesure d'avoir accès à des sources de données concernant une ou l'autre agence de location de personnel intégrée à l'un de ces réseaux ainsi que son personnel.

Par contre, nous avons pu avoir accès à des sources de données qui concernent deux agences de location de personnel intégrées à un réseau impliquant aussi un autre type d'organisme public. L'organisme public en question a pour mandat d'offrir du soutien aux personnes avec une déficience intellectuelle ou des troubles envahissants du développement. Pour alléger le texte, nous parlerons simplement de l'« organisme public ». Les services achetés par cet organisme public auprès des deux agences de location de personnel constituent des services

d'aide à domicile dispensés dans des résidences collectives privées où vivent les usagers-ères. Un vingtaine d'organismes de ce type existent au Québec. Il n'existe pas de politique publique nationale traitant du recours à des prestataires privés par ce type d'organisme public comme il en existe à l'égard du recours, par les CSSS, au programme du (CES ou à des EESAD. Ce type d'organisme public dispose d'une autonomie de gestion plus importante sur cet aspect et les pratiques en termes de recours à des prestataires privés pour dispenser les services varient d'un organisme à l'autre.

Nous présentons certaines données sur le réseau local en question dans l'encadré de la page suivante ainsi que sur les personnes que nous avons interviewées.

### **Données de base sur le réseau no 3 et sur les personnes interviewées**

Le réseau local no 3 est un réseau local se situant dans une région urbaine et intégrant un organisme public dont le mandat est d'offrir du soutien aux personnes présentant une déficience intellectuelle ou des troubles envahissants du développement. Le réseau intégrait aussi, jusque dans une période récente<sup>157</sup>, deux agences de location de personnel dispensant des services d'aide à domicile dans le cadre d'un contrat de services avec cet organisme public. Les services étaient dispensés à des personnes vivant dans des résidences privées collectives et ils ont été exclusivement dispensés par le personnel des agences pendant une vingtaine d'années. Les services doivent être dispensés 24 heures sur 24 dans la mesure où les personnes en question ne sont pas pleinement autonomes. Ces services comprenaient de l'aide domestique et de l'assistance personnelle. L'organisme public était le seul client de ces deux agences jusqu'à la récente rupture du contrat (R-Agen., CRT-1). Les deux agences disposaient jusqu'à cette date de plus d'une centaine d'employées, environ 60% d'entre elles travaillaient pour l'agence no 1 et 40% pour l'agence no 2 (R-Agen., CRT 2; Doc. 15). La majorité de ces employées ont la peau noire et sont d'origine immigrante récente, plusieurs ayant immigré d'Haïti.

Nous avons réalisé des entrevues sur place (face à face) avec 9 personnes relativement au réseau no 3 et assisté aux témoignages de deux personnes dans le cadre d'audiences à la CRT (une personne représentant la direction de l'une des agences et un-e gestionnaire

---

<sup>157</sup> Pour respecter les exigences de confidentialité, nous ne pouvons indiquer les dates précises de certains événements ou des décisions de tribunaux auxquels nous faisons référence. Nous utilisons donc souvent des formules comme « période récente » ou « période très récente ». Nous nous excusons auprès des lecteurs et lectrices du fait que l'utilisation de ces formules peut apparaître lourde, imprécise et répétitive.

responsable des services dans l'organisme public) ainsi qu'au témoignage de plusieurs travailleuses et conseillers-ères syndicaux lors d'assemblées syndicales. Les personnes interviewées furent les suivantes : deux travailleuses à l'emploi de l'agence no 1; une personne représentant la direction de l'une des agences; une personne représentant le syndicat du personnel des deux agences (une accréditation syndicale par agence) jusqu'à un changement d'accréditation dans une période récente (syndicat A); une personne représentant le syndicat du personnel après le changement d'accréditation syndicale (syndicat B); une personne représentant le syndicat des employées-es de l'organisme public de la catégorie 2 (au sein duquel se trouve le personnel dispensant des services d'aide à domicile) (syndicat C); une personne représentant une association de lutte contre la discrimination raciale. Une quatrième organisation syndicale est impliquée dans le réseau no 3. Nous l'avons nommée le syndicat D. Il s'agit de l'organisation qui a remplacé le syndicat C à la suite d'un changement d'accréditation syndicale très récent. Nous n'avons pas mené d'entrevue spécifique avec un-e représentant-e de cette organisation syndicale mais avons observé une assemblée syndicale qu'elle a tenue.

Les deux travailleuses à l'emploi des agences que nous avons interviewées sont âgées entre 35 et 50 ans. L'une d'elles s'identifie à la catégorie de « minorité visible » (travailleuse no 2). Par ailleurs, l'une de ces travailleuses détient un diplôme de premier cycle universitaire ainsi qu'une bonne connaissance des institutions du travail (travailleuse no 1). L'autre travailleuse détient un diplôme de niveau collégial (travailleuse no 2). Nous avons réalisé une entrevue de fond avec les deux travailleuses (face à face) ainsi qu'une entrevue de suivi (par téléphone) avec la travailleuse no 1 à la fin de notre collecte de données. Les deux travailleuses interviewées apportent le principal revenu du ménage, mais seule la seconde a des enfants.

La procédure que nous avons utilisée pour entrer en contact avec les travailleuses est la suivante. Nous avons brièvement présenté notre projet de recherche lors d'une assemblée syndicale du personnel de l'agence no 1 et invité les travailleuses à nous contacter si elles étaient intéressées à nous accorder une entrevue individuelle. Les deux travailleuses que nous avons interviewées ont été les premières à accepter de nous accorder une entrevue. Leur profil correspondait à nos critères généraux (voir section 2.3.1.2 du chapitre 4 sur la méthodologie de recherche)

Dans la prochaine section, nous présentons brièvement les activités des agences de location de personnel au Canada et au Québec.



## 2. Les agences de location de personnel

Dans cette section, nous traitons des activités des agences de location de personnel au Québec et au Canada à partir de certaines données générales. Nous présentons ensuite des données qui portent spécifiquement sur le recours à des agences par les organismes publics du Québec pour les services d'aide à domicile.

Commençons par expliquer brièvement ce que sont les entités que nous appelons « agences de location de personnel ».

Ce type d'entreprise privée trouve une série d'appellations au Québec : agence de travail temporaire, agence d'intérim, agence de personnel, agence de fourniture de services, agence de placement, agence de location de personnel, agence de travail intérimaire, etc.. L'activité des agences peut être définie comme suit :

*« (...) l'activité est de référer des salariés à des entreprises-clientes pour une mission d'une durée déterminée ou temporaire, à temps plein ou à temps partiel, moyennant un montant établi en fonction du nombre d'heures travaillées par ces salariés et des frais d'administration de l'agence. À la fin d'une mission dans une entreprise-cliente, le salarié temporaire peut être affecté par l'agence de placement dans une autre entreprise-cliente pour une mission d'une durée plus ou moins longue. C'est l'agence qui sélectionne les salariés qui exécuteront le travail dans l'entreprise-cliente et qui les rémunère. Elles sont généralement responsables du versement des contributions de l'employeur aux divers régimes publics. » (Bernier, Vallée et Jobin 2003 : 155)*

Les agences de location de personnel peuvent être très différentes les unes des autres aux plans de leur taille, de leur structure corporative et du nombre d'employés-es. Des chercheuses ayant effectué des recherches sur les agences dans le secteur des services d'aide à domicile à Montréal affirment que les agences peuvent être soit des entreprises locales qui sont la propriété de professionnels-les de la santé devenus entrepreneurs-es, soit des agences qui font partie de multinationales. Les agences locales emploient en général une dizaine d'employés-es

à temps plein et environ 200 employés-es sur appel alors que les agences liées aux multinationales peuvent employer jusqu'à 500 personnes (Meintel et al. 2006 : 565).

Par ailleurs, si l'affectation de personnel par les agences est en général pour une durée déterminée ou temporaire, certaines agences affectent leur personnel auprès d'entreprises clientes pour une longue durée et parfois même sur une base permanente. Bernier et al. 2003 décrivent ce phénomène appelé le « marchandage de main-d'œuvre », interdit dans la législation française mais non dans la législation québécoise, en parlant d'agences qui pourvoient aux besoins permanents de main-d'œuvre de l'entreprise cliente:

*« Cette agence (qui, souvent, a chassé l'épithète de « temporaire » de sa raison sociale, pour s'appeler agence de personnel, agence de services, bureau de louage de main-d'œuvre ou autre) a pour unique mission de recruter, de former parfois et de fournir à un prix convenu, la main-d'oeuvre nécessaire au fonctionnement de l'entreprise cliente. On observe généralement que les contrats intervenant entre l'agence et le salarié sont à durée déterminée, comme c'est la pratique dans ce secteur, mais qu'ils peuvent être pour de longues durées : un an, deux ans. Ils contiennent parfois des clauses d'exclusivité de services sans contrepartie dans une relation qui demeure toujours très fragile. C'est ce que l'on appelle du marchandage de main-d'œuvre, c'est-à-dire une pratique en vertu de laquelle une entreprise fait affaire avec un fournisseur plutôt que d'embaucher directement sur le marché du travail et d'avoir ses propres employés. (...) L'agence a dès lors toutes les apparences d'une entreprise paravent dont on peut croire qu'elle n'a pas été créée de façon anodine. » (Bernier, Vallée et Jobin 2003: 497)*

Il nous semblait important de présenter une définition du phénomène du « marchandage de main-d'œuvre » car la situation dans le réseau local no 3 que nous examinons dans le présent chapitre s'apparente à un tel phénomène. Précisons que nous avons choisi d'utiliser l'expression « agence de location de personnel » parce qu'elle permet d'inclure à la fois les agences qui affectent des personnes à court terme auprès des entreprises-utilisatrices et celles qui le font sur une base régulière.

Les activités des agences de location de personnel apparaissent au Canada dans les années 1950. Dans la dernière décennie, elles ont connu une expansion importante. Leurs revenus

d'exploitation se sont accrus de 42% au Canada et de 34% au Québec<sup>158</sup> entre 2001 et 2007. L'importance des activités des agences varie selon les provinces canadiennes. Les trois provinces où les revenus d'exploitation de cette industrie étaient les plus élevés en 2011 sont l'Ontario (55% des revenus d'exploitation dans l'ensemble des provinces), l'Alberta (23% des revenus) et le Québec (13% des revenus) (Statistique Canada 2013).

Nous avons pu obtenir certaines données officielles relativement récentes concernant les activités des agences de location de personnel au Québec dans le secteur d'activités que nous étudions. Deux types de données nous apparaissent intéressants à souligner dans le cadre de notre étude de cas.

Premièrement, le calcul que nous avons effectué à partir de ces données officielles montre que le montant investi dans le cadre du recours aux agences de location de personnel par les organismes publics du secteur de la santé et des services sociaux au Québec a augmenté de 75% entre les années fiscales 2005-2006 et 2008-2009 (MSSS 2010a: 81).

Deuxièmement, certaines données ont trait spécifiquement aux services d'aide à domicile. Le calcul que nous avons effectué à partir des données officielles relatives au montant consacré par les établissements publics à l'achat de services d'aide à domicile<sup>159</sup> auprès d'agences de location de personnel indique que ce montant a augmenté de 84% entre l'année fiscale 2005-2006 et 2009-2010 dans la région de Montréal, région où se trouve la plus forte concentration d'agences (MSSS 2011b: 195-207).

Dans le Plan stratégique 2010-2015 du MSSS, ce dernier indique qu'il compte « réduire le recours à la main-d'œuvre indépendante dans les secteurs d'activité clinique », ce qui exclut les services d'aide à domicile. Ce que le MSSS appelle la main-d'œuvre indépendante (MOI) réfère au personnel employé par des agences de location de personnel. Le Plan indique que le MSSS compte diminuer le recours aux agences de location de personnel de 25% entre 2010 et

---

<sup>158</sup> Les résultats ont été compilés par Bernier (2011: 12) à partir des données de Statistique Canada (2009).

<sup>159</sup> Le document duquel nous avons tiré nos données réfère aux services dispensés dans le secteur public par la catégorie de personnel identifiée comme étant les « auxiliaires familiales ». Le montant investi pour l'achat de services auprès d'agences de location de personnel dans cette catégorie est passé de 11 977 651 \$ en 2005-2006 à 22 037 360 \$ en 2009-2010 pour la région de Montréal (excluant la région de Laval) (MSSS 2011c : 195-207).

2015 (MSSS 2010b: 51). Le plan mentionne que d'autres secteurs « à préciser » pourraient être touchés par cette réduction du recours aux agences. Un circulaire du MSSS destiné aux directions d'établissements datant du 22 juin 2011 identifie les principes à respecter afin de mettre en œuvre l'objectif de réduction du recours aux agences pour les titres d'emploi suivants : infirmières et infirmiers, infirmières auxiliaires et les infirmiers auxiliaires ainsi que préposées et préposés aux bénéficiaires (MSSS 2011a).

Les données que nous avons présentées dans cette section laissent croire que le recours aux agences de location de personnel dans le secteur public pour la production de services d'aide à domicile n'est pas un phénomène marginal ou un phénomène en voie de réduction jusqu'à aujourd'hui. Les données que nous avons pu obtenir indiquent plutôt le contraire.

Dans la prochaine partie, nous exposons l'analyse de nos données qui portent sur la première « variable indépendante » de notre modèle, soit la « détermination de l'identité juridique de l'employeur ».

### **3. Détermination de l'identité juridique de l'employeur**

Pour analyser la « détermination de l'identité juridique de l'employeur » dans les réseaux locaux intégrant des agences de location de personnel, nous nous sommes référée dans notre modèle conceptuel à la partie ou aux parties à la relation d'emploi qui sont identifiées comme employeur par les tribunaux ou organismes administratifs dans l'application du *Code du travail*, et par la suite de la *Loi sur les normes du travail*. L'analyse des données que nous exposons dans la présente partie montre cependant qu'une autre dimension non prévue ressort, celle de la mobilisation du droit par les organisations syndicales.

#### **3.1 *Code du travail***

Notre analyse de la « détermination de l'identité de l'employeur » par les tribunaux dans l'application du *Code du travail* à des réseaux locaux impliquant des agences porte sur le

réseau local no 3 car certaines données s’y rapportant sont particulièrement riches pour réaliser une telle analyse. Il s’agit de deux décisions récentes de tribunaux à la suite d’une requête visant à déterminer le « véritable employeur » présentée par le syndicat représentant le personnel de l’organisme public<sup>160</sup> (syndicat C) devant la CRT. Cette requête visait précisément à faire reconnaître juridiquement l’organisme public recourant à ces agences comme employeur du personnel employé par celles-ci. La première décision a été rendue par la CRT dans une période récente alors que la deuxième a été rendue par la Cour supérieure du Québec relativement à une requête en révision judiciaire de cette décision de la CRT.

Nous résumons ci-dessous le résultat de ces deux décisions pour cerner la « détermination de l’identité juridique de l’employeur » en vertu du cadre juridique régissant le régime des rapports collectifs ainsi que les normes sous-jacentes à ces décisions des tribunaux. Nous ajoutons une troisième sous-section relative à la mobilisation du droit par les organisations syndicales car notre analyse des données indique que cette dimension, que nous n’avions pas prévue dans notre modèle conceptuel initial, apparaît de façon inductive.

### *La décision de la CRT*

La CRT a rendu une décision (R-Agen., CRT-1) selon laquelle l’organisme public qui recourt aux services des deux agences de location de personnel est le « véritable employeur » du personnel de ces deux agences. Conséquemment, ce personnel est réputé faire partie de l’unité d’accréditation du syndicat du personnel de l’organisme public qui a présenté la requête en vertu de l’article 39 du *Code du travail*<sup>161</sup>.

---

<sup>160</sup> Nous verrons dans la partie sur les « variables influençant le pouvoir stratégique » traitant de l’action collective des travailleuses d’agence (partie 5.2) que dans les faits, à l’origine, la requête devant la CRT n’a pas été portée par le syndicat représentant le personnel de l’organisme public, mais plutôt par celui qui représentait le personnel de l’une des deux agences de location de personnel (syndicat B) dispensant des services pour cet organisme.

<sup>161</sup> L’article 39 du *Code du travail* se lit comme suit : « De plein droit, au cours de son enquête, et en tout temps sur requête d’une partie intéressée, la Commission peut décider si une personne est un salarié ou un membre d’une association, si elle est comprise dans l’unité de négociation, et toutes autres questions relatives à l’accréditation ». C.t., art. 39.

Les normes sous-jacentes à cette décision de la CRT sont inspirées de la décision de la Cour suprême dans l'affaire *Ville de Pointe-Claire*<sup>162</sup>. Rappelons que dans cette décision, la Cour suprême avait identifié une série d'indices composant l'approche globale en spécifiant que la liste n'était pas fermée et qu'il fallait appliquer l'analyse au cas par cas. Le commissaire de la CRT a aussi fait référence à deux décisions de la CRT qui ont suivi *Ville de Pointe-Claire*, soit ses décisions dans l'affaire *Centre de santé et de services sociaux de la Mitis*<sup>163</sup> et dans l'affaire *Centre de santé et de services sociaux de la Montagne*<sup>164</sup>. L'analyse du commissaire de la CRT a reposé sur les indices suivants: le processus de sélection, l'embauche, la formation, la discipline, l'évaluation, la supervision, l'assignation des tâches, la rémunération, la subordination juridique, l'intégration dans l'entreprise, le contrôle des horaires, les conditions de travail du personnel, l'absence de distinctions de clientèle, le partage de la mission de l'entreprise, les outils de travail, la formation continue, la durée du service et la continuité d'emploi (R-Agen., CRT-1). Une partie de ces indices réfèrent à la notion de subordination juridique classique mais d'autres réfèrent plutôt à la notion de subordination juridique élargie (embauche, formation, évaluation notamment).

L'analyse du commissaire de la CRT a porté sur la preuve relative aux opérations de l'une des deux agences de location de personnel impliquées, mais la décision s'applique aux deux agences car les parties en ont convenu ainsi, du fait que les deux agences fonctionnaient de façon similaire (R-Agen., CRT-1). Cette analyse peut se résumer de la façon suivante. Pour le commissaire de la CRT, l'agence occupe des fonctions pouvant s'apparenter à celles d'un service de ressources humaines intégré à une organisation. Elle se spécialise non pas dans les services dispensés par l'organisme public, mais dans les services liés à la gestion du personnel (embauche, sélection, gestion des horaires de travail) se rapportant spécifiquement à cet organisme (R-Agen., CRT-1).

Le commissaire note que l'agence, comme la plupart des autres agences présentes dans des dossiers impliquant l'identification juridique de l'employeur, est aussi en charge de la

---

<sup>162</sup> *Pointe-Claire (Ville de) c. Québec (Tribunal du travail)*, précité, note 8.

<sup>163</sup> *Syndicat des infirmières, infirmières auxiliaires et inhalothérapeutes de l'Est-du-Québec (CSQ) c. Centre de santé et de services sociaux de la Mitis* 2009 QCCRT 233, par. 28.

<sup>164</sup> *Syndicat des professionnelles en soins du CSSS de la Montagne (FIQ) c. Centre de santé et de services sociaux de la Montagne* 2009 QCCRT 442

rémunération, de la discipline et de la gestion des conditions de travail, lesquelles sont encadrées par une convention collective négociée avec une organisation syndicale accréditée (R-Agen., CRT-1).

Le commissaire note cependant qu'une série d'autres fonctions relèvent de l'organisme public: détermination des prestations de travail et horaires selon ses besoins; contrôle du temps de travail (incluant contrôle des absences et retards); subordination juridique et supervision professionnelle du personnel sur les lieux de travail; conditions minimales d'embauche; formation de départ; évaluation des personnes en périodes d'essai; émission d'avis d'infraction et intervention dans le cadre du travail pour corriger des problèmes. De plus, les outils de travail utilisés par le personnel de l'agence sont la propriété de cet organisme public et il n'y a pas de distinction entre le personnel provenant de l'organisme et celui de l'agence pour les usagers-ères.

Le commissaire indique dans sa décision que l'emploi du personnel de l'agence est continu et effectué sur une base régulière depuis une vingtaine d'années même si une rotation du personnel peut exister. Il écrit aussi que les services dispensés par le personnel de l'agence sont parfaitement intégrés aux activités de l'organisme public et essentiels à sa mission ; le personnel de l'organisme public et celui de l'agence collaborent entre eux ; le personnel de l'agence participe régulièrement aux réunions d'organisation que tient l'organisme public et est essentiel à la production des services offerts aux usagers-ères par ce dernier. Cela est d'ailleurs démontré par le fait qu'à la rupture du contrat avec les agences, l'organisme public a procédé à l'ouverture d'un nombre de postes presque équivalent au nombre de travailleuses des agences qui travaillaient dans le cadre du contrat (R-Agen., CRT-1).

Au terme de son analyse, la CRT conclut que l'organisme public est le véritable employeur du personnel d'agences puisqu'il est celui qui exerce le plus grand contrôle sur les aspects du travail de ce personnel (R-Agen., CRT-1).

L'organisme public a présenté une requête en révision judiciaire devant la Cour supérieure du Québec en affirmant que la décision de la CRT n'était pas raisonnable. La Cour a rejeté la requête en révision judiciaire tout en admettant que des difficultés se posaient pour

l'opérationnalisation de la décision de la CRT (R-Agen., CS-1), difficultés sur lesquelles nous reviendrons dans la partie 6.1.2 portant sur le niveau de protection des droits.

En somme, la « détermination de l'identité juridique de l'employeur » par la CRT conduit à l'identification de l'organisme public dans le cadre de cette requête impliquant le personnel des agences intégrées au réseau no 3 parce que l'approche globale appliquée découlant de la décision *Ville de Pointe-Claire* demeure empreinte du modèle de la relation d'emploi bipartite. Même si l'agence et l'organisme public exercent tous deux un contrôle du travail des salariées de l'agence, c'est l'organisme public qui exerce le plus grand contrôle sur tous les aspects du travail.

Nous pourrions être portée à croire dans un premier temps que le modèle de la relation bipartite s'appliquait certainement plus facilement dans ce cas de relations d'emploi pouvant être identifiées à du « marchandage » (Bernier et *al.* 2003 : 497) du fait que les agences ont affecté leur personnel pendant une vingtaine d'années, sur une base permanente et exclusive, auprès de l'organisme public. Cependant, dans plusieurs autres décisions impliquant des agences employant des infirmières ou inhalothérapeutes<sup>165</sup>, la CRT a aussi jugé que le « véritable employeur » était l'organisme public recourant à ces agences sans que ne puisse être constatée pour autant une situation de « marchandage ».

Par ailleurs, nous avons pu constater que le fait que cet organisme public ait été identifié comme employeur au plan juridique ne s'explique pas seulement par le cadre législatif, l'interprétation des tribunaux et les normes sous-jacentes à ceux-ci. Elle s'explique aussi par la décision des organisations syndicales de mobiliser le droit afin que soit juridiquement identifié le « véritable employeur », ce dont nous traitons dans la prochaine section.

---

<sup>165</sup> Les décisions dont nous parlons sont les suivantes : *APTS-Alliance du personnel professionnel et technique de la santé et des services sociaux (CPS et APTMQ) c. CSSS de Gatineau* 2010 QCCRT 0207; *Syndicat régional des professionnelles en soins du Québec (FIQ) c. Centre le Cardinal inc.* 2010 QCCRT 0036; *Syndicat des infirmières, infirmières auxiliaires et inhalothérapeutes de l'Est-du-Québec (CSQ) c. Centre de santé et de services sociaux de la Mitis* 2009 QCCRT 233 ; *Syndicat des professionnelles en soins du CSSS de la Montagne (FIQ) c. Centre de santé et de services sociaux de la Montagne* 2009 QCCRT 442.



### *Mobilisation du droit par les organisations syndicales*

Lorsque, dans une période récente, la requête en vertu de l'article 39 du *Code du travail* a été déposée par l'organisation syndicale que nous nommons le syndicat B, représentant le personnel de l'agence no 1, la CRT a affirmé que ce syndicat n'avait pas l'« intérêt juridique » d'effectuer une telle requête du fait de ne pas représenter le personnel de l'unité d'accréditation syndicale au sein de laquelle l'intégration était visée. La requête a finalement été déposée par le syndicat qui avait cet « intérêt juridique », soit le syndicat C, représentant du personnel de l'organisme public. Le changement a reçu l'assentiment du syndicat B qui a d'ailleurs pu obtenir le statut d'intervenant dans le cadre de cette requête (R-Agen., Obser.1). Nous reviendrons plus en détails sur le contexte dans lequel se sont inscrits ces faits dans la partie 5.1 sur l'action syndicale. Pour l'instant, nous souhaitons comprendre les motifs pouvant expliquer la non-mobilisation de l'article 39 du *Code du travail* avant la période récente.

Cette question nous intéresse d'abord parce que le syndicat C avait, du moins théoriquement, « l'intérêt juridique » d'effectuer une requête en vertu de l'article 39 du *Code du travail* pour faire inclure le personnel des deux agences dans son unité d'accréditation du secteur public dans des catégories d'emploi similaires. De plus, à notre avis, d'un point de vue juridique, il apparaissait flagrant que le « véritable employeur » du personnel des agences était l'organisme public compte tenu de la décision *Ville de Pointe-Claire* et des décisions subséquentes s'en inspirant et portant sur des situations dans le secteur de la santé et des services sociaux.

Les propos tenus en entrevue par la personne représentant le syndicat C ne nous ont pas permis de savoir pourquoi cette organisation syndicale n'avait pas effectué la requête avant. Il ressort toutefois de ses propos que le syndicat C connaissait l'existence du contrat entre l'organisme public et les agences, mais nous ne pouvons pas indiquer le moment exact où il en a pris connaissance (R-Agen., Entr. 5).

A l'origine, le syndicat A (syndicat représentant les deux agences jusqu'à un récent changement d'accréditation syndicale dans l'agence no 1) et le syndicat C (représentant le personnel de l'organisme public) formaient un même syndicat. Ils se sont scindés il y a quelques décennies. Le syndicat A s'est spécialisé dans la représentation du personnel du

secteur privé et le syndicat C s'est spécialisé dans la représentation de celui du secteur public (R-Agen., Doc. 25).

Nous pouvons penser qu'il se pourrait que la séparation initiale des « territoires » entre le syndicat A et le syndicat C à leur fondation ait été formalisée par la suite en une entente de non maraudage entre eux. Si cela s'avérait vrai, le syndicat C aurait enfreint cette entente de non maraudage avec le syndicat A en présentant une requête pour faire reconnaître les membres de ce dernier dans sa propre unité d'accréditation. Par contre, lorsqu'un changement d'accréditation syndicale est survenu et que le syndicat B est venu se substituer au syndicat A pour représenter le personnel de l'agence no 1, la situation a changé.

Les faits que nous venons de présenter ainsi que l'hypothèse quant à une entente de non maraudage qui aurait possiblement pu survenir mettent en lumière une variable dans la « détermination de l'identité juridique de l'employeur » dans les relations d'emploi en réseau, du moins en ce qui concerne le réseau étudié : celle-ci dépend non seulement du cadre juridique et de l'interprétation des tribunaux et des organismes administratifs, mais aussi de la décision des organisations syndicales en place d'utiliser les recours juridiques existants pour faire reconnaître cette identité.

En résumé de cette partie sur la « détermination de l'identité juridique de l'employeur » du personnel des deux agences de location de personnel, dans le cadre de l'application du régime des rapports collectifs issu du *Code du travail*, nous constatons d'une part que les tribunaux ont identifié « l'entreprise cliente » des agences de location de personnel (l'organisme public) comme l'employeur. D'autre part, nous avons aussi constaté que les normes sous-jacentes à la décision de la CRT dans cette affaire sont issues de la décision *Ville de Pointe-Claire* et de deux autres décisions relatives à des relations d'emploi en réseau qui se sont inspirées de la décision *Ville de Pointe-Claire*. Même si ces normes ont été appliquées en tenant compte du contexte spécifique dans lequel se déploie la relation d'emploi, elles réfèrent au modèle de la relation d'emploi bipartite et à la norme du « plus grand contrôle sur tous les aspects du travail » sous-jacente. Enfin, comme nous l'avons souligné plus haut, nous avons pu identifier une variable qui influence la « détermination de l'identité juridique de l'employeur », celle de la mobilisation ou de la non mobilisation du droit par les organisations syndicales qui

représentent le personnel ou une partie du personnel employé par les « entreprises clientes » recourant aux agences dans le cadre de relations d'emploi en réseau.

Voyons maintenant la « détermination de l'identité juridique de l'employeur » dans le cadre de l'application de la *Loi sur les normes du travail* aux relations d'emploi existant dans ce réseau local.

### ***3.2 Loi sur les normes du travail***

La présente partie est consacrée à l'analyse de nos données relatives à la première « variable indépendante » de notre modèle conceptuel, la « détermination de l'identité juridique de l'employeur », dans l'application des droits découlant de la *Loi sur les normes du travail*.

Deux types de sources de données seront utilisés pour cette analyse. Le premier type de sources consiste en trois dossiers de plaintes à la CNT impliquant du personnel d'agences intégrées à des réseaux locaux de services d'aide à domicile autres que le réseau local no 3 que nous avons examiné. Précisons que ces trois dossiers impliquent des agences de petite taille (entre 10 et 40 salariés-es) (Agen., CNT-1, Agen., CNT-2, Agen., CNT-3). Le deuxième type de source de données est le contenu d'une entrevue semi-directive réalisée avec deux représentants-es de la Direction générale des affaires juridiques (DGAJ) de la CNT (Global, Entre. 1).

Dans la première section, nous présentons l'analyse relative aux dossiers de plaintes à la CNT en débutant avec des données descriptives sur les types de plaintes se retrouvant dans ces dossiers. Nous examinons ensuite la question du traitement juridique de ces types de dossiers et des variables pouvant l'influencer à partir du contenu d'une entrevue avec des représentants-es de la DGAJ-CNT. Nous serons aussi en mesure, dans cette sous-section, d'identifier des variables que nous n'avions pas prévues dans notre modèle conceptuel et qui viennent influencer notre première « variable indépendante », celle de la « détermination de l'identité juridique de l'employeur ».

*Données descriptives sur les types de plaintes*

Les trois dossiers de plaintes déposés à la CNT dont nous traitons ci-dessous ont été déposés respectivement en 2008, 2009 et 2010. Avant de procéder à notre analyse, nous présentons des données descriptives sur les types de plaintes qui s’y retrouvent.

Le tableau 17 de la prochaine page expose plus précisément chaque type de plainte qui est impliqué dans chacun des dossiers.

**Tableau 17 Distribution des dossiers « Agences » à la CNT selon le type de plainte**

Numéro du dossier	Pécuniaire Jours fériés	Pécuniaire Heures supplémentaires	Pécuniaire Salaire	Pécuniaire Congé annuel	Pécuniaire Avis de cessation d’emploi	Protection de l’emploi Congédiement sans cause juste et suffisante	Protection de l’emploi Pratiques interdites
Agen., CNT-1			X	X	X		
Agen., CNT-2	X	X	X	X			
Agen., CNT-3						X	

Penchons-nous donc maintenant sur la « détermination de l’identité juridique de l’employeur » dans ces dossiers. Nous allons d’abord examiner les dossiers traitant d’infractions de type pécuniaire, puis du dossier traitant d’infractions liées à la protection de l’emploi

*Infractions de type pécuniaire : contenu des dossiers et cheminement à la CNT*

Arrêtons-nous d’abord au premier dossier de plainte déposé en avril 2008 à la CNT par trois travailleuses employées par la même agence (Agen., CNT-1). Nous ne traitons ici que les dossiers impliquant deux de ces trois travailleuses car celui impliquant la troisième travailleuse ne comportait pas suffisamment de données sur les aspects qui nous intéressent. Ce dossier relatif à des plaintes de type pécuniaire comporte une réclamation relative au droit à un paiement de toutes les heures travaillées<sup>166</sup> et au droit à un congé annuel payé et à

---

<sup>166</sup> L.n.t. art.40

l'indemnité afférente<sup>167</sup> (travailleuse 1) ainsi qu'une réclamation relative au droit à un avis de cessation d'emploi<sup>168</sup> ou d'une indemnité compensatrice en cas de non remise de l'avis<sup>169</sup> (travailleuse 2). La partie « employeur » identifiée par les plaignantes est l'agence qui les emploie. Or, la plainte relative au salaire non payé implique à la fois l'agence et un CSSS. En effet, selon les notes au dossier, ces deux travailleuses auraient effectué des heures de travail à la demande de l'utilisateur (de la fille de l'utilisateur dans les faits), mais n'auraient pas été payées, l'agence invoquant que ces heures n'étaient pas prévues dans le plan d'intervention déterminé par le CSSS. Après avoir jugé la plainte recevable et fait enquête, la CNT donne raison aux deux travailleuses et réclame un montant à l'agence. Cette dernière ne la défraie pas. Une entente hors cour survient avant l'audience prévue à la Cour du Québec entre l'agence et la travailleuse.

Un second dossier de plainte déposé à la CNT en février 2009 concerne aussi une réclamation de type pécuniaire (Agen., CNT-2), et plus particulièrement une réclamation relative au droit à un paiement du salaire pour toutes les heures travaillées<sup>170</sup>; au droit à un taux salarial majoré pour les heures de travail supplémentaires, c'est-à-dire les heures de travail au-delà de la semaine normale de travail<sup>171</sup>; au droit à des jours fériés et chômés<sup>172</sup> et au droit à un congé annuel payé et à l'indemnité afférente<sup>173</sup>. Pour ces deux dernières plaintes, l'agence admet sa responsabilité, mais elle la conteste dans le cas des deux premières. La travailleuse qui a déposé la plainte identifie l'agence comme employeur. La plainte relative au salaire non payé et celle relative au non-paiement d'un taux majoré pour heures supplémentaires impliquent pourtant à la fois l'agence et un CSSS. Dans un document inclus dans le dossier de plainte, l'agence explique que la travailleuse ne devait pas travailler au-delà d'un nombre d'heures prédéfini en référant au fait que son travail s'inscrit dans le cadre d'un contrat avec un CSSS. Dans une lettre manuscrite présente au dossier, la travailleuse indique que l'agence paie le

---

<sup>167</sup> L.n.t. art. 66-74

<sup>168</sup> L.n.t. art. 82

<sup>169</sup> L.n.t., art. 83

<sup>170</sup> L.n.t. art.40

<sup>171</sup> L.n.t. art.55

<sup>172</sup> L.n.t., art. 60

<sup>173</sup> L.n.t. art. 66-74

personnel selon le nombre d'heures de travail prévues dans le plan d'intervention qu'élabore le CSSS après avoir évalué les besoins de l'utilisateur. La travailleuse indique que les employées peuvent se retrouver, comme ce fut son cas, à faire plus d'heures que prévues et que l'agence ne connaît pas la réelle durée du travail, n'effectuant pas de vérification chez l'utilisateur. Elle indique que des heures non planifiées dans le plan d'intervention du CSSS doivent être parfois effectuées à cause du fait que les usagers-ères sont souvent lourdement handicapés et que les tâches prennent plus de temps que prévu. La travailleuse indique que si elle appelle l'agence pour l'informer qu'elle a besoin de plus de temps avec l'utilisateur pour une situation d'urgence, la personne contact de l'agence ne répond pas à son appel et elle se retrouve donc à devoir laisser un message sur le téléphone cellulaire de l'agence. La CNT a jugé la plainte recevable, fait enquête et donné raison à la travailleuse. Elle a réclamé une somme à l'agence qui ne l'avait toujours pas payée au moment où nous avons examiné le dossier.

Voyons maintenant le dernier dossier, qui traite d'infractions liées à la protection de l'emploi.

#### *Infractions liées à la protection de l'emploi : contenu des dossiers et cheminement à la CNT*

Le troisième dossier de plainte impliquant une agence et un CSSS que nous avons analysé a été déposé à la CNT en juillet 2010 par une travailleuse d'agence qui identifie cette dernière comme son employeur (Agen., CNT-3). Il s'agit d'une réclamation liée au droit à une indemnité compensatrice en cas de congédiement sans cause juste et suffisante<sup>174</sup>. La travailleuse soutient que la diminution importante des heures de travail déterminée par l'agence constitue une forme de congédiement. Son horaire serait passé de 30 heures par semaines à 20 heures et, par la suite, à 14 heures par semaine. Les notes au dossier ainsi que les propos de la personne représentant l'agence qui y sont rapportés indiquent que le revenu de la travailleuse dépend des contrats de services entre le CSSS et l'agence et que la diminution du nombre d'heures de services serait due au fait que des usagers-ères ont quitté leur domicile pour aller vivre dans des maisons d'hébergement. La CNT a jugé la plainte recevable,

---

<sup>174</sup> L.n.t., art. 128

identifie l'employeur comme étant l'agence et transmet cette plainte à un tribunal qui est mandatée pour traiter les plaintes relatives à la protection de l'emploi comme nous l'indiquions précédemment. Avant l'audience devant le tribunal, une entente est survenue entre la travailleuse et l'agence qui s'est engagée à maintenir son horaire à 18 heures par semaine et à l'augmenter jusqu'à un minimum de 20 heures dans un délai d'un an.

Lorsque nous faisons le bilan pour les trois dossiers examinés, qu'il s'agisse de dossiers traitant d'infractions de type pécuniaire ou liées à la protection de l'emploi, les agences constituent la partie identifiée comme employeur par la CNT. Or, le contenu de ces trois dossiers indique que non seulement les agences, mais aussi des CSSS apparaissent impliqués dans les événements auxquels font référence les plaintes.

Dans la partie qui suit, nous présentons notre analyse du traitement juridique des dossiers par la CNT et des variables pouvant l'influencer.

#### *Traitement juridique des dossiers par la CNT*

L'analyse de nos données ainsi que celle du contenu de l'entrevue que nous avons réalisée avec deux représentants-es de la Direction générale des affaires juridiques (DGAJ) de la CNT nous permet d'analyser le traitement juridique par celle-ci des dossiers impliquant des réseaux locaux de services au sein desquels des agences sont intégrées.

Comme nous avons déjà présenté le contenu de cette entrevue à la partie 3.2 du chapitre 6 portant sur notre première étude de cas, nous ne le présentons pas à nouveau en détails dans la présente section même si nous y référons.

L'analyse des données contenues dans les dossiers de plaintes à la CNT que nous avons pu examiner nous a permis de voir que l'employeur identifié par la CNT était l'agence et non l'organisme public alors que ce dernier apparaissait impliqué dans les événements auxquels les plaintes faisaient référence. Ce résultat peut s'expliquer par la persistance des tribunaux et des organismes administratifs, dont la CNT, à demeurer dans l'approche classique fondée sur le modèle de la relation d'emploi bipartite, du fait que les lois sont établies en fonction de ce

modèle. Ainsi, les agences ont probablement été identifiées par la CNT comme les entités exerçant le plus grand contrôle sur tous les aspects du travail en vertu de l'approche globale issue de la décision *Ville de Pointe-Claire*. Il faut préciser ici que la grille d'analyse des relations d'emploi tripartites que la CNT a développée en 2011 (Glob., Doc. 4), n'existait pas encore au moment du traitement de ces dossiers. D'autres « variables » peuvent aussi influencer les résultats selon les propos tenus en entrevue par les représentants-es de la DGAJ-CNT (propos résumés au chap. 5, point 3.2): le recours à l'article 95 de la *Loi sur les normes du travail* afin d'imputer une responsabilité solidaire à deux organisations dans un réseau pour les réclamations pécuniaires; la détermination des agences à être identifiées comme les employeurs dans les dossiers de plaintes; l'identification des agences comme employeur par les plaignants-es; et la présence du soutien d'un syndicat auprès des plaignantes.

En conclusion de cette analyse de la « détermination de l'identité juridique de l'employeur », nous constatons qu'au plan de l'application du *Code du travail* au réseau local no 3, que pendant une vingtaine d'années, les deux agences intégrées au réseau étaient identifiées juridiquement comme les employeurs des travailleuses à leur emploi. La situation a changé après la décision de la CRT, dans une période récente, relativement à une requête fondée sur l'article 39 du *Code du travail* portée par un syndicat. La CRT a déterminé que l'organisme public présent dans le réseau était l'employeur des travailleuses d'agence après avoir utilisé l'approche globale issue de la décision *Ville de Pointe-Claire* référant modèle classique de la relation d'emploi bipartite et à la norme du « plus grand contrôle du travail ». Nous avons aussi pu identifier une « variable » influençant la « détermination de l'identité juridique de l'employeur » à partir des données du réseau no 3, soit l'identification de l'employeur par l'organisation syndicale en place.

Au plan de l'application de la *Loi sur les normes du travail*, notre analyse des données provenant de trois réseaux locaux autres que le réseau no 3 impliquant des CSSS montre que les agences ont été identifiées comme employeur par la CNT.

Il ressort globalement de cette analyse des données relatives à notre première « variable indépendante », la « détermination de l'identité juridique de l'employeur », que l'application d'un modèle bipartite peut conduire à identifier une organisation recourant à des agences



comme l'employeur des employées de ces agences dans le cadre de l'application du *Code du travail* comme ce fut le cas dans le réseau local no 3. Pour ce faire, il faut que cette organisation soit celle qui exerce le plus grand contrôle sur tous les aspects du travail dans le réseau, mais aussi qu'un syndicat mobilise le droit du travail en ce sens. Quant à l'analyse de nos données relatives à la « détermination de l'identité juridique de l'employeur » en ce qui a trait à l'application de la *Loi sur les normes du travail*, elle montre que la persistance de la CNT, en écho à la régulation juridique du travail, à s'inscrire dans l'approche classique de la relation d'emploi bipartite. Cela fait en sorte que seules les agences se voient attribuer les obligations de l'employeur même si les CSSS apparaissent impliqués dans les événements entourant les plaintes sans pour autant exercer le plus grand contrôle sur tous les aspects du travail. Ici aussi, nous pouvons identifier certaines « variables » pouvant influencer la « détermination de l'identité juridique de l'employeur », soit l'utilisation d'une grille d'analyse des relations tripartites par la CNT, l'identification de l'employeur par les salariées lorsqu'elles déposent leurs plaintes à la CNT, le soutien d'un syndicat auprès des plaignantes et l'insistance des agences à être identifiées comme employeur.

Voyons maintenant ce qu'il en est de notre deuxième « variable indépendante », le « pouvoir stratégique » exercé dans les réseaux intégrant des agences.

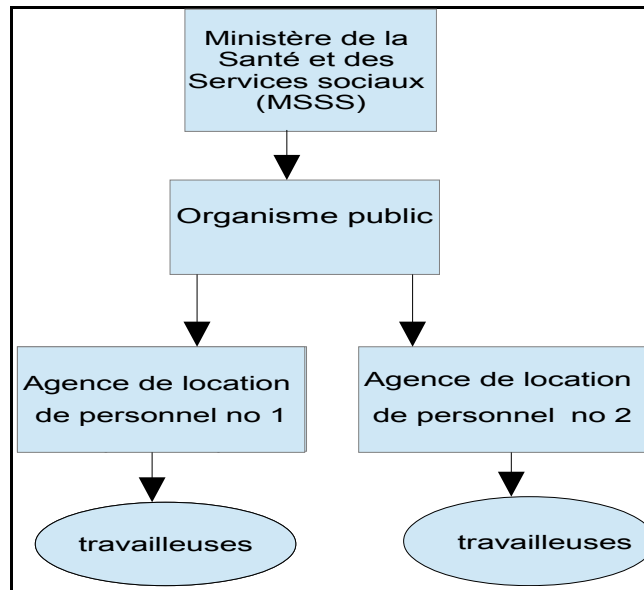
## **4. Exercice du pouvoir stratégique dans les réseaux**

Dans la partie qui suit, nous souhaitons examiner comment se manifestent les rapports de pouvoir entre les organisations autonomes composant les réseaux de services d'aide à domicile. Nous appuierons principalement notre analyse sur des données concernant le réseau no 3, mais aussi sur des données relatives à trois autres réseaux auxquelles nous avons eu accès en examinant le contenu de dossiers de plaintes à la Commission des normes du travail (CNT).

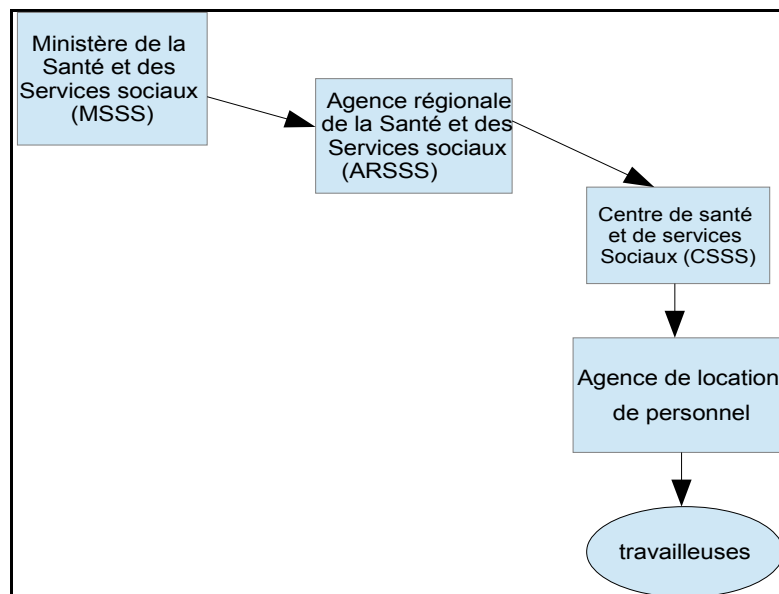
Pour faciliter la compréhension de l'analyse des données, nous présentons deux figures. La figure 7 représente les diverses entités impliquées dans le réseau local no 3. La figure 8 représente les diverses entités impliquées dans les trois réseaux examinés à partir des dossiers

de la CNT selon l'hypothèse que nos données et notre connaissance empirique du secteur nous ont permis de formuler.

**Figure 7** Les diverses entités impliquées dans le réseau local no 3



**Figure 8** Les diverses entités impliquées dans les trois réseaux locaux examinés à partir des dossiers de la CNT



## **4.1 Autonomie**

Sous le mode productif de l'« autonomie contrôlée » (Appay 2005), l'un des principes structurant l'exercice du « pouvoir stratégique » exercé par l'« organisation-cerveau » au sein des réseaux est celui de l' « autonomie », c'est-à-dire de l'autonomie formelle, au plan juridique, de chaque entité productive composant le réseau. L'indicateur est le statut juridique des entités composant le réseau.

Dans le réseau no 3, les deux agences de location de personnel sont, au plan juridique, formellement autonomes de l'organisme public. Elles sont par ailleurs formellement autonomes l'une de l'autre. Elles sont enregistrées chacune à titre de compagnie privée et appartiennent à des personnes différentes, selon les données du Registre des entreprises des organismes publics (R-Agen., Doc. 1; R-Agen., Doc. 2).

Quant à l'organisme public en question, il s'agit d'un organisme lié juridiquement au ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS). Il dispose d'une relative autonomie administrative et peut établir des ententes de services avec un ou plusieurs centres de santé et de services sociaux (CSSS).

Dans les trois réseaux locaux autres que le réseau no 3 que nous avons examinés et qui impliquent des CSSS et des agences, nous constatons aussi l'autonomie juridique des agences par rapport aux CSSS (Agen., CNT-1; Agen., CNT-2; Agen., CNT-3).

## **4.2 Maîtrise financière**

Le second principe sous-jacent au « pouvoir stratégique » est celui de la « maîtrise financière », soit la maîtrise d'une partie essentielle du circuit financier par l'« organisation-cerveau » dans le réseau. Le seul indicateur unique prévu dans notre modèle opératoire est la ou les sources de revenu des agences pour la réalisation des mandats de production qu'elles effectuent dans le cadre d'un réseau local. Nous n'avons pu vérifier cette dimension pour d'autres réseaux que le réseau no 3 faute de données.

Dans le réseau local no 3, les sources de revenu des agences pour la réalisation des mandats de production relèvent de l'organisme public avec, en arrière-plan, le MSSS.

Le dernier contrat signé entre cet organisme public et l'agence no 1, et dont nous avons pu obtenir copie, date d'une dizaine d'années et expirait trois ans plus tard. Une clause y indique que le renouvellement se fait mensuellement : « Ce contrat n'est sujet à aucun renouvellement tacite. Si des services sont rendus après la date d'expiration du contrat, celui-ci sera réputé un contrat mensuel auquel l'une ou l'autre partie peut alors mettre fin sur avis écrit de trente (30) jours » (R-Agen., Doc 3). L'agence no 2 dispose aussi d'un contrat similaire avec l'organisme public (R-Agen., CRT 2). Ce dernier a définitivement mis fin au contrat avec les deux agences dans une période récente (R-Agen., CRT-1). Nous reviendrons sur les motifs invoqués par l'organisme public pour expliquer cette fin de contrat dans la partie 5 sur les « variables influençant l'exercice du pouvoir stratégique ».

Le contrat de services entre l'organisme public et les agences précise que le cadre financier dans lequel s'inscrivent les tarifs horaires payés aux agences de location de personnel est lié au cadre global du financement des services de santé et des services sociaux du MSSS. Le contrat indique en effet ce qui suit :

*« [L'organisme public] s'engage, pendant la durée du présent contrat, à réajuster les tarifs horaires payés à l'Agence, aux conditions suivantes : Le taux d'augmentation consenti sera le même que le taux d'augmentation des salaires du personnel [de l'organisme public]; (...) Le taux consenti à l'Agence ne pourra en aucun temps dépasser le taux d'augmentation du budget consenti par le M.S.S.S. [à l'organisme public] et l'Agence devra accepter toute diminution équivalente à celle imposée par le M.S.S.S. [à l'organisme public], le cas échéant. » (R-Agen., Doc 3)*

La maîtrise financière, dans le réseau local no 3, relève donc de l'organisme public qui, lui-même, dépend du financement du MSSS. Cela dit le choix stratégique de cet organisme public de recourir aux agences de location de personnel n'apparaît pas s'inscrire dans une orientation du MSSS selon les données auxquelles nous avons eu accès.

## **4.3 Restructuration productive et canalisation**

Dans notre modèle conceptuel, parmi les principes structurants l'exercice du « pouvoir stratégique » dans les réseaux de production, nous avons identifié les deux principes combinés de « mise en survie » et de « canalisation » formant un « système de vide-rempli ». Nous avons défini le premier comme le sous-financement des services publics par l'« organisation-cerveau » et le second comme alignement des ressources financières vers certaines entités pour la réalisation d'objectifs définis par cette « organisation-cerveau ». Nous n'avons pu vérifier si ces principes pouvaient être à l'œuvre que pour le réseau no 3 faute de données sur ces aspects pour les trois réseaux examinés à partir des dossiers de plainte à la CNT (Agen., CNT-1; Agen., CNT-2; Agen., CNT-3).

L'analyse portant sur le réseau local no 3 nous permet de confirmer la manifestation de l'une des composantes de ce double principe, soit celle de la « canalisation », mais pas celle de la « mise en survie ». Nous avons toutefois pu identifier de façon inductive un autre principe que nous identifions en parlant de « restructuration productive », que nous pouvons définir de façon simple comme une « réorganisation de la production ». Nous décrivons dans les prochaines pages comment se déploie le principe dual de « restructuration productive » et « canalisation » en présentant les processus dans lesquels il s'inscrit sur deux périodes différentes. La première phase couvre la période débutant avec l'établissement de la relation d'affaires entre l'organisme public et les agences de location de personnel survenue il y a une vingtaine d'années, jusqu'à l'annonce de la fin du contrat par l'organisme public dans une période récente. La seconde phase débute à ce moment et termine avec la fin de notre cueillette de données.

### **4.3.1 Première phase : désinstitutionnalisation des services publics d'hébergement**

A partir de l'analyse de nos données, nous avons pu identifier une première phase du phénomène que nous avons associé à un processus de « restructuration productive » et de

« canalisation ». Il s'agit d'une restructuration qui a consisté en une externalisation d'une partie des services de l'organisme public vers des agences de location de personnel dans le cadre d'une politique de « désinstitutionnalisation » des services d'hébergement et des services d'assistance pour personnes présentant une déficience intellectuelle vers la collectivité au milieu des années 1980. Cette restructuration a engendré la création de ce que nous avons appelé des « opportunités d'affaires » pour la production de services d'aide à domicile et que nous associons à ce que nous appelons dans notre modèle conceptuel la « canalisation ». Voyons les données soutenant cette analyse de la première période.

### *Externalisation des services publics d'hébergement*

Pour vérifier si une situation de « mise en survie » existait dans le réseau examiné, nous nous sommes référée à notre indicateur du « sous-financement » des services publics, soit le rapport entre le niveau de financement des services publics et les besoins de services entendus de façon large. Nous n'avons pu trouver de données indiquant que le recours aux agences de location de personnel par l'organisme public s'expliquerait par le sous-financement des services publics, ce que nous avons par ailleurs constaté dans le cas du recours aux travailleuses du CES et aux EESAD par les CSSS pour dispenser des services d'aide à domicile. Ainsi, il n'a jamais été question de sous-financement pour expliquer le recours aux agences depuis une vingtaine d'années par l'organisme public dans le contenu de l'intervention de la personne responsable des services de cet organisme public lors des audiences devant la CRT (R-Agen., Interv. 2) ni dans le contenu factuel des décisions des tribunaux (R-Agen., CRT 2; R-Agen., CS 1).

Nous ne pouvons pas affirmer hors de tout doute qu'un manque de financement public pour la production des services publics auprès des usagers-ères ne s'est pas posé pour l'organisme public dans le choix de recourir aux agences et de continuer ce recours pendant une vingtaine d'années, mais nos données ne nous permettent pas de le confirmer.

Nous avons donc utilisé l'approche inductive pour chercher à comprendre la logique sous-jacente au recours aux agences par l'organisme public.

Selon le contenu de l'entrevue que nous avons réalisée avec le représentant-e de l'une des deux agences, le début du recours aux agences s'est effectué dans le contexte de la mise en place d'une politique de réintégration des personnes présentant une déficience intellectuelle dans la communauté, ce qu'on appelait dans le jargon la « désinstitutionnalisation » des services publics d'hébergement: « le ministère des Affaires sociales a décidé à l'époque de décentraliser ces personnes-là, parce que évidemment c'était des gros centres d'accueil » (R-Agen., Entr. 6). Le ministère en charge à l'époque était le ministère des Affaires sociales.

Lors de son témoignage devant la CRT, la personne responsable des services pour l'organisme public a aussi affirmé que c'est effectivement dans ce contexte que le recours aux services d'aide à domicile des agences par cet organisme public avait commencé. Ces services étaient dispensés dans des résidences privées louées collectivement par les usagers-ères (souvent par leur famille de fait), ce que la personne appelle les résidences à assistance continue (RAC): « Les RAC ont été mises sur pied lors de la désinstitutionnalisation de nos ressources dans les années 1980. On a choisi ce modèle de RAC quand il y a eu l'envoi des usagers dans la communauté » (R-Agen., Témoi. 2).

#### *Canalisation des ressources et opportunité d'affaires*

Même si nous avons constaté que le début du recours aux agences de location de personnel ne s'est pas inscrit dans un contexte de « mise en survie » des services publics par leur sous-financement, mais plutôt dans un contexte de volonté politique de « désinstitutionnalisation », il n'en demeure pas moins qu'il s'est inscrit dans un processus d'externalisation des services d'hébergement vers des unités privées et la nécessité conséquente de services d'aide à domicile. Nous pouvons par ailleurs constater qu'une « canalisation » de ressources financières par l'« organisation-cerveau » a eu lieu.

Nos données ne nous permettent pas de décrire en détail les circonstances exactes de l'apparition d'une relation d'affaires entre l'organisme public et les agences de location de personnel, mais il ressort de ces données qu'une relation privilégiée entre cet organisme public et les propriétaires de ces agences a permis la création d'une opportunité d'affaires dans le domaine de la production de services d'aide à domicile dans le contexte de « désinstitutionnalisation » des services publics. Selon les données que nous avons pu obtenir,

un propriétaire d'agence de personnel de sécurité qui faisait déjà affaire avec l'organisme public en fournissant des services de sécurité a saisi l'opportunité, lorsque ce dernier a procédé à l'externalisation d'une partie de ses services d'hébergement, pour créer une agence de services d'aide à domicile dispensant exclusivement ses services à cet organisme public (R-Agen., Entr. 1).

Par ailleurs, selon le contenu de l'entrevue avec la personne représentant l'une des deux agences, la seconde agence intégrée au réseau no 3 aurait été créée en 1985 par une personne qui travaillait au service du personnel de l'organisme public<sup>175</sup>. Cette personne aurait eu de l'information à l'effet que l'installation des personnes handicapées dans des habitations privées<sup>176</sup> entraînerait la nécessité de trouver une agence qui prendrait en charge les services d'aide à domicile (R-Agen., Entr. 6). Une autre source indique que cette agence appartenait au même propriétaire que celui de la première agence mentionnée et qu'elle a été transmise en héritage à l'actuel propriétaire (R-Agen., Entr. 1). Nous n'avons pas pu obtenir de données pour déterminer quelle version correspondait à la réalité. Les deux versions indiquent cependant que le développement de services d'aide à domicile par ces deux agences serait lié à des opportunités d'affaires découlant d'une relation antérieure avec l'organisme public et de la décision de celui-ci d'externaliser des services.

Le seul client des deux agences de location de personnel a été l'organisme public depuis leur création jusqu'à la fin de contrat avec celui-ci (R-Agen., CRT-2). Cette dépendance financière des agences envers l'organisme public les a placées dans une situation où la pression en vue de réaliser les activités définies par celui-ci était importante. Le contenu de l'entrevue avec le représentant-e de l'une des agences témoigne de cette pression à respecter les contraintes imposées par l'organisme public:

---

<sup>175</sup> Ce phénomène de création d'une agence par du personnel du milieu de la santé et des services sociaux n'apparaît pas marginal. Une recherche québécoise sur les situations d'emploi dans les agences de location de personnel à Montréal indique que plusieurs agences sont possédées par des professionnels-les de la santé devenus entrepreneurs-es (Meintel, Fortin et Cagnet 2006).

<sup>176</sup> Des habitations privées pouvant loger environ 8 personnes avaient été achetées par l'association de parents en place pour loger les usagers-ères et ne relevaient donc plus formellement de l'organisme public (R-Agen., Entr. 6).



*« Ils ont établi les règles du jeu. C'est eux qui déterminaient les descriptions de tâches, c'est eux qui voyaient au travail à l'interne (...). Eux autres avaient droit de regard, c'était les patrons dans la résidence où travaillaient les gens » (R-Agen., Entr. 6).*

Dans les prochains paragraphes, nous verrons que la situation a duré longtemps, jusqu'à ce qu'une seconde phase de restructuration productive survienne.

#### **4.3.2 Deuxième phase: étatisation de services publics d'aide à domicile**

L'analyse de nos données nous a amenée à identifier une seconde phase caractérisée par une autre « restructuration productive » et la « canalisation » de ressources financières vers des objectifs définis par l'« organisation-cerveau ». Cette période, selon notre analyse, débute avec l'annonce de la fin du contrat avec les agences par l'organisme public, dans une période récente, et se termine, à cause des contraintes de notre recherche, à la fin de notre cueillette de données. La « restructuration productive » dont il s'agit ici est une ré-étatisation des services d'aide à domicile par l'organisme public à partir de la cessation du contrat avec les agences. La « canalisation » passe par une ré-internalisation de ressources financières par cet organisme public qui permet d'ouvrir et de combler des postes sous son égide pour la production de services d'aide à domicile dans les résidences qui étaient desservies par le personnel des agences de location de personnel jusqu'alors.

Il faut préciser ici que nous ne traiterons pas des motifs qui auraient pu conduire l'organisme public à prendre cette décision de mettre fin au recours aux agences de location de personnel et de prendre lui-même directement en charge les services d'aide à domicile en embauchant du personnel. Notre objectif de recherche dans la présente section n'étant pas de discuter de ces motifs, mais de chercher à documenter l'exercice du « pouvoir stratégique » par l'« organisation-cerveau » dans les relations d'emploi réticulaires et ses effets sur les situations d'emploi. Nous centrons notre analyse sur la présentation des données exposant les faits relatifs aux actions qui ont été menées par les acteurs impliqués. Dans la partie suivante du chapitre, soit la partie 5, où nous tenterons d'identifier les variables pouvant influencer

l'exercice du « pouvoir stratégique » par l'« organisation-cerveau », nous traiterons précisément des variables pouvant avoir influencé la décision de l'organisme public de mener la « restructuration productive » et la « canalisation » de ressources qui seront décrites dans les prochains paragraphes.

### *Étatisation d'une partie des services d'aide à domicile*

Les données que nous avons recueillies témoignent de la fin de la relation contractuelle entre l'organisme public et les agences de location de personnel suivie d'une étatisation des services d'aide à domicile que ces agences dispensaient.

La décision de l'organisme public de mettre fin au recours aux agences et d'ouvrir plutôt des postes sous son égide pour la production des services d'aide à domicile jusqu'alors dispensés par les agences a été prise dans une période récente selon un affidavit présenté à la CRT et signé par la personne responsable des services dans cet organisme. Selon le même affidavit, cette décision aurait été transmise aux agences la veille de l'affichage des offres d'emploi « pour limiter les perturbations dans le fonctionnement des résidences » (Agen., Affid. 1, p.9)

Une lettre de l'agence no 1 à un membre de son personnel dont nous avons pu obtenir copie constitue un avis de cessation d'emploi. La lettre fait référence au non renouvellement du contrat avec l'organisme public d'entrée de jeu : « En raison du non renouvellement de son contrat d'agence avec le [nom de l'organisme public], [nom de l'agence no 1] se voit dans l'obligation de vous aviser que votre emploi prendra fin le [date] (R-Agen., Doc. 12).

### *Création de postes dans le secteur public et sélection*

Nous venons de montrer que l'organisme public a opéré une « restructuration productive » en étatisant les services d'aide à domicile jusqu'alors dispensés par deux agences de location de personnel. Cette décision est allée de pair avec la « canalisation » de ressources vers la création de postes dans le secteur public et l'embauche de personnel parmi lequel une certaine proportion des travailleuses des agences no 1 et 2. Voici les données sur cet aspect.

Il faut d'abord préciser que la convention collective s'appliquant au personnel représenté par le syndicat C dans l'organisme public ne prévoit pas la possibilité, lors de l'affichage de postes subséquents à la résiliation d'un contrat entre cet organisme et une agence ou un autre type de sous-traitant, d'accorder la priorité d'embauche aux personnes employées par ces derniers. Une exception existe cependant pour les secteurs suivants, qui ne comprennent pas les services d'aide à domicile : services de l'alimentation, de l'entretien ménager et des soins infirmiers (R-Agen., Conv.coll.1, 29.04).

Nos données montrent par ailleurs qu'une offre d'emploi pour des postes d'« auxiliaire aux services de santé et sociaux » a été offerte à l'interne dans l'organisme public (R-Agen., Arb. 3). Nous avons aussi pu prendre connaissance de l'affichage de l'offre d'emploi à l'externe diffusée par cet organisme sur son site web. Plus d'une centaine d'emplois étaient offerts. La description du poste montre qu'il s'agit d'emplois pour la production de services d'aide à domicile, incluant des services d'assistance personnelle (R-Agen., Doc. 12).

Au terme du processus de sélection, l'organisme public aurait comblé les postes offerts. Parmi les personnes embauchées, la moitié proviennent des agences no 1 et 2, mais, comme indiqué dans le contenu d'une décision arbitrale, l'organisme public les a embauchées à titre de nouvelles employées, sans leur reconnaître une ancienneté ou tout autre droit qui aurait découlé de leur travail avec l'agence no 1 ou l'agence no 2 (R-Agen., Arb. 3, para. 11). Les travailleuses provenant des agences 1 et 2 qui ont été embauchées représentent environ le tiers du personnel de ces agences. Il faut cependant préciser qu'une partie du personnel d'agence peut ne pas avoir postulé sur les postes ouverts par l'organisme public même si le syndicat B l'a encouragé à le faire. Par ailleurs, il se peut qu'une partie de ces travailleuses n'ait pas été retenue après la période d'essai.

Des informations récentes que nous avons obtenues indiquent que l'organisme public continue d'avoir recours à des agences de location de personnel pour dispenser une partie des services dans les résidences où les agences no 1 et no 2 envoyaient du personnel jusqu'à la fin du contrat de services. Il ne s'agit plus des agences no 1 et 2 mais d'autres agences. Parmi la totalité des personnes embauchées par l'organisme public, un certain nombre que nous n'avons pu préciser aurait été congédié au terme de la période d'essai. Des travailleuses

auparavant employées par les agences no 1 et 2, faute d'avoir été embauchées directement par l'organisme public lors de l'ouverture de postes, travaillent pour d'autres agences de location de personnel qui leur auraient demandé d'aller dispenser des services dans le cadre de contrats avec l'organisme public (R-Agen., Entr. 1).

Nos données nous permettent donc de constater une « restructuration productive » qui a consisté en une étatisation de services d'aide à domicile dispensés jusqu'alors par le personnel des agences de location de personnel no 1 et 2. De façon corollaire à cette étatisation, on peut constater une « canalisation » de ressources financières par l'organisme public avec la mise en place de plus d'une centaine de postes d'auxiliaire aux services de santé et sociaux directement sous son égide.

En conclusion de cette partie, voici l'analyse que nous faisons des données qui y ont été présentées.

Si nos données tirées de l'examen du réseau no 3 ne nous permettent pas de constater l'existence d'un système de « vide-rempli » constitué de la « mise en survie » reposant sur une dynamique de sous-financement des services publics et de « canalisation » des ressources financières », elles indiquent néanmoins l'existence d'autres processus sous-jacents à l'exercice du « pouvoir stratégique ». Il s'agit de la « restructuration productive » des services publics. Celle-ci est accompagnée de la « canalisation » de ressources financières vers la réalisation d'objectifs définis par l'organisme public. Une première période, ayant débuté avec la relation contractuelle entre ce dernier et les agences il y a une vingtaine d'années et l'annonce de la fin de celle-ci dans une période récente, témoigne d'une externalisation des services publics d'hébergement pour les personnes présentant une déficience intellectuelle dans le cadre d'une politique de « désinstitutionnalisation » de ces services. Celle-ci a été accompagnée d'une « canalisation » de ressources financières ayant créé des opportunités d'affaires pour des investisseurs qui ont développé des services d'aide à domicile dans des agences de location de personnel, une agence déjà existante et une autre nouvellement formées. La seconde période qui a débuté avec la cessation récente du contrat de services et qui se termine avec la fin de notre collecte de données est caractérisée par une seconde « restructuration productive » prenant la forme d'une étatisation des services d'aide à domicile

par l'organisme public et d'une « canalisation » des ressources financières vers la création de postes directement sous son giron pour dispenser les services auparavant dispensés par les agences de location de personnel. Parallèlement, l'organisme continuerait, selon des données récentes, de recourir à des agences de location de personnel, faute d'avoir tout le personnel nécessaire pour dispenser les services.

L'analyse inductive réalisée dans cette partie nous amène à conceptualiser la réalité empirique d'une façon un peu différente de celle prévue dans notre modèle conceptuel initial. Nous constatons en effet qu'il n'est pas nécessaire que les services publics soient « mis en survie » pour un sous-financement pour engendrer la possibilité d'une « canalisation » de ressources pour la réalisation d'objectifs définis par l'« organisation-cerveau », mais simplement que ces services connaissent une restructuration productive. Nous verrons dans la partie « Discussion » si le binôme « restructuration-canalisation » pourrait constituer un outil conceptuel plus adapté que celui de « mise en survie-canalisation » pour identifier l'un des principes structurant l'exercice du « pouvoir stratégique » par l'« organisation-cerveau ».

Voyons maintenant si une quatrième dimension du « pouvoir stratégique » prévue dans notre modèle conceptuel, celle d'« orchestration de la production », s'applique à la réalité empirique que nous avons analysée.

#### **4.4 Orchestration de la production**

L'« orchestration de la production » est le quatrième principe que nous avons utilisé pour expliquer l'exercice du « pouvoir stratégique ». Les seules données dont nous disposons pour traiter de cette dimension sont celles qui se rapportent spécifiquement au réseau local no 3.

L'analyse de nos données nous permet d'identifier que l'organisme public est l'entité en charge de l'« orchestration de la production » et de cerner certains éléments constituant la logique à la base de la répartition de la production. Cet organisme public est en effet l'entité qui organise la répartition des services d'hébergement entre plusieurs types de structures d'hébergement, certaines publiques, d'autres privées, et la répartition parallèle de services

d'assistance personnelle (soit en résidence publique ou privée). L'organisme comprend d'ailleurs parmi les quatre directions en son sein, une direction des services d'intégration résidentielle et de soutien (R-Agen., Témoi. 2).

Un premier élément constaté concernant la logique à la base de cette répartition est l'association existant entre un type de structure de production et le degré de complexité des besoins des usagers-ères qui y sont hébergés selon l'évaluation de l'organisme public. L'examen du contenu du témoignage de la personne responsable des services dans cet organisme, dans le cadre des audiences devant la CRT, indique que les usagers-ères ayant des besoins de soins jugés plus complexes sont hébergés dans un établissement public relevant directement de l'organisme public. Les services d'assistance personnelle sont dispensés par des préposés-es aux bénéficiaires. Les usagers-ères ayant des besoins jugés moins complexes sont hébergés pour leur part dans ce qui est appelé les « les ressources non institutionnelles » (RNI). Il s'agit de structures privées de production; ce sont les ressources de type familial (RTF) et les ressources intermédiaires (RI). Les services d'assistance personnelle sont dispensés par les responsables des ressources ou leurs employés-es dans les RTF et, dans les RI, par le personnel employé. Il existe enfin trois autres types de résidences pour des usagers-ères ayant des besoins jugés moins complexes, soit les résidences à assistance continue (RAC), les résidences communautaires et les îlots d'appartements. Il s'agit de résidences collectives privées, mais pour lesquelles des services spécialisés sont dispensés par le personnel de l'organisme public. Les services d'assistance personnelle, de même que l'aide domestique (ce qui constitue ce qu'on nomme l'aide à domicile), étaient dispensés exclusivement par le personnel de l'agence 1 et de l'agence 2<sup>177</sup>.

Un second élément qui ressort de notre analyse des données concernant la logique à la base de cette répartition de la production entre différentes structures (privées et publiques) est que des différences existent au plan de la « qualification des emplois », incluant à la fois les exigences à l'embauche et la rémunération. Ces aspects sont démontrés dans la partie 6.2.2 sur la « qualification des emplois » (seconde dimension de la « précarisation des conditions de

---

<sup>177</sup> La répartition de la production entre l'agence 1 et l'agence 2 apparaît liée à des critères géographiques, chacun des agences desservant une zone différente de la région (R-Agen, Entr. 3).

travail ») à partir de nos données concernant le personnel des agences et le personnel du secteur public. Même si les savoir-faire mobilisés dans le travail sont similaires pour les travailleuses du secteur public et pour les travailleuses des agences, ces dernières sont largement moins bien rémunérées et les exigences à l'embauche sont plus faibles pour elles.

Notre analyse des données nous permet donc de confirmer l'« orchestration de la production » par l'organisme public et de mettre en lumière, en partie du moins, la logique à la base de la répartition de la production entre différentes structures : chaque type de structure est associé à un niveau de complexité des besoins des usagers-ères évaluée par l'organisme public; la main-d'œuvre dans chaque type de structure ne connaît pas la même situation au plan de la « qualification des emplois ».

Dans la prochaine section, nous traiterons d'un cinquième principe explicatif du « pouvoir stratégique » identifié dans notre modèle conceptuel, la « régulation supra-organisation » exercée par l'« organisation-cerveau » dans le réseau.

## **4.5 Régulation supra-organisation**

Dans notre modèle opératoire, nous avons précisé que les indicateurs pour la dimension de la « régulation supra-organisation » seraient définis de façon inductive.

Spécifions que dans la présente section, nous traiterons d'une part de données provenant de l'examen du réseau local no 3, ainsi que de données provenant de l'examen de trois autres réseaux de services par l'entremise du contenu de trois dossiers de plaintes à la CNT. Enfin, nous utiliserons des données secondaires provenant d'une étude québécoise traitant notamment de l'organisation des services entre les CSSS et les agences de location de personnel.

Notre analyse de la « régulation supra-organisation » pour le réseau no 3 a la particularité de s'appuyer pratiquement sur les mêmes données que celles contenues dans une décision de la CRT à laquelle nous référons à plusieurs endroits du présent chapitre (R-Agen., CRT 2) car

une grande partie de cette régulation constitue un contrôle du travail des salariés-es des agences par l'organisme public.

Nos constats sont à l'effet que dans le réseau no 3, l'organisme public est l'entité exerçant la « régulation supra-organisation ». Nous avons aussi constaté que dans les trois autres réseaux locaux examinés par l'entremise de dossiers de plaintes à la CNT, les organismes publics (les CSSS dans ce cas) exercent aussi sur certains plans une « régulation supra-organisation », même si nous n'avons pas les données pour la documenter dans sa totalité.

### *Réseau local no 3*

Voici les éléments factuels tirés de la décision de la de la CRT relative à la requête en vertu de l'article 39 du *Code du travail* du syndicat C qui nous permettent de documenter la « régulation supra-organisation ».

Dans sa décision, le commissaire de la CRT affirme d'abord que l'organisme public est l'entité en charge de la définition des prestations de travail et des horaires du personnel des agences, qu'elle fournit les outils de travail et que les usagers-ères ne peuvent faire la distinction entre les employées de l'organisme public les employées des agences. De plus, c'est aussi l'organisme public qui effectue un contrôle au plan du temps de travail des employées des agences et qui informe ces dernières des retard ou absences (R-Agen., CRT 2)

Le commissaire de la CRT souligne aussi les employées des agences se retrouvent sous la subordination juridique de l'organisme public lorsqu'elles sont sur les lieux de travail et sous sa supervision au plan professionnel car c'est lui qui s'assure de l'exécution du travail. L'organisme public détermine aussi les exigences liées au travail par l'intermédiaire de plans d'intervention qu'il élabore (R-Agen., CRT 2)

L'entité du réseau qui définit et impose les conditions d'embauche pour le personnel des agences, qui s'occupe de la formation initiale après l'embauche et qui transmet des informations à l'agence afin que soit effectuée l'évaluation après la période de probation est aussi l'organisme public. Il est aussi l'entité qui produit les avis disciplinaires et qui intervient pour corriger certaines situations inadéquates dans l'exécution du travail (R-Agen., CRT 2).



Outre les éléments factuels présents dans la décision de la CRT pour appuyer l'hypothèse d'une « régulation supra-organisation », des éléments provenant d'autres sources permettent d'aller dans le même sens.

Ainsi, le contrat commercial entre l'organisme public et l'agence no 1 comprend une clause indiquant que : « [Nom de l'organisme public] assure le contrôle de la qualité des services rendus par les intervenants de l'Agence » (R-Agen., Doc. 3, p. 2).

Une autre clause du contrat illustre le contrôle qu'exerce l'organisme public en ce qui a trait à la discipline et au maintien du lien d'emploi : « [Nom de l'organisme public] peut en tout temps refuser dans l'une ou l'ensemble des ressources l'entrée au travail d'un employé qui y est normalement affecté » (R-Agen., Doc. 3, p. 3).

Le fait que les agences n'aient qu'un seul client, l'organisme public, renforce le pouvoir de contrôle de celui-ci au plan du maintien du lien d'emploi. L'avis de cessation d'emploi envoyé par l'une des agences à son personnel après que l'organisme public lui ait annoncé, dans une période récente, qu'il mettait fin à son contrat en témoigne (R-Agen., Doc. 7).

Nous venons de voir que la « régulation supra-organisation » réalisée par l'organisme public est illustrée par diverses formes de contrôle sur les agences et sur le travail réalisé par leur personnel. Voyons maintenant ce qui ressort des données relatives à d'autres réseaux intégrant des agences de location de personnel que le réseau local no 3.

#### *Autres réseaux de services*

Comme indiqué précédemment, les sources de données utilisées dans cette section consistent en trois dossiers de plaintes à la CNT impliquant du personnel d'agences intégré à trois réseaux locaux de services d'aide à domicile différents du réseau local no 3 (Agen., CNT-1; Agen., CNT-2; Agen., CNT-3). Ces données permettent de montrer que dans ces trois réseaux, les CSSS exercent une « régulation supra-organisation », du moins en partie, en définissant la durée des mandats de services et les tâches à effectuer par le personnel des agences. Il se peut qu'ils exercent aussi cette régulation sur d'autres plans et/ou que d'autres entités du réseau exercent aussi en partie cette régulation, mais nous ne disposons pas de données suffisantes

pour confirmer ou infirmer ces possibilités.

Dans le premier de ces dossiers, les notes au dossier indiquent que les deux plaignantes auraient effectué des heures de travail à la demande de l'usager-ère (de la fille de l'usager-ère dans les faits), mais n'auraient pas été payées, l'agence invoquant qu'elles n'étaient pas prévues dans le plan d'intervention déterminé par le CSSS (Agen., CNT-1). Cela signifie donc que CSSS exerce une « régulation supra-organisation » au sein de ce réseau en déterminant le type et la durée des mandats de services rémunérés par l'agence.

Dans un second dossier, les données indiquent la même chose que dans le dossier précédent : l'agence indique que la plaignante ne devait pas travailler au-delà d'un nombre d'heures pré-défini en référant au fait que son travail s'inscrit dans le cadre d'un contrat avec un CSSS (Agen., CNT-2).

Le contenu du troisième dossier de plainte de la CNT indique aussi la même situation. Dans les notes de l'enquêteur-e au dossier, nous pouvons lire que l'agence de location de personnel indique que les heures de travail de la plaignante dépendent des contrats avec le CSSS et que la diminution de celles-ci serait liée à la perte de mandats pour des usagers-ères ayant quitté leur domicile pour aller vivre en maison d'hébergement (Agen., CNT-3).

Le contenu des trois dossiers de plaintes à la CNT, complétés par notre connaissance empirique du secteur, nous permettent de penser que des organismes publics (il s'agit ici de CSSS), agissent au plan de la « régulation supra-organisation », du moins en partie, en définissant la durée des mandats de services et les tâches effectuées par le personnel des agences dans le cadre de plans d'intervention élaborés par pour chaque usager-ère. Comme nous n'avons pas en main les contrats commerciaux entre les agences et les CSSS, nous ne pouvons indiquer précisément leur contenu, mais les données nous permettent de croire que la durée du travail et le contenu du travail découlant de ces plans d'intervention déterminent les mandats de services achetés aux agences dans le cadre des contrats de services.

Nos données indiquent donc que dans le réseau local no 3, l'organisme public agit dans le réseau au plan de la « régulation supra-organisation » sous plusieurs aspects. Dans les trois

autres réseaux locaux examinés à partir des dossiers de plainte déposés à la CNT, les CSSS agissent aussi sur ce plan sous certains aspects.

Des données présentées dans une étude scientifique québécoise publiée en 2003 et portant sur quatre centres locaux de services communautaires (CLSC, aujourd'hui intégrés dans les CSSS)<sup>178</sup> présents dans une région très urbanisée et recourant à des agences de location de personnel constituent littéralement une description de plusieurs aspects de ce que nous nommons la « régulation supra-organisation »<sup>179</sup>. Les propos des responsables des services de soutien à domicile en CLSC interviewés indiquent que des plans de service comprenant les informations sur les usagers-ères et sur les tâches à réaliser sont donnés aux agences pour chaque demande de service. Pour les cas spéciaux à besoins spécifiques comme lorsque des équipements sont utilisés à domicile, des employés-es du CLSC peuvent avoir un contact direct avec la travailleuse d'agence sans que n'intervienne l'intervenant-e du CLSC qui suit le dossier, souvent une infirmière ou une autre professionnelle (David et *al.* 2003 : 24). L'encadrement du travail du personnel de l'agence, le suivi de l'état de l'utilisateur-ère et l'évaluation de la qualité se font par l'intervenant-e du CLSC dans deux CLSC. Dans un autre, les auxiliaires familiales et sociales à l'emploi du CLSC et travaillant aux mêmes domiciles que le personnel d'agence sont aussi impliquées. Les rencontres entre personnel du CLSC, incluant l'intervenant-e, et le personnel de l'agence, sont rares (David et *al.* 2003 : 25). Les plaintes des usagers-ères et de leurs proches sont reçues par les chefs d'équipes des CLSC et font l'objet d'un suivi auprès de l'agence par les intervenants-pivots des CLSC. Certains CLSC exigent un changement d'employée de l'agence dès qu'une plainte négative leur arrive alors qu'un autre prend en compte la complexité des situations et les préjugés des usagers-ères avant de trancher (David et *al.* 2003 : 28-29).

Nous terminons ici l'analyse des données concernant notre seconde « variable

---

<sup>178</sup> Rappelons que les centres locaux de services communautaires (CLSC) ont été fusionnés avec d'autres établissements publics en 2004 pour constituer les CSSS de chacun des territoires avec la réorganisation des services de santé et des services sociaux.

<sup>179</sup> Les résultats de la recherche se basent sur la perception des responsables des services de soutien à domicile de quatre CLSC et de cinq agences auxquelles ils ont recours. Les chercheuses prennent soin de préciser que les résultats ne peuvent être généralisés car ils proviennent seulement de quatre CLSC d'une région très urbanisée, mais qu'ils fournissent néanmoins des éléments d'analyse intéressants (David et *al.* 2003 : iii).

indépendante » : le « pouvoir stratégique » exercé par une « organisation-cerveau » se déployant dans les réseaux locaux intégrant des agences de location de personnel. Notre démonstration permet de confirmer l'existence des cinq principes composant le « pouvoir stratégique » que nous avons prévus dans notre modèle opératoire dans le réseau local no 3, et pour certains de ces principes, dans d'autres réseaux intégrant des agences (principes d'autonomie et de régulation supra-organisation). L'un de ces principes, celui de « mise en survie » et « canalisation », doit cependant être reformulé à la lumière de nos résultats. Nous proposons plutôt le binôme « restructuration productive » et « canalisation » pour conceptualiser les phénomènes que nous avons examinés dans cette troisième étude de cas, tout comme dans la première. Dans le réseau no 3, l'« organisation-cerveau » exerçant le « pouvoir stratégique » est l'organisme public. Dans les autres réseaux examinés par l'intermédiaire des dossiers de plainte à la CNT, les données analysées permettent de faire l'hypothèse selon laquelle les CSSS seraient les « organisations-cerveaux » dans ces réseaux ou partageraient ce rôle avec d'autres entités telle le MSSS qui finance les CSSS et déterminent des orientations au niveau national.

Notre objectif, dans la partie qui suit, sera de vérifier si des variables pouvant influencer l'exercice du « pouvoir stratégique » dans les réseaux impliquant des agences de location de personnel pourraient exister.

## **5. Variables influençant l'exercice du pouvoir stratégique**

Notre objectif dans la présente partie est d'identifier une ou des « variables » pouvant influencer l'exercice du « pouvoir stratégique » dans les réseaux locaux de services d'aide à domicile intégrant des agences de location de personnel. L'analyse de nos données nous a amenée à identifier une « variable » en particulier comme étant déterminante dans le réseau no 3, celle de l'« action collective », définie dans notre modèle conceptuel comme étant les « pratiques d'action collective visant l'amélioration des conditions de travail dans les segments externalisés des réseaux et prenant acte de l'action de l'organisation-cerveau dans le réseau ». Nous parlons ici en particulier de l'action du syndicat local représentant les

travailleuses des agences, celui que nous nommons le syndicat B. Il se peut que d'autres « variables » aient aussi eu une influence, mais notre analyse des données disponibles ne nous a pas permis de les identifier.

## **5.1 Action syndicale**

Notons d'abord que les données dont nous présentons l'analyse dans cette section sont celles ayant uniquement trait au réseau local no 3. Nous ne disposons pas suffisamment de données liées à la dimension étudiée émanant des autres réseaux locaux examinés à travers les trois dossiers de plaintes déposés à la CNT pour effectuer une analyse probante.

L'analyse des données que nous présentons est constituée à la fois d'une description des pratiques d'action syndicale locale des travailleuses d'agence et d'une explication du processus dans lequel s'inscrivent ces pratiques. Disons d'entrée de jeu que nous pouvons caractériser une partie de ces pratiques comme étant innovatrices, dans la mesure où elles s'inscrivent non seulement dans le registre traditionnel de l'action syndicale encadrée par le *Code du travail*, mais aussi dans un registre de type plus sociopolitique.

Comme les pratiques d'action syndicales examinées se sont étendues sur plusieurs années, nous avons été contrainte de les résumer en tentant de préserver ce qui nous apparaissait essentiel afin de pouvoir comprendre le sens se dégageant de ces pratiques. Pour faciliter la compréhension de la description des pratiques d'action syndicale et de l'explication du processus dans lequel elles se sont inscrites, nous avons organisé le texte autour de 3 sections : mobilisation locale initiale autour de la question de l'identité juridique de l'employeur et d'un recours juridique relatif à la discrimination raciale; changement d'accréditation syndicale et recours concernant l'identité juridique de l'employeur; exercice de divers types de moyens de pression.

### 5.1.1 Mobilisation concernant l'identité de l'employeur et la discrimination

L'action syndicale dont nous traitons dans cette partie a débuté il y a quelques années. La travailleuse interviewée qui en a traité a été directement impliquée dans cette action; il s'agit d'une travailleuse d'agence (R-Agen., Entr.1). Rappelons que cette travailleuse détient un diplôme d'études universitaire et une bonne connaissance des institutions du travail. Selon ses propos, elle avait constaté un problème au plan de l'identité juridique de son employeur et souhaitait faire changer les choses:

*« Mon idée c'était de faire passer le monde au [nom de l'organisme public] parce que je savais que [nom de l'organisme public] était l'employeur. Pis ça m'a pris du temps à comprendre pourquoi le syndicat le fait pas pis pourquoi on est syndiqué pis que ça n'arrive pas, je ne comprenais pas. » (R-Agen., Entr. 1)*

La travailleuse en question identifiait aussi un problème qu'elle associait à de la discrimination raciale, sur lequel nous revenons ci-dessous. Lors d'un congrès de son organisation syndicale (le syndicat A), il y a quelques années, elle a interpellé celle-ci autour du problème qu'elle avait identifié et dont elle avait déjà parlé au syndicat :

*« J'ai commencé à en parler au syndicat, j'ai dénoncé, en congrès. (...) Parce que de un ils négociaient avec le mauvais employeur, ça nous donnait des conditions de travail épouvantables et ça causait de la discrimination systémique parce que 90% des travailleuses sont haïtiennes. » (R-Agen., Entr. 1)*

A la suite du congrès du syndicat A, comme la réponse à ses doléances n'avait pas été satisfaisante à ses yeux, la travailleuses nous a raconté qu'elle avait interpellé les membres de l'assemblée générale locale pour signer une plainte collective présentée à son initiative à la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ). Elle affirme qu'elle croyait qu'un résultat positif relatif à la plainte en discrimination à la CDPDJ pourrait mener à une indemnisation et à l'embauche des travailleuses d'agence par l'organisme public: « (...) moi je pensais que si je réussissais, il y aurait indemnisation et en plus ils seraient forcés

à nous engager. Si [nom du syndicat A] nous avait dit dès le départ ‘ok on y va’ j’aurais peut-être même pas poussé de ce côté-là ». La plainte collective a été signée par plus d’une soixantaine de travailleuses de l’agence, soit la majorité des employés-es.

Rappelons, avant de poursuivre, que le régime quasi-constitutionnel de protection des droits de la personne découlant de la *Charte des droits et libertés de la personne* ne figure pas parmi les régimes de droits dont nous traitons au plan juridique dans le cadre de cette thèse; nous nous en tenons en effet au régime des rapports collectifs et au régime découlant de la *Loi sur les normes du travail* comme indiqué précédemment. Il nous a toutefois semblé important d’analyser non pas le traitement juridique de la plainte ci-dessus mentionnée par la CDPDJ, même si cela aurait été fort intéressant, mais plutôt la dimension sociologique de l’action syndicale qui s’est déployée dans le cadre de cette plainte et au-delà de celle-ci. Notre but est ici, rappelons-le, de saisir l’influence de cette action syndicale sur le « pouvoir stratégique » dans le réseau.

La plainte déposée à la CDPDJ met en cause à la fois une agence, l’organisme public ainsi que le syndicat A, auquel était affilié le personnel de cette agence. La travailleuse explique qu’elle avait voulu inclure le syndicat A parmi les organisations mises en cause après que la CDPDJ lui ait suggéré de recourir à son organisation syndicale pour préparer la plainte lors d’un contact initial: « Dans ma plainte à la Commission des droits de la personne, de discrimination systémique, c’est contre l’agence, [nom de l’organisme public] et [l’organisation syndicale]. Parce qu’on disait ‘va voir [nom de l’organisation syndicale]’, je leur disais ‘ils veulent pas’ ».

Le texte de la plainte parle d’un « système discriminatoire » qui découlerait de la relation tripartite et qui impliquerait la responsabilité de l’organisme public, de l’agence ainsi que de l’organisation syndicale, tel que l’exprime cet extrait de la plainte :

*« Nos conditions de travail, incluant nos conditions salariales, sont de loin inférieures à celles d’emplois équivalents chez l’employeur, ou ailleurs dans le réseau de la santé. Peu importe la dynamique des relations de travail entre l’Agence, [nom de l’organisme public] et [nom de l’organisation syndicale], il est inacceptable de tirer profit d’un groupe statistiquement désavantagé et clairement identifiable sur le marché de l’emploi. [nom de l’organisme public], l’Agence et [nom de l’organisation syndicale], par leur relation*

*tripartite, ont participé sciemment ou non, à la mise sur pied d'un système discriminatoire. Ils ont établi un cadre de relations de travail où des femmes immigrantes, principalement noires, sont injustement traitées sur les plans salariaux et normatifs. Bien que toutes les règles de la négociation semblent avoir été respectées et qu'aucune mesure prise individuellement ne soit à sa face même répréhensible, l'ensemble des conditions a engendré une situation objectivement injuste. Un fait demeure, la surreprésentation de femmes noires, soit plus ou moins 90% aux postes subalternes (IMV, IRA, PAR)<sup>180</sup> à des conditions salariales inéquitables, dans un contexte majoritaire blanc, dénote une situation de discrimination systémique inacceptable dans l'état actuel du droit. Nous sommes en présence d'une présomption irréfragable. » (R-Agen., Doc. 14, p.2) (caractères en gras dans le document original)*

Les plaignants-es établissent un parallèle entre la protection contre la discrimination raciale au plan des salaires et le droit à l'équité salariale. Ils mentionnent par ailleurs une responsabilité du ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) à l'égard des relations d'emploi :

*« L'iniquité salariale s'exprime ici sur une base raciale, motif équivalent au sexisme dans la Charte québécoise et reconnu dans la Loi sur l'équité salariale. Nous soulignons que notre travail répond à l'offre de services du ministère de la Santé et des Services sociaux. Nos conditions de travail ne soutiennent aucune comparaison avec celles des (...), où la main-d'œuvre immigrante est négligeable. » (R-Agen., Doc. 14, p.2) (les caractères gras et les parties de texte soulignées sont dans le document original)*

Les demandes de réparation des plaignantes réfèrent aux inégalités de traitement entre le personnel d'agence et celui de l'organisme public, à de possibles indemnisations ainsi qu'à l'interdiction de certaines clauses dans les conventions collectives :

*« Nous demandons à ce que nos conditions de travail soient réévaluées et harmonisées avec celles qui ont cours dans d'autres établissements du même genre. Nous demandons à ce que réparation soit accordée pour l'iniquité salariale dont notre groupe a été victime depuis que ce système sévit. Nous*

---

<sup>180</sup> Ces abréviations réfèrent aux titres des postes du personnel des agences, soit intervenant-e en milieu de vie (IMV), intervenant-e en résidence autonome (IRA) et préposé-e aux résidences (PAR).



*demandons à ce que les ententes collectives qui portent préjudice aux droits des travailleurs et travailleuses aux termes de la Charte, négociées par les représentants syndicaux soient purgées de toutes clauses ayant directement ou indirectement un effet discriminatoire sur le groupe. » (R-Agen., Doc. 14, p.2)*

Pour les soutenir dans leur démarche auprès de la CDPDJ, les plaignantes ont demandé et obtenu le soutien d'une association de lutte contre la discrimination raciale présente au Québec qui a, après le dépôt de plainte, a envoyé un argumentaire à la CDPDJ et effectué le suivi du dossier (R-Agen., Entr. 1; Entre. 7). Le traitement de la plainte par la CDPDJ n'était pas complété au moment de finaliser cette thèse.

### **5.1.2 Changement de syndicat accrédité et recours**

Parallèlement à la démarche auprès de la CDPDJ par les travailleuses de l'une des agences ayant signé la plainte, le comité exécutif syndical local de l'agence no 1 a cherché à faire juridiquement reconnaître l'organisme public comme le « véritable employeur » du personnel à l'emploi de cette agence. Une large majorité de l'assemblée générale des membres aurait voté en faveur d'un recours en vertu de l'article 39 du *Code du travail* (R-Agen., Entr. 1). La requête a été déposée à la Commission des relations du travail (CRT) dans une période récente par l'organisation syndicale (syndicat A) à laquelle l'unité d'accréditation était affiliée (R-Agen., Doc. 10). Une conférence préparatoire s'est tenue peu après le dépôt de cette requête. Il a été convenu que les documents des parties seraient communiqués à la CRT un mois plus tard et que les audiences se tiendraient par la suite (R-Agen., Doc. 26, p.2).

Une autre démarche a été effectuée par la majorité des membres du syndicat A dans l'agence no 1, soit une demande de changement d'accréditation. Le *Code du travail*<sup>181</sup> permet qu'un tel changement d'accréditation syndicale à certaines périodes. La travailleuse interviewée a affirmé en entrevue que ce changement d'accréditation syndicale était dû à un manque de

---

<sup>181</sup> *Code du travail*, article 22.

confiance des membres de l'unité d'accréditation dans le syndicat A pour mener à bien la requête devant la CRT (R-Agen., Entr. 1).

Le changement d'accréditation syndicale a été reconnu par la CRT dans une période récente (R-Agen., CRT 3). L'organisation syndicale qui représentait jusqu'alors l'unité d'accréditation locale (le syndicat A) a donc été remplacée par une autre (que nous appelons le syndicat B). Le syndicat A s'est alors désisté de la requête devant la CRT pour déterminer le « véritable employeur » du personnel de l'agence no 1 (R-Agen., Entr. 1). Le syndicat B a déposé cette requête devant la CRT peu après.

Lors de la conférence préparatoire dans le cadre de la requête, la CRT a indiqué qu'elle ne reconnaissait pas au syndicat B le droit d'effectuer ce type de requête car il n'aurait pas « d'intérêt juridique », ne représentant pas le personnel de l'organisme public. Le syndicat B et celui représentant le personnel de l'organisme public (syndicat C) se sont concertés et ce dernier a accepté d'effectuer la requête tout en ajoutant le personnel de l'agence no 2 dans cette requête (Agen., Entr. 5). Le syndicat B a obtenu le statut d'intervenant dans le cadre de la requête dans la mesure où il représente le personnel de l'agence no 1 et était intéressé par cette requête (R-Agen., Obser.1). Une solution négociée a parallèlement été explorée entre le syndicat C et l'organisme public, mais les parties ne sont pas parvenues à s'entendre (R-Agen., Entr. 4, Entr. 5).

Peu après le dépôt de la requête du syndicat C, les audiences ont débuté à la CRT. Comme déjà indiqué dans la section 3.1 sur la « détermination de l'identité juridique de l'employeur » dans le cadre du régime des rapports collectifs, la décision de la CRT relativement à cette requête en vertu de l'article 39 du *Code du travail* a reconnu l'organisme public comme étant le « véritable employeur » du personnel des agences (R-Agen., CRT 2). La décision a été maintenue par la Cour supérieure du Québec au terme de l'examen d'une requête en révision judiciaire (R-Agen., CS 1). Une cinquantaine de travailleuses des deux agences ont assisté aux audiences que nous avons observées à la CRT et à la Cour supérieure.

Parallèlement à la démarche devant la CRT en vertu de l'article 39 du *Code du travail*, le syndicat B a soutenu le dépôt de deux autres types de plaintes devant la CRT ayant trait au personnel de l'agence 1 qu'il représente. L'une des plaintes déposée en vertu de l'article 12 du

*Code du travail*<sup>182</sup> a trait à l'interdiction pour l'employeur d'entraver l'exercice du droit de constituer un syndicat (R-Agen., Doc. 16). Le second type de plainte déposée par une cinquantaine de travailleuses de la même agence a trait à l'interdiction en vertu de l'article 15 du *Code du travail* pour l'employeur d'exercer des représailles à la suite de l'exercice d'un droit prévu au *Code*<sup>183</sup> (R-Agen., Doc. 17).

Le syndicat B, dans sa plainte en vertu de l'article 12 du *Code du travail*, a affirmé que l'organisme public a mis fin au contrat le liant à l'agence no 1 dans le but de nuire et d'entraver la formation du syndicat requérant :

*« Le [nom de l'organisme public] ci-après nommé « [nom de l'organisme public] » a posé des gestes à l'encontre de l'article 12 du Code du travail, à savoir :*

*i) [Date], [nom de l'organisme public] a mis fin au contrat qui le lie à l'agence [nom de l'agence] et ce, dans le but de nuire et d'entraver la formation du syndicat requérant, le tout tel qu'il appert à l'avis de fin d'emploi, que toutes les personnes salariées visées par la requête en accréditation ont reçu, produit sous la cote P-2 ;*

*ii) [Date], cependant qu'il mettait fin à l'emploi de toutes les personnes salariées visées par la présente requête, [nom de l'organisme public] a créé et affiché [nombre de postes affichés], visant toutes les tâches et les fonctions occupées par les personnes salariées visées par la présente requête, le tout tel qu'il appert des avis produits sous la cote P-3 ;*

*iii) Depuis le [date], [nom de l'organisme public] procède à l'embauche de nouveau personnel pour prendre la place des personnes salariées visées par la requête en accréditation et rendre inopérant le processus d'accréditation du syndicat requérant en éliminant tout lien d'emploi avec les personnes salariées visées par l'unité d'accréditation telle que décrite par le syndicat requérant. »  
(R-Agen., Doc. 16)*

---

<sup>182</sup> L'article 12 du *Code du travail* indique que « Aucun employeur, ni aucune personne agissant pour un employeur ou une association d'employeurs, ne cherchera d'aucune manière à dominer, entraver ou financer la formation ou les activités d'une association de salariés, ni à y participer ».

<sup>183</sup> L'article 15 du *Code du travail* prévoit en effet l'interdiction en indiquant qu'elle s'applique dans les cas où l'« employeur ou une personne agissant pour un employeur ou une association d'employeurs congédie, suspend ou déplace un salarié, exerce à son endroit des mesures discriminatoires ou de représailles, ou lui impose toute autre sanction à cause de l'exercice par ce salarié d'un droit qui lui résulte du présent code ».

Au moment de finaliser notre thèse, ces plaintes n'avaient pas encore traitées par la CRT.

Examinons maintenant une série d'autres actions syndicales qui ont été menées par le personnel des agences et qui se sont déroulées simultanément ou après à celles que nous venons de présenter.

### **5.1.3 Exercice de divers types de moyens de pression**

A la suite du changement d'accréditation syndicale des travailleuses de l'agence no 1 en faveur du syndicat B survenu dans une période récente, des actions de pression que nous considérons comme innovatrices au plan syndical sont planifiées en parallèle avec les actions de type juridique.

Lors des assemblées syndicales tenues au début de 2011, une trentaine de travailleuses acceptent la proposition amenée par le syndicat B de se rendre au prochain conseil d'administration de l'Agence régionale de la santé et des services sociaux (ARSSS), c'est-à-dire l'agence publique régionale qui est notamment en charge de l'allocation des budgets aux différents organismes publics du territoire. Leur objectif est de sensibiliser les décideurs au fait qu'elles auraient été injustement congédiées et leur demander leur réintégration en emploi (R-Agen., AG 1; AG2).

Les travailleuses se sont rendues à ce conseil d'administration à la date prévue. Nous n'avons pu observer l'événement, mais avons pu obtenir des documents qui ont été produits par le syndicat B dans le cadre de cette action collective.

Un communiqué de presse envoyé aux médias par le syndicat B le jour de la visite des travailleuses au conseil d'administration de l'ARSSS affirme que l'organisme public a décidé de cesser le contrat avec les agences après que les travailleuses aient présenté une requête devant le tribunal afin d'obtenir les mêmes conditions de travail que le personnel du secteur public. Il l'accuse donc d'avoir congédié les travailleuses. Il ajoute que l'organisme public refuse de reconnaître l'expérience de ces travailleuses (R-Agen., Doc. 18).

Un feuillet d'information reprenant les informations du communiqué et ajoutant des explications concernant la situation a aussi été produit par le syndicat B dans le but d'être distribué sur place (R-Agen., Doc. 19). Un autre document a aussi été produit; il s'agit d'un profil du groupe présentant des données sur les travailleuses des agences qui ont été mises à pied (pourcentage de femmes et de personnes d'origine immigrante; nombre d'années d'expérience dans les agences; scolarité et formation générale et professionnelle). Au début de ce document, le syndicat B affirme qu'il souhaite faire connaître le vrai profil des travailleuses des agences qui subissent selon lui des préjugés de la part de certain-es gestionnaires de l'organisme public (R-Agen., Doc. 20).

Dans une période récente, une autre action collective regroupant une cinquantaine de travailleuses a été organisée par le syndicat B: la participation à l'assemblée publique annuelle de l'organisme public (R-Agen., Doc. 24; R-Agen., Entr. 1). Dans le communiqué de presse diffusé pour l'occasion, le syndicat demande que les travailleuses soient réintégrées en emploi au sein de l'organisme public afin de pouvoir continuer à faire le travail qu'elles réalisaient depuis plusieurs années et dans certains cas depuis plus de deux décennies (R-Agen., Doc. 24). D'autres actions menées par les travailleuses d'agence ont été médiatisées, mais nous ne pouvons en traiter afin de respecter les exigences de confidentialité de notre recherche.

Par ailleurs, une autre action collective a eu lieu dans la même période avec le soutien du syndicat B: le dépôt par une centaine de travailleuses des agences de plaintes à l'encontre de l'organisme public devant la CNT en vertu de l'article 124<sup>184</sup> de la *Loi sur les normes du travail*. Ces plaintes ont cependant été retirées après la décision de la CRT relative à l'identité juridique de l'employeur et le rejet de la requête en révision judiciaire par la Cour supérieure.

Ainsi se termine la description de l'action syndicale dans le réseau local no 3 intégrant deux agences de location de personnel. Celle-ci peut se résumer à deux catégories d'action collective. La première catégorie est celle de l'action syndicale traditionnelle qui s'effectue

---

<sup>184</sup> L'article 124 de la *Loi sur les normes du travail* indique que: « Le salarié qui justifie de deux ans de service continu dans une même entreprise et qui croit avoir été congédié sans une cause juste et suffisante peut soumettre sa plainte par écrit à la Commission des normes du travail ou la mettre à la poste à l'adresse de la Commission des normes du travail dans les 45 jours de son congédiement, sauf si une procédure de réparation, autre que le recours en dommages-intérêts, est prévue ailleurs dans la présente loi, dans une autre loi ou dans une convention ».

dans le cadre du *Code du travail* : changement d'accréditation syndicale, requête autour de l'identité juridique de l'employeur devant la CRT, soutien au dépôt de plaintes des travailleuses à la CNT, griefs. L'autre catégorie est moins traditionnelle pour un syndicat et peut être identifiée à une forme d'action de type sociopolitique dans la mesure où elle vise à faire pression sur l'« organisation-cerveau » dans le réseau : soutien au dépôt de plaintes des travailleuses à la CNT, recours devant la CDPDJ pour discrimination raciale, interventions médiatisées auprès des décideurs de l'Agence de la santé et services sociaux de la région, visite au conseil d'administration de l'organisme public. Dans la partie qui suit, nous expliquons pourquoi nous pensons que l'action syndicale que nous venons de décrire constitue une « variable » ayant eu une influence sur le « pouvoir stratégique » déployé par l'organisme public dans le réseau examiné.

#### **5.1.4 Effet de l'action syndicale sur le pouvoir stratégique**

Au terme de la description de l'action syndicale que nous venons de présenter, nous revenons à la question qui nous anime dans cette partie 5 du chapitre: l'action syndicale a-t-elle ou non eu un effet sur l'exercice du « pouvoir stratégique » dans le réseau, soit le pouvoir de l'« organisation-cerveau » que nous avons identifié (dans la partie 4) comme étant l'organisme public?

Nos données nous amènent à déduire que l'action syndicale a eu une influence sur les décisions de l'organisme public de mettre fin au recours aux agences, d'étatiser les services d'assistance à domicile jusqu'alors réalisés par le personnel des agences et d'ouvrir plus d'une centaine de postes. Ces décisions illustrent la dimension duale de l'exercice du « pouvoir stratégique » que nous avons appelée « restructuration productive » et « canalisation » dans la partie 4.3.2 du présent chapitre. Comme nous l'indiquions au début de cette partie 5 sur les variables influençant l'exercice du « pouvoir stratégique », d'autres variables pourraient aussi avoir eu une influence. Voici les faits qui nous ont amenée à ce constat.

Rappelons que l'organisme public a pris la décision de mettre fin aux contrats avec les agences et d'internaliser les postes dans une période récente (Agen., Affid. 1, p.9). Une requête avait

été déposée à la CRT quelques mois auparavant par l'organisation syndicale (syndicat A), à laquelle le personnel de l'agence no 1 était affilié (R-Agen., Doc. 10). Une conférence préparatoire s'était tenue et les documents des parties avaient été communiqués à la CRT peu après. Des audiences étaient prévues dans un délai relativement rapide (R-Agen., Doc. 26, p.2).

Les avocats-es de l'organisme public devaient déjà être en mesure d'évaluer que la CRT risquait fort de reconnaître ce dernier comme le « véritable employeur » du personnel des agences compte tenu de plusieurs décisions récentes<sup>185</sup> des tribunaux relatives à des relations d'emploi tripartites qui reconnaissaient ce statut à des organismes publics recourant à des agences dans des situations moins flagrante, à notre avis, que celle en cause.

La décision de l'organisme public de mettre fin au contrat avec les agences et d'ouvrir des postes sous son égide jusqu'alors dispensés par les agences, bien que prise quelques mois auparavant, aurait été transmise aux agences la veille de l'affichage de ces postes « pour limiter les perturbations dans le fonctionnement des résidences » selon le témoignage devant la CRT de la personne responsable des services dans l'organisme public (Agen., Affid. 1, p.9).

Si l'organisme public avait plutôt décidé d'attendre après le début des audiences à la CRT pour mettre fin aux contrats, il aurait été obligé d'embaucher en bloc l'ensemble des travailleuses des agences dans le cas d'une décision identifiant l'organisme public comme « véritable employeur ». Or, les faits indiquent que ce dernier ne voulait pas embaucher l'ensemble des travailleuses des agences pour combler les postes ouverts. Il a embauché environ le tiers du personnel des agences no 1 et no 2 comme nous l'avons indiqué précédemment (R-Agen., Arb. 3, para. 11). Nous n'avons cependant pas pu obtenir le nombre de personnes restées en place après la période de probation comme nous l'avons aussi écrit précédemment.

---

<sup>185</sup> Nous faisons référence en particulier aux décisions récentes suivantes : *APTS-Alliance du personnel professionnel et technique de la santé et des services sociaux (CPS et APTMQ) c. CSSS de Gatineau* 2010 QCCRT 0207; *Syndicat régional des professionnelles en soins du Québec (FIQ) c. Centre le Cardinal inc.* 2010 QCCRT 0036; *Syndicat des infirmières, infirmières auxiliaires et inhalothérapeutes de l'Est-du-Québec (CSQ) c. Centre de santé et de services sociaux de la Mitis* 2009 QCCRT 233 ; *Syndicat des professionnelles en soins du CSSS de la Montagne (FIQ) c. Centre de santé et de services sociaux de la Montagne* 2009 QCCRT 442.

L'organisme public a invoqué deux raisons principales pour expliquer son refus d'embaucher en bloc les travailleuses des agences : son insatisfaction à l'égard de leur travail ainsi que l'augmentation des qualifications qu'exige une réorganisation des services qu'il mène. Nous traiterons de ces raisons dans la partie du chapitre 5.2 traitant des effets de nos « variables indépendantes » en termes de « précarisation des conditions de travail » et en particulier de la partie 6.2.3 sur la « Processus de racialisation ».

Notre analyse nous amène donc à penser que l'action syndicale du personnel des agences aurait eu pour effet d'amener l'organisme public à prendre la décision de mettre fin au contrat avec les agences, d'internaliser les services et d'ouvrir plus d'une centaine de postes lorsque des résultats tangibles de cette action collective ont commencé à poindre. L'organisme public souhaitait ainsi pouvoir invoquer des motifs internes justifiant son refus d'embaucher en bloc les travailleuses d'agence, croyons-nous, afin de se protéger juridiquement.

Nous avons décrit dans cette partie l'action syndicale réalisée par le personnel d'agence, à la fois l'action syndicale plus traditionnelle encadrée par le *Code du travail* (changement d'accréditation syndicale, requête pour identification juridique de l'employeur, soutien à des plaintes des travailleuses à la CRT, griefs) et celle de type plus sociopolitique (pressions sur les décideurs par différents moyens, médiatisation, soutien au dépôt de plaintes à la CNT et à la CDPDJ). Nous avons aussi expliqué le processus qui nous permet de croire que cette action syndicale a influencé les décisions de l'organisme public.

Nous pouvons donc parler de l'effet de la « variable » de l'« action collective réticulaire », dans la mesure où l'action vise spécifiquement l'« organisation-cerveau » dans le réseau. Cette action collective a cependant un effet ambivalent. D'une part, plus d'une centaine de postes d'auxiliaires aux services de santé et sociaux ont été créés au sein de l'organisme public, ce qui va à contre-courant de la tendance actuelle des organismes publics à externaliser la production de ce type de services, notamment dans le cadre de la dernière réforme de la santé et des services sociaux. D'autre part, la majorité de celles-là même qui ont été au cœur de cette action syndicale ayant mené à la création des postes, les travailleuses d'agence, n'ont pu, du moins au moment de terminer notre thèse, être réintégrées en emploi même si les tribunaux ont reconnu l'organisme public comme leur « véritable employeur » au plan



juridique. Cette situation sera examinée à nouveau dans la partie 6.1 sur les effets de nos « variables indépendantes » en termes de « précarisation de la protection sociale » des travailleuses, en particulier sur le niveau de protection des droits issus du *Code du travail*.

Nous venons de terminer l'analyse de nos données relatives aux « variables indépendantes » de notre modèle conceptuel ainsi qu'aux « variables » pouvant influencer celles-ci. Au terme de cette analyse, et avant de passer à l'analyse de notre « variable indépendante », nous pouvons formuler certains constats quant à l'écart, dans certains cas, entre l'identité juridique de l'employeur dans l'application du droit du travail à certains réseaux de production et celle de l'« organisation-cerveau » exerçant le « pouvoir stratégique » au sein des mêmes réseaux de production.

Dans le réseau no 3, nous constatons qu'au plan de l'application du *Code du travail*, l'employeur juridique des travailleuses des agences était, pendant une vingtaine d'années, les deux agences intégrées au réseau. Dans une période récente, la CRT a rendu une décision relativement à une requête fondée sur l'article 39 du *Code du travail* portée par un syndicat identifiant l'employeur juridique des travailleuses d'agence comme étant l'organisme public présent dans le réseau. L'identité de l'employeur et celle de l'« organisation-cerveau » exerçant le « pouvoir stratégique » dans le réseau sont les mêmes.

Pour les autres réseaux que le réseau no 3, l'identité juridique de l'employeur – dans le cadre de la *Loi sur les normes du travail* – et celle de l'« organisation-cerveau » exerçant le « pouvoir stratégique » sont différentes (Agen., CNT-1; CNT-5; CNT 6). La CNT identifie l'employeur comme étant l'agence dans chacun de ces dossiers alors qu'au plan sociologique, notre analyse montre que dans ces trois réseaux, les organismes publics (les CSSS) exercent un « pouvoir stratégique » sous certains aspects (autonomie et régulation supra-organisation). Même si cela ne fut pas le cas dans les dossiers ci-dessus mentionnés, certaines « variables » peuvent changer les résultats du traitement juridique par la CNT selon notre analyse des données issues de l'entrevues avec deux représentants-es de la DGAJ-CNT : persistance du modèle classique dans le traitement des dossiers par la CNT ou recours à l'article 95 de la *Loi sur les normes du travail* pour engager la responsabilité de plus d'une entité à titre d'employeur; identification de l'employeur par les travailleuses lors du dépôt de la plainte; détermination des agences à être

associées à la partie employeur dans les dossiers; utilisation d'un nouvel outil d'analyse des relations multipartites par la CNT; soutien d'un syndicat auprès des plaignantes.

La prochaine partie est consacrée à l'analyse des effets sur la situation d'emploi de l'interaction entre nos deux « variables indépendantes », soit la « détermination de l'identité juridique de l'employeur » et le « pouvoir stratégique » exercé par l'« organisation-cerveau », en tenant compte de l'influence sur le « pouvoir stratégique » de la « variable » de l'« action collective réticulaire » que nous avons identifiée.

## **6. Précarisation des emplois des travailleuses d'agences**

La question dont nous traiterons ici est la suivante : quels sont les effets de nos « variables indépendantes » en termes de « précarisation des emplois » pour les travailleuses employées par des agences de location de personnel intégrées à des réseaux locaux de services ? Autrement dit, quels sont les effets pour ces travailleuses de l'interaction entre le phénomène juridique (la « détermination de l'identité juridique de l'employeur ») et le phénomène sociologique (l'exercice du « pouvoir stratégique » par l'« organisation-cerveau » ainsi que l'influence potentielle de « variables » sur ce « pouvoir stratégique ») ?

Notre modèle conceptuel comprend, rappelons-le, deux dimensions pour cette « variable dépendante » que nous avons identifiée à la « précarisation des emplois », soit la « précarisation de la protection sociale » et la « précarisation des conditions de travail ». Nous devons toutefois d'abord expliquer le problème qui s'est posé pour l'analyse de chacune de ces dimensions, à cause des particularités du processus faisant l'objet de notre analyse dans le réseau no 3, ainsi que les choix analytiques et méthodologiques que nous avons effectués pour le surmonter.

La question à laquelle nous avons été confrontée était la suivante : comment analyser la « précarisation de la protection sociale » et la « précarisation des conditions de travail » à partir de données portant principalement sur le réseau no 3 et en particulier sur les travailleuses des agences alors que ces dernières ne sont plus à l'emploi des agences en

question et ne se trouvent donc plus dans les relations d'emploi en réseau que nous devons analyser ? Rappelons que nous avons montré au point 5.4 que l'un des effets de l'action syndicale sur le « pouvoir stratégique » a été la cessation du contrat de services avec les agences par l'organisme public ainsi que la mise à pied conséquente des travailleuses par les agences. Dans ce processus, l'effet général des « variables indépendantes » – incluant l'influence de la « variable » de l'action syndicale sur le « pouvoir stratégique » – sur la situation d'emploi des travailleuses des agences résulte est qu'environ les deux tiers d'entre elles ont perdu leur emploi et qu'environ le tiers d'entre elles ont été intégrées en emploi au sein de l'organisme public, du moins pour une période d'essai (R-Agen., Art. 3, para. 11). Malgré cet effet général, nous avons développé une analyse s'appliquant à des périodes différentes.

En ce qui a trait à la « précarisation de la protection sociale », et plus particulièrement au « niveau de protection des droits » issus du *Code du travail*, nous avons traité cet aspect pour deux périodes: la période précédant la mise à pied des travailleuses des agences et la période suivant cette mise à pied. La raison est la suivante. L'exercice des droits collectifs a eu lieu différemment dans ces deux périodes. Dans la première, il s'agissait essentiellement de la négociation des conventions collectives et de griefs et dans la seconde, ce sont principalement le recours en vertu de l'article 39 du *Code du travail* ainsi que des griefs conséquents à celui-ci qui ont été menés.

Le problème de « temporalité » s'est posé lorsque nous avons analysé la seconde dimension de la « variable dépendante », soit la « précarisation des conditions de travail, du fait qu'elles ne sont plus en emploi des agences ni intégrées au réseau no 3. Nous avons donc choisi de traiter cette dimension uniquement pour la période antérieure à leur mise à pied par les agences.

## **6.1 Précarisation de la protection sociale**

Nous examinerons la « précarisation de la protection sociale » sous deux aspects, comme indiqué dans notre modèle conceptuel, soit l'« accessibilité aux régimes de droits du travail » et le « niveau de protection des droits » issus de ces régimes.

## **6.1.1 Accessibilité aux régimes de droits du travail**

L'accessibilité est d'abord analysée par rapport au régime des rapports collectifs découlant du *Code du travail* et, par la suite, elle est analysée par rapport au régime découlant de la *Loi sur les normes du travail*.

### **6.1.1.1 Code du travail**

Le personnel employé par des agences de location de personnel intégrées à des réseaux de services d'aide à domicile ne confronte pas, du moins au plan statutaire, de problème d'accessibilité au régime général de rapports collectifs prévu par le *Code du travail*. Comme les travailleuses embauchées dans le cadre du CES ou employées par des EESAD, dont nous traitons dans les deux chapitres précédents, ces travailleuses sont considérées comme des salariées, au sens de la définition de « salarié » dans le *Code du travail*<sup>186</sup> : « une personne qui travaille pour un employeur moyennant rémunération ». Elles peuvent donc se syndiquer.

### **6.1.1.2 Loi sur les normes du travail**

Tout comme c'est le cas pour le régime des rapports collectifs prévu par le *Code du travail*, les travailleuses employées dans le cadre des agences de location de personnel au sein du réseau no 3 ne connaissent pas de problème quant à l'accessibilité du régime découlant de la *Loi sur les normes du travail* au plan statutaire car elles n'avaient pas le statut juridique de « travailleuses autonomes », mais celui de « salariées » au sens de la définition prévue par cette loi : « une personne qui travaille pour un employeur et qui a droit à un salaire »<sup>187</sup>.

Dans la prochaine section, nous nous penchons sur le niveau de protection des droits issus du *Code du travail* et de la *Loi sur les normes du travail*.

---

<sup>186</sup>C.t., art. 11)

<sup>187</sup>L.n.t., art. 1(10)

## 6.1.2 Niveau de protection des droits

Les données dont nous disposons nous permettent de réaliser la présente analyse uniquement pour le réseau no 3. Cette analyse nous permet d'affirmer que le « niveau de protection des droits » des travailleuses des agences de location de personnel intégrées au réseau no 3 apparaît faible en ce qui a trait aux droits issus du *Code du travail* tant dans la période précédant la mise à pied des travailleuses que dans la période ayant suivi celle-ci.

Notre analyse du « niveau de protection des droits » des droits issus de la *Loi sur les normes du travail* n'a pour sa part pu être effectuée que pour les travailleuses d'agence intégrées à d'autres réseaux que le réseau no 3 à partir des dossiers de plainte à la CNT (Agen., CNT-1; CNT-5; CNT-6). Nous avons aussi constaté qu'il était faible, mais pour des raisons différentes que celles identifiées dans notre analyse de l'application du *Code du travail*.

### 6.1.2.1 *Code du travail*

Pour juger du « niveau de protection des droits » issus du régime des rapports collectifs, nous avons indiqué dans notre modèle opératoire qu'il faut l'examiner en tenant compte du contenu des règles et de l'application des règles. Comme indiqué précédemment, analysons cet aspect pour les travailleuses des agences intégrées au réseau local no 3 en deux périodes différentes, soit la période avant leur mise à pied par les agences et la période qui a suivi cette mise à pied.

#### *Période avant la mise à pied des travailleuses d'agence*

Nos constats sont à l'effet que le « niveau de protection des droits » des travailleuses des agences était faible dans cette première période à cause du décalage entre la « détermination de l'identité juridique de l'employeur » – les agences en l'occurrence – et le « pouvoir stratégique » exercé par l'« organisation-cerveau », l'organisme public (voir partie 4 du présent chapitre). Comme indiqué à la partie 3.1, ce sont les agences qui avaient été identifiées par le syndicat A comme l'employeur au plan juridique lors des demandes d'accréditation syndicale et pendant la vingtaine d'années qui a suivi. Rappelons aussi que le syndicat C

représentant le personnel de l'organisme public n'avait pas effectué de recours pour faire reconnaître celui-ci comme le « véritable employeur » du personnel des agences jusqu'à une période récente.

Même si les travailleuses des deux agences intégrées au réseau no 3 avaient formellement accès aux droits découlant du *Code du travail*, dont le droit d'association et le droit à la négociation collective qu'elles exerçaient, dans les faits, la protection de ces droits était faible car leurs conditions de travail n'étaient pas négociées avec l'entité détenant un pouvoir déterminant sur les conditions de travail (l'« organisation-cerveau »), soit l'organisme public présent dans le réseau.

Voyons maintenant la même question du « niveau de protection des droits » issus du *Code du travail* pour la période qui a suivi la mise à pied des travailleuses des agences.

#### *Période après la mise à pied des travailleuses d'agence*

Nous avons constaté dans la partie 3.1 de ce chapitre que l'« identité juridique de l'employeur » dans le cadre du réseau local no 3 qui a été déterminée par la CRT dans une période récente et confirmée par la Cour supérieure du Québec (qui a rejeté la requête en révision judiciaire) est celle de l'organisme public qui a recouru aux services de deux agences de location de personnel. Nous avons aussi vu dans la partie 4 que ce même organisme public constituait l'« organisation-cerveau » exerçant le « pouvoir stratégique » dans le réseau de services. Dans les prochains paragraphes, nous souhaitons montrer que même si l'identité légale de l'employeur et celle de l'« organisation-cerveau » coïncident maintenant, nous constatons un faible « niveau de protection des droits » issus du *Code du travail* pour le personnel des agences du réseau no 3.

Notre démonstration ne pourra être complète dans la mesure où le processus que nous décrivons est toujours en cours au moment de compléter la rédaction de la thèse. Cependant, nous pouvons faire état des positions des parties et tenter de dégager une analyse de la situation.

Le processus en cours que nous analysons est celui entourant le dépôt de griefs à l'encontre de l'organisme public en vue de la réintégration en emploi de l'ensemble des travailleuses des agences. Cette réintégration constitue un droit prévu à la convention collective de l'unité

d'accréditation dont elles font désormais partie en vertu de la décision de la CRT, soit celle du personnel de l'organisme public dispensant les services d'aide à domicile. Voici donc l'analyse des données que nous proposons.

Avant et à la suite de la décision de la CRT dans le cadre du recours visant à faire identifier l'organisme public comme le « véritable employeur » du personnel des agences, cinq griefs ont été déposés par le syndicat C à l'encontre de cet organisme. Un premier grief contestait les exigences apparaissant à l'affichage des postes d'auxiliaires aux services de santé et sociaux par l'organisme; un second grief contestait les nominations pour ces postes; un troisième et un quatrième griefs contestaient la suspension, le congédiement ou la mise à pied des personnes salariées de l'agence no 1 d'une part et de l'agence no 2 d'autre part; un cinquième grief contestait le refus de l'organisme de réintégrer à son emploi et dans leur poste les personnes salariées suite à la décision de la CRT (R-Agen., Arb. 1).

Avant le début de la procédure d'arbitrage relative à ces griefs, des discussions se sont tenues entre l'organisme public et le syndicat représentant l'unité d'accréditation du personnel de l'organisme à laquelle ont été rattachées les travailleuses d'agence en vertu de la décision de la CRT relative au « véritable employeur » des travailleuses d'agence. Il faut préciser que ce syndicat était le syndicat C jusqu'à un changement d'accréditation syndicale très récent en faveur d'un autre syndicat que nous nommons le syndicat D (R-Agen., Arb. 1, p.3). Ce dernier est affilié à la même centrale syndicale que le syndicat B qui représentait les travailleuses de l'agence no 1 lorsque la relation contractuelle avec l'organisme public a cessé.

Selon le compte-rendu d'un-e conseiller-ère syndical présenté en assemblée syndicale, lors de la première rencontre de discussion entre ce syndicat et l'organisme public en vue de trouver une solution pour éviter la procédure d'arbitrage, les représentants-es de l'organisme ont présenté la position suivante. Ils ont indiqué que l'organisme public souhaitait non pas intégrer en bloc les travailleuses auparavant employées par les agences dans les postes nouvellement créés, mais plutôt leur offrir une formation et les évaluer ensuite pour effectuer une sélection de celles qui réussiraient cette évaluation. Les représentants-es de l'organisme public auraient aussi dit qu'ils exigeraient un secondaire V pour les postes, ce que les agences de location de personnel ne faisaient pas systématiquement. L'organisme public, selon ce que la personne agissant comme conseiller-ère syndical a rapporté, a par ailleurs affirmé que les exigences

pour les nouveaux postes seraient plus élevées que celles qui prévalaient dans les postes au sein des agences car une restructuration ferait en sorte que seuls les usagers-ères ayant les besoins les plus lourds seraient maintenus dans les résidences où seront dispensés des services par l'organisme public, les autres étant transférés dans des ressources privés d'hébergement (ressources intermédiaires et ressources de type familial). (R-Agen., AG-3).

L'assemblée syndicale d'une cinquantaine de travailleuses a réagi au compte-rendu. Voici plusieurs commentaires émis par les travailleuses :

*« C'est pour se sauver la face. Ils veulent nous renvoyer à l'école. On n'embarque pas. On était bon à 12\$, mais pas à 15\$ ». (une travailleuse d'agence)*

*« Après les décisions de la CRT, de la Cour supérieure, c'est leur façon de nous éliminer. Faire un examen, de l'exclusion puis ensuite la probation pour en éliminer d'autres ». (une seconde travailleuse d'agence)*

*« Je n'ai pas de secondaire V mais je fais la job depuis 24 ans » (une troisième travailleuse d'agence)*

De nombreuses travailleuses ont exprimé de façon verbale et non verbale leur colère à l'égard de la position de l'organisme public rapportée par la personne représentant le syndicat D, et celle-ci s'est aussi montrée critique à l'égard de cette position. L'assemblée a voté à l'unanimité pour la proposition suivante: « Le syndicat vise les objectifs suivants : réintégration de tous les employés-es des agences dans les meilleures conditions et les meilleurs délais; assurer un programme de formation équitable permettant une intégration et non la sélection des employés-es; assurer le maintien de l'ancienneté acquise dans les agences ».

La procédure d'arbitrage a commencé dans une période récente<sup>188</sup>. Elle a été suspendue environ cinq mois plus tard pour donner lieu à une médiation pré-arbitrage qui a pris fin au moment de terminer notre thèse. Les parties n'ayant pu trouver une entente, la procédure

---

<sup>188</sup> Dans une décision récente, l'arbitre a rendu une décision à la suite des objections préliminaires de l'organisme public à l'égard de ces cinq griefs. Il a rejeté ces objections à l'égard de quatre griefs et les a retenues à l'égard de deux des griefs (R-Agen., Arb. 1, p.15-16).



d'arbitrage va suivre son cours. Selon les propos tenus par la personne représentant le syndicat D lors de l'assemblée syndicale dont nous avons fait mention précédemment, cette procédure pourrait être longue car, lorsque l'arbitre de grief aura tranché le litige, l'organisme public pourrait porter sa décision en révision judiciaire. Par ailleurs, si la décision de l'arbitre est à l'effet que l'organisme public doit intégrer les travailleuses dans des postes, il se peut qu'il détermine comment sera considérée la question de l'ancienneté pour ces postes, ou encore qu'il invite les parties à discuter et à lui demander d'intervenir si une entente est impossible entre elles.

En réaction aux informations indiquant que la procédure d'arbitrage pourrait durer longtemps, plusieurs travailleuses ont exprimé de l'impatience, certaines invoquant leur situation économique et psychique précaire et d'autres parlant de la nécessité de moyens de pression de type sociopolitique :

*« Êtes-vous conscients qu'on n'a plus de chômage? Croyez-vous qu'on doive prendre des petites pilules de relaxation ? ». (une travailleuse d'agence)*

*« On dirait que même si nous avons gagné quelque chose, on dirait qu'on est toujours pénalisées. On est toujours en position de quémander, je ne comprends pas ». (une seconde travailleuse d'agence)*

*« On devrait sortir [dans la rue] avec nos casseroles et nos cuillers ». (une troisième travailleuse d'agence)*

Une autre travailleuse a fait référence à un débrayage illégal de personnel infirmier survenu dans un hôpital dans les semaines précédant l'assemblée et qui a conduit à une entente rapide avec l'employeur: « Si y'a rien qui oblige à rien, on n'aura jamais rien. A [Nom de la ville], 130 personnes sont sorties. Elles sont rentrées le lendemain » (une quatrième travailleuse d'agence).

Notre analyse des données que nous avons recueillies sur la situation des travailleuses employées par les agences intégrées au réseau local no 3 pour cette deuxième période nous permet d'affirmer que le « niveau de protection des droits » issu du régime des rapports collectifs est faible. Elles n'ont pu encore être réintégrées en emploi conformément à la

convention collective de l'unité d'accréditation dont elles font partie plus de deux ans après avoir effectué un recours juridique auprès de la CRT pour faire valoir cette appartenance et après avoir obtenu la confirmation de cette reconnaissance (à la suite du rejet de la révision judiciaire de la décision de la CRT par la Cour supérieure du Québec). Les effets de cette situation sont importants pour elles car elles ont perdu leur emploi, leur gagne-pain, alors qu'elles figuraient déjà parmi la catégorie de salariés-es à faible revenu et que plusieurs nous ont dit informellement avoir des enfants à charge, seules ou avec une autre personne. Rappelons aussi que la perte de leur emploi est survenue après que l'organisme public ait mis fin aux contrats avec les deux agences qui employaient ces travailleuses et notre analyse présentée dans la partie 5.4 montre qu'il est fort probable que cette décision ait été une réaction à l'exercice, par les travailleuses d'agence, de leurs droits collectifs, en particulier le dépôt de la requête à la CRT en vertu de l'article 39 du *Code du travail*.

Même si la CRT a reconnu l'organisme public comme le « véritable employeur » des travailleuses d'agence, cela ne signifie pas pour autant que celles-ci ont pu exercer leurs droits. L'opérationnalisation de la décision de la CRT n'ayant pas fait l'objet d'une entente entre les parties se retrouve entre les mains de l'arbitre et la procédure d'arbitrage se poursuit. Les travailleuses ont exprimé le sentiment de ne pas avoir de pouvoir face aux actions de l'organisme public malgré la décision de la CRT. Certaines ont préconisé la réalisation d'autres actions collectives de type sociopolitique vu la lenteur et la complexité de l'action judiciaire (la procédure d'arbitrage) et leur besoin d'obtenir le respect de leur droit à la réintégration en emploi rapidement pour mettre fin aux difficultés au plan économique et psychique qu'elles subissent.

Notre interprétation nous amène à penser que les travailleuses des agences ont un faible « niveau de protection des droits » issus du *Code du travail*, résultat de l'interaction entre le phénomène juridique (la « détermination de l'identité juridique de l'employeur ») et le phénomène sociologique (l'exercice du « pouvoir stratégique » par l'« organisation-cerveau »). Dans le contexte juridique actuel, où le *Code du travail* n'encadre pas systématiquement la responsabilité juridique de l'« organisation-cerveau » à l'égard du travail, même si son application par la CRT conduit à identifier cette « organisation-cerveau » comme étant l'employeur du personnel des agences, tout n'est pas résolu.

L'opérationnalisation de cette décision n'a pas été prévue par la CRT et elle est loin d'aller de soi. Étant désormais reconnues dans l'unité d'accréditation des salariés-es de l'organisme public, les travailleuses d'agence revendiquent leur réintégration en emploi, prévue dans la convention collective. Les modalités de cette réintégration proposées par l'organisme public ne leur convenant pas, le litige se retrouve dans une complexe procédure d'arbitrage qui pourrait être longue. Les résultats, au plan de la protection des droits collectifs des travailleuses des agences, ne sont donc pas encore probants.

Nous concluons donc cette partie en constatant un faible « niveau de protection des droits » issus du *Code du travail* pour les travailleuses d'agence intégrées au réseau no 3 tant dans la période qui a précédé leur mise à pied, que dans la période qui l'a suivie et au cours de laquelle la CRT a désigné l'organisme public comme leur véritable employeur.

Dans la prochaine section, nous examinerons comment se pose, pour les travailleuses d'agence intégrées à des réseaux de services, le « niveau de protection des droits » issus, dans ce cas, de la *Loi sur les normes du travail*. Il s'agira encore ici de considérer les effets des décalages partiels ou totaux entre la réalité saisie juridiquement et celle vécue empiriquement.

#### **6.1.2.2 *Loi sur les normes du travail***

Notre analyse du « niveau de protection des droits » issus de la *Loi sur les normes du travail* (LNT) est basée sur des données tirées de trois dossiers de plaintes déposés à la CNT par des travailleuses d'agence (Agen., CNT-1, Agen., CNT-2, Agen., CNT-3).

Le résumé des dossiers à la base de notre analyse a déjà été présenté dans la partie 3.2, mais sommes contraintes de le présenter à nouveau pour établir notre démonstration. Dans les trois dossiers examinés, rappelons-le, la partie identifiée comme employeur par les plaignantes et par la CNT est à chaque fois les agences, même si les faits semblent indiquer que les CSSS sont impliqués dans les événements entourant les plaintes sans pour autant être l'entité dans le réseau qui exerce le plus grand contrôle sur tous les aspects du travail.

Le fait qu'une entité ne soit pas imputable juridiquement à l'égard des obligations de l'employeur tout en étant impliquée dans les événements peut entraîner, selon l'analyse que

nous exposons ci-dessous, un faible « niveau de protection » de certains droits prévus dans la *Loi sur les normes du travail*. En effet, l'accès à ces droits n'est pas systématique et dépend de la détermination des travailleuses à déposer des plaintes à la CNT et à les mener à terme. Il s'agit en particulier des droits liés à la protection de l'emploi, du droit à une rémunération pour l'ensemble des heures travaillées et du droit à un paiement majoré pour les heures de travail supplémentaires.

Le premier dossier, déposé en avril 2008 à la CNT par deux travailleuses employées par la même agence (Agen., CNT-1), porte sur une réclamation pécuniaire liée au droit au paiement de toutes les heures travaillées<sup>189</sup> et au droit à un congé annuel payé et à l'indemnité afférente<sup>190</sup> (travailleuse 1) ainsi qu'une réclamation relative au droit à un avis de cessation d'emploi<sup>191</sup> ou d'une indemnité compensatrice en cas de non remise de l'avis<sup>192</sup> (travailleuse 2). L'analyse de son contenu montre que la réclamation liée au salaire non payé implique à la fois l'agence, l'usager-ère et un CSSS. Les notes au dossier indiquent en effet que les deux travailleuses auraient effectué des heures de travail à la demande de la fille de l'usager-ère, mais non prévues dans les plans d'intervention déterminés par les CSSS que l'agence est censée respecter dans le cadre du contrat de services avec celui-ci. Les travailleuses n'ont pas été rémunérées et la CNT leur a donné raison, réclamant la somme à l'agence qui ne la défraie pas. Une entente hors cour entre l'agence et la travailleuse a eu lieu avant l'audience prévue à la Cour du Québec.

Un second dossier déposé à la CNT en février 2009 (Agen., CNT-2) illustre une situation similaire sauf qu'il s'agit d'une réclamation relative au droit au paiement de toutes les heures travaillées<sup>193</sup>; au droit à un taux salarial majoré pour les heures de travail supplémentaires, c'est-à-dire les heures de travail au-delà de la semaine normale de travail<sup>194</sup>; au droit à des jours fériés et chômés<sup>195</sup> et au droit à un congé annuel payé et à l'indemnité afférente<sup>196</sup>.

---

<sup>189</sup> L.n.t. art.40

<sup>190</sup> L.n.t. art. 66-74

<sup>191</sup> L.n.t. art. 82

<sup>192</sup> L.n.t., art. 83

<sup>193</sup> L.n.t. art.40

<sup>194</sup> L.n.t. art.55

<sup>195</sup> L.n.t., art. 60

<sup>196</sup> L.n.t. art. 66-74

L'agence admet sa responsabilité sauf dans le cas des deux premières réclamations. Des pièces présentes au dossier indiquent que l'agence paie le personnel pour le nombre d'heures prévu dans le cadre du plan d'intervention auprès de l'utilisateur élaboré par le CSSS en vertu du contrat avec ce dernier. Or, la travailleuse indique dans son témoignage écrit que des heures non prévues dans le plan d'intervention doivent être parfois effectuées à cause du fait que les usagers-ères sont souvent lourdement handicapés et que les tâches prennent plus de temps que prévu. La CNT a jugé la plainte recevable, a fait enquête et a donné raison à la travailleuse. Elle a réclamé une somme à l'agence qui ne l'a pas payée. La cause a été transférée au tribunal compétent.

Dans un dernier dossier de plainte (Agen., CNT-3) impliquant une réclamation liée au droit à une indemnité compensatrice du salaire perdu à la suite d'un congédiement sans cause juste et suffisante<sup>197</sup>, l'agence affirme que la durée de la semaine de travail de la plaignante dépend des contrats de services avec le CSSS et que ses heures auraient diminué du fait que des usagers-ères ont quitté leur domicile pour aller vivre dans des maisons d'hébergement. La CNT a jugé la plainte recevable, identifie l'employeur comme étant l'agence et transmet cette plainte à un tribunal. Avant l'audience devant ce tribunal, une entente est survenue entre la travailleuse et l'agence.

Notre analyse de ces trois dossiers nous amène à un constat de faible « niveau de protection » pour certains droits (droits relatifs au paiement des heures de travail et du temps supplémentaire et ceux relatifs à la protection de l'emploi). Il est vrai que la CNT a donné raison à ces travailleuses lorsqu'elles ont réclamé leur dû. Cependant, le cadre juridique et son interprétation par la Cour suprême fait en sorte que seules les agences sont imputables juridiquement car elles sont considérées comme l'employeur. Les CSSS impliqués dans les événements entourant les plaintes, dans le cadre de l'exercice de leur « pouvoir stratégique » dans les réseaux, ne sont aucunement tenus responsables des obligations juridiques de l'employeur à l'égard du travail. Le contrat de travail des salariées d'agences étant subordonné au contrat de services entre les agences et les CSSS, il est logique que les agences résistent,

---

<sup>197</sup> L.n.t., art. 128.

comme c'est le cas dans les trois dossiers examinés, à assumer des coûts (liés à l'exercice des droits des salariées) qui ne sont pas couverts par le contrat de services.

Le problème central est, comme nous avons prévu dans notre modèle, le résultat de l'interaction entre nos deux variables « indépendantes », soit la « détermination de l'identité juridique de l'employeur » et l'exercice du « pouvoir stratégique » par les « organisations-cerveaux ».

Nous terminons ici l'examen de la première dimension de notre « variable dépendante » que constitue la « précarisation des emplois » : la « précarisation de la protection sociale » des droits des travailleuses des agences intégrées à des réseaux de services. Notre analyse nous amène à conclure que les travailleuses ont formellement accès aux droits issus du *Code du travail* et de la *Loi sur les normes du travail* du fait de détenir le statut juridique de salarié-es, ce qui est le cas du moins des travailleuses dont il était question dans nos données. Cependant, notre analyse nous amène aussi à constater que pour ces travailleuses, le « niveau de protection des droits » est faible. La « détermination de l'identité juridique de l'employeur » en vertu de la réglementation juridique du travail actuelle ne permet pas la responsabilisation juridique systématique de l'entité exerçant le « pouvoir stratégique » dans les réseaux de production, ce qui vient affaiblir le « niveau de protection » de plusieurs droits découlant du *Code du travail* et de la *Loi sur les normes du travail*.

Penchons-nous maintenant sur la deuxième dimension de la « précarisation des emplois » des travailleuses d'agence, celle de la « précarisation des conditions de travail ».

## **6.2 Précarisation des conditions de travail**

La prochaine section est consacrée à analyser l'effet combiné de nos « variables indépendantes » sur la seconde dimension de la « précarisation des emplois » du personnel des agences de location de personnel intégrées aux réseaux de services, soit celle de la « précarisation des conditions de travail ». Nous l'examinons sous deux aspects tel qu'indiqué dans notre modèle conceptuel, celui du « modèle de corvéabilité » et celui de la « qualification des emplois ». De plus, une autre dimension s'ajoute dans ce chapitre, celle du « processus de

racialisation » dans le cadre de l'analyse de l' « intersectionnalité » (Crenshaw 1991) des rapports sociaux.

Notre analyse se base fondamentalement sur des données tirées de l'examen du réseau no 3 pour la période antérieure à la mise à pied des travailleuses par les agences. C'est en effet le seul réseau intégrant des agences pour lequel nous avons pu examiner le « niveau de protection des droits » issus du *Code du travail*, dimension centrale de notre analyse des conditions de travail comme mentionné au début de cette section 6 du chapitre. Les données relatives aux conditions de travail dans d'autres réseaux et tirées de trois dossiers de plaintes à la CNT seront aussi utilisées pour vérifier si la situation dans le réseau no 3 apparaît ailleurs, dans des milieux non syndiqués. Lors nous disposons de données tirées d'études scientifiques relativement aux aspects analysés, nous les utiliserons aussi pour effectuer un croisement avec les données provenant de l'examen du réseau no 3.

### **6.2.1 Modèle de corvéabilité**

Nous vérifierons dans les prochaines pages si l'un des deux « modèles de corvéabilité » (Appay 2005 : 128) ou les deux peuvent être associés aux conditions de travail du personnel des agences intégrées à des réseaux locaux. Cette vérification se base sur les indicateurs identifiés dans notre modèle opératoire.

#### *Types d'horaires*

Nous avons pu obtenir des données pour le personnel de l'agence no 1 (intégrée au réseau no 3) relativement aux horaires en vigueur quelques mois avant la mise à pied du personnel par l'agence (R-Agen., Doc. 22). Ces données indiquent que les horaires de travail assurés étaient majoritairement à temps partiel. L'horaire pouvait être complété par des heures de travail obtenues à partir d'une liste de rappel.

Dans cette agence, le type d'horaire du personnel était lié en partie à son statut « régulier » ou « non régulier ». Un statut régulier ne signifiait pas une sécurité d'emploi, mais plutôt l'accès

à un poste fixe dans la même résidence sur la base d'un horaire régulier à temps complet ou à temps partiel (R-Agen., Entr. 1; Entre. 2).

Prenons le personnel à statut régulier qui représentait 63,5% du personnel au total (54 personnes sur 85 au total): 56% occupaient un poste à temps complet (30 personnes)<sup>198</sup> et 44% occupaient un poste à temps partiel (24 personnes)<sup>199</sup>. Le personnel non régulier (travaillant à temps partiel ou à temps plein selon les besoins de la liste de rappel) représentait 36,5% de l'ensemble du personnel de l'agence no 1 (31 personnes).

Si nous constituons deux catégories, celle de l'emploi standard à horaires assurées à temps complet et celle de l'emploi non standard (horaires assurés à temps partiel ou statut non régulier), nous retrouvons 35% du personnel dans l'emploi standard et 65% du personnel dans l'emploi non standard.

Parmi le personnel ayant un horaire à temps plein assuré (35,5% de l'ensemble du personnel), environ la moitié (53%) occupait des emplois de nuit sur un horaire appelé « 4/3 », soit des horaires de trois jours pendant une semaine et de quatre jours la semaine suivante à raison de 11 heures par jour<sup>200</sup>.

Dans les autres réseaux, examinés à partir des dossiers de plaintes à la CNT, nous constatons aussi que dans deux des dossiers, les travailleuses ont des horaires à temps partiel (Agen., CNT-1; Agen., CNT-3). D'autre l'autre dossier, la travailleuse a un horaire dont la durée va au-delà de la durée de la semaine normale de travail (Agen., CNT-2). Certaines études scientifiques réalisées au Québec et traitant du personnel des agences de location de personnel

---

<sup>198</sup> En vertu des conventions collectives, un horaire à temps complet comportait un minimum de soixante-douze heures et un maximum de quatre-vingt heures par deux semaines (R-Agen., Conv.coll.1, p.24; Conv.coll.2, p.24).

<sup>199</sup> Toujours en vertu des conventions collectives, un horaire à temps partiel comportait un minimum de quarante-cinq heures et un maximum de quatre-vingt heures par deux semaines (R-Agen., Conv.coll.1, p.24; Conv.coll.2, p.24). Le personnel à temps partiel pouvait espérer compléter ses horaires en se mettant sur la liste de rappel, mais l'horaire assuré pour celui-ci n'était que celui à temps partiel.

<sup>200</sup> Les conventions collectives prévoyaient que le personnel sur un horaire 4/3 travaille une semaine de trente-trois heures et une semaine de quarante-quatre heures. La semaine régulière de travail est donc de quatre jours ou de trois jours selon l'horaire (R-Agen., Conv.coll.1, p.23; Conv.coll.2, p.23).



indiquent qu'une proportion importante du personnel travaille sur appel (Meintel, Fortin et Cognet 2006: 565; Cognet et Fortin 2003: 162).

#### *Discontinuité des horaires*

D'autres données sur le personnel de l'agence no 1 indiquent qu'une partie de celui-ci, ne disposant pas d'un statut régulier, avait des horaires de travail éclatés sur plusieurs périodes de la journée. Par exemple, une travailleuse à statut irrégulier pouvait avoir un mandat de travail de 7h à 10h du matin pour la période du petit déjeuner et revenir à 16h30 pour la période du souper et du coucher (R-Agen, Entr. 2).

Dans un autre réseau examiné par l'entremise d'un dossier de plainte à la CNT (Agen., CNT-2), la travailleuse ayant une durée d'horaire au-delà de la semaine normale de travail indique aussi avoir un horaire éclaté sur plusieurs périodes de la journée. L'une des études scientifiques québécoises traitant du personnel d'agence indique que, selon les propos de responsables d'agences, la moitié de leur personnel dans l'aide à domicile travaille à temps complet, mais sur des horaires éclatés (David, Cloutier et La Tour 2003: 52).

#### *Extension et variabilité des horaires*

Les horaires du personnel de l'agence no 1 étaient parfois étendus au-delà de leur horaire habituel et ce tant pour le personnel à temps plein que pour le personnel à temps partiel. Ainsi le personnel à temps plein pouvait-il avoir des journées de 8 heures, 12 heures ou même 13 heures certaines journées, comme la journée où la comptabilité est effectuée (R-Agen., Entr. 1). Pour sa part, le personnel travaillant de nuit (sur les horaires nommés « 4/3 »), avait systématiquement des journées de travail de 11 heures.

Comme mentionné précédemment, l'un des dossiers de plainte à la CNT dans un autre réseau local indiquait aussi l'existence d'un horaire au-delà de la semaine normale de la semaine de travail qui est de 40 heures au Québec, la travailleuse déclarant travailler en moyenne 44 heures par semaine (Agen., CNT-2). Ces données ne témoignent pas de violations de la *Loi*

*sur les normes du travail*, mais plutôt de l'extension de l'horaire habituel des salariées ou de la semaine normale de travail que requièrent les emplois.

### *Exigences de disponibilité*

Un autre aspect important se rapportant aux conditions de travail pour le personnel des agences de location de personnel est celui des exigences de disponibilité. Nous ne disposons pas de données pour d'autres réseaux que le réseau no 3, mais pour celui-ci, les conventions collectives des deux agences donnent de nombreuses indications qui viennent appuyer le témoignage recueilli auprès de l'une des travailleuses de l'agence no 1.

Les exigences de disponibilité s'appliquaient aux travailleuses qui mettaient leur nom sur la liste de rappel. Il pouvait s'agir du personnel sans statut régulier ou du personnel à statut régulier à temps partiel ou à temps complet. L'une des travailleuses que nous avons interviewées était une salariée à statut non régulier, donc sur la liste de rappel. Selon son témoignage, les règles relatives aux exigences de disponibilité prévues dans la convention collective (que nous présentons par la suite) impliquaient que le personnel sur la liste de rappel soit à l'affût d'une affectation à défaut de quoi il pouvait recevoir un avis disciplinaire : « Il faut que tu restes à côté du téléphone. Ou que tu aies une pagette » (R-Agen., Entr. 1)

Les conventions collectives du personnel des deux agences prévoyaient que les travailleuses à statut occasionnel devaient déclarer un minimum de quatre jours de disponibilité incluant une fin de semaine sur deux. Ces conventions indiquaient aussi que la disponibilité exprimée par les travailleuses sur la liste de rappel devait être permanente, mais qu'elle peut être modifiée par une demande écrite trois fois par année à des dates pré-fixées dans la convention (R-Agen., Conv.coll.1, p.21; Conv.coll.2, p.21).

La convention collective prévoyait les sanctions suivantes pour le personnel ne respectant pas la disponibilité indiquée comme prévu :

*a) Le salarié qui néglige régulièrement de respecter sa disponibilité peut voir rayer son nom de la liste de rappel pour une période n'excédant pas un (1) mois;*

*b) Un salarié qui continue de négliger de respecter sa disponibilité peut voir rayer son nom de la liste de rappel pour une période n'excédant pas trois (3) mois;*

*c) Une troisième radiation survenant à l'intérieur d'une période de douze (12) mois est définitive pour le salarié occasionnel. Le salarié à temps complet régulier et le salarié à temps partiel régulier peut voir son nom rayé de la liste de rappel pour une période n'excédant pas six (6) mois;*

*d) les radiations prévues aux présentes sont considérées comme des mesures disciplinaires. (R-Agen., Conv.coll.1; Conv.coll.2, p.21-22)*

La travailleuse no 1 affirme que les règles encadrant la disponibilité étaient trop rigides, les personnes pouvant avoir des contraintes dans leur vie les empêchant de prévoir d'avance l'ensemble de leur disponibilité hors travail :

*« C'est-à-dire que tu peux te sortir de la liste de rappel, mais tu peux te rembarquer trois fois par année. Alors que moi je le sais que des fois une femme va dire, non aujourd'hui je ne peux pas. Et tu veux pas te sortir de la liste de rappel pour trois mois parce que tu peux pouvoir une autre journée. Et moi ce que je leur disais à l'agence 'écoutez on n'est pas sur une liste de garde, c'est une liste de rappel. Si la personne est pas là, on passe au suivant'. Mais non eux autres y prenaient ça comme une liste de garde. Mais écoutes, t'as pas de pagette, t'as pas de cellulaire. Moi je leur disais 'on peut pas rester à côté du téléphone'. » (R-Agen., Entr. 1)*

Selon la même travailleuse, l'application des règles quant aux exigences de disponibilité prévues dans la convention collective n'aurait pas toujours été rigide, mais elle le serait depuis quelques années, à en juger par les avis disciplinaires émis par l'agence no 1 : « Ça pas toujours été appliqué comme ça. Là si on sortait tous les avis disciplinaires des dernières années, je vous dirais qu'il y en a une quinzaine qui ont été harcelées pour ça, 15-20 comme il faut » (R-Agen., Entr. 1).

Nous constatons donc à partir des données disponibles que le « modèle de corvéabilité » que nous avons nommé la « disponibilité permanente juste-à-temps » s'applique : les horaires de travail assurés étaient à temps partiel pour une majorité du personnel de l'agence no 1 et pouvaient être éclatés sur plusieurs périodes de la journée pour une partie de ce personnel. De

plus, les exigences de disponibilité découlant des règles et des sanctions prévues dans les conventions collectives s'appliquant aux agences no 1 et no 2 étaient importantes.

Nos données ne nous permettent pas de généraliser ces résultats au personnel de l'ensemble des agences de location de personnel intégrées à des réseaux de services d'aide à domicile au Québec, mais il nous apparaît plausible que les situations d'emploi soient semblables ou pires dans plusieurs agences à la lumière des données que nous avons pu analyser à partir des trois dossiers de plaintes à la CNT. Ces dernières indiquent la présence d'horaires à temps partiel et d'un horaire discontinu étendu au-delà de l'horaire de travail habituel. De plus, la littérature québécoise sur le sujet souligne aussi que le travail sur appel est courant dans les agences dispensant des services d'aide à domicile (Cognet et Fortin 2003; Meintel, Fortin et *al.* 2006) de même que les horaires discontinus (David, Cloutier et *al.* 2003).

Voyons maintenant le deuxième aspect de la dimension de la « précarisation des conditions de travail », celui de la « qualification des emplois ».

## **6.2.2 Qualification des emplois**

Nous présentons ci-dessous l'analyse de nos données à la lumière des indicateurs présentés dans notre modèle opératoire : exigences à l'embauche (personnel des agences et personnel du secteur public); savoir-faire mobilisés dans le travail par le personnel des agences; savoir-faire mobilisés par le personnel du secteur public; rémunération; remboursement des frais de déplacement, légitimation de la déqualification sexuée des emplois et légitimation de la déqualification racialisée des emplois.

### *Exigences à l'embauche*

Comme indiqué dans les chapitres précédents, la formation exigée aux travailleuses du secteur public dispensant des services similaires à celles des travailleuses des agences intégrées aux réseaux est en général celle en assistance à domicile. Elle a une durée d'environ 960 heures et est dispensée dans le cadre des programmes de formation professionnelle par les institutions publiques d'enseignement secondaire.

En ce qui concerne les travailleuses des agences intégrées au réseau local no 3, les données nous amènent à dire que les exigences à leur embauche étaient limitées. Lors des audiences devant la CRT, la personne représentant la direction de l'agence no 1 a expliqué que ces exigences transmises par l'organisme public étaient la détention d'un diplôme de secondaire V et d'un certificat de bonne conduite. L'agence no 1 vérifiait aussi les éléments suivants :

*« Je veux vérifier si ça va les déranger de travailler avec des gens avec des déficiences physiques et intellectuelles. Je vais parler d'hygiène. Il y en a qui bloquent là, qui sont mal à l'aise avec l'hygiène pour des personnes matures. Je vérifie s'ils savent écrire, il faut qu'ils sachent communiquer en français. On fait des accompagnements à pied, en métro, en bus. Il faut que les gens soient capables de se déplacer, qu'ils n'aient pas de limitations physiques. » (R-Agen., Témoi. 1)*

Selon le témoignage d'une travailleuse à l'emploi de cette agence, les exigences pour son poste étaient minimales:

*« Moi quand j'ai été embauchée, la question qu'ils m'ont posée à l'agence, ils ne m'ont même pas demandé si j'ai mon secondaire V ou le cours de préposé. 'Êtes-vous capable de faire la popote pour une dizaine de personnes?' J'ai dit y'a pas de problème OK. » (R-Agen, Entr. 2)*

Les données que nous présentons dans la section qui suit montrent que ces faibles exigences pour l'embauche dans les emplois au sein des deux agences du réseau no 3 ne correspondent pas à la réalité du travail réalisé au quotidien dans ces emplois.

#### *Savoir-faire mobilisés dans les agences*

Lorsque nous avons demandé à la travailleuse citée ci-dessus si son emploi correspondait aux exigences qui ont été formulées lors de son embauche, elle a répondu négativement en donnant un exemple des responsabilités de gestion qu'elle pouvait être amenée à prendre dans certaines situations, en plus des tâches liées à la comptabilité et à l'épicerie s'ajoutant aux tâches régulières d'entretien ménager et d'assistance personnelle:

*« Ben justement non. Présentement comme moi j'suis temps plein. Tu dois gérer...des fois, je gère aussi le personnel. Parce que une fois que je suis rentrée, j'arrive, le temps est comme ça [il pleut], j'appelle le transport adapté, il me dit que tous les transports sont annulés donc y'a personne qui part pour l'atelier. Donc ce qui veut dire vous allez avoir tout le monde à la maison. Quand on a tout le monde à la maison ça passe tout de suite à l'horaire de fin de semaine. Et le matin comme ça les boss, les personnes responsables, les chefs d'unités, ne sont pas encore arrivées. C'est à moi d'appeler l'agence et de dire écoute il y aura pas d'atelier, tout le monde est là. Il me dit je vous envoie quelqu'un. Je lui dis il y a une personne de disponible vous pouvez la prolonger. Et puis là je fais la comptabilité aussi, c'est nous qui faisons l'épicerie aussi. C'est nous qui faisons la comptabilité, chaque semaine, on doit fermer la semaine, on doit veiller à ce qu'on ne soit pas dans le rouge, on a la carte de la résidence, pour les dépenses.» (R-Agen, Entr. 2)*

Des descriptions des tâches liées aux emplois dans les agences se retrouvaient dans les conventions collectives (R-Agen., Conv.coll.1, p.48-52; Conv.coll. 2, p.48-52) ainsi que dans le contrat entre l'organisme public et l'agence no 1 dont nous avons une copie. Cette description dans le contrat nous est apparue plus complète et elle recoupe le contenu des témoignages des deux travailleuses de l'agence no 1 que nous avons interviewées (R-Agen., Entr. 1; Entr. 2). Son examen permet de constater le caractère complexe de ce travail à travers les savoir-faire devant être mobilisés pour le réaliser au quotidien auprès de personnes handicapées intellectuelles ou avec des troubles de comportement. Voyons donc en quoi consistait la description des emplois qui se déroulaient de jour, ceux du personnel nommé « intervenant en milieu de vie ». Les fonctions étaient d'abord décrites de façon générale :

*« Personne qui voit au bien-être personnel et aux besoins généraux des clients du milieu de vie. Elle partage la responsabilité de l'organisation du milieu de vie dans tous ses aspects. Elle accomplit des tâches et des activités familiales et domiciliaires et effectue des travaux domestiques courants. Elle favorise l'autonomie et le maintien des apprentissages des clients dans les gestes de la vie quotidienne. Elle participe à l'intégration communautaire des clients. » (R-Agen., Doc. 3, p.5)*

La description détaillée des « rôles et responsabilités » de l'agence qu'on trouve dans le contrat de services témoigne aussi à notre avis de la complexité du travail. L'agence devait s'assurer que son personnel puisse assumer ces « rôles et responsabilités » à l'égard de l'usager-ère (nommé ici « client »), de la façon suivante :

*« Participer à l'identification des besoins du client; Répondre au quotidien aux besoins du client; Représenter subsidiairement le client lorsque requis; Participer à l'accueil et à l'intégration du client dans le milieu de vie; Participer à l'élaboration du plan de service du client; Appliquer le plan d'intervention du client; Accompagner le client dans la communauté pour répondre aux besoins spécifiques; Préparer et distribuer les repas dans le respect des menus établis; Effectuer l'achat et la distribution de médicaments aux clients; Veiller à l'hygiène personnelle du client; Veiller à la santé et à la sécurité du client; Faire respecter les règles de vie du milieu; Organiser, animer ou accompagner le client dans les activités de loisir. » (R-Agen., Doc. 3, p.5)*

Comme l'indique cette description des « rôles et responsabilités », le personnel de l'agence devait distribuer des médicaments aux usagers-ères. De plus, selon les témoignages des deux travailleuses de l'agence no 1 que nous avons recueillis, le personnel des agences réalisait au besoin des « actes délégués »<sup>201</sup> tel l'administration de médicaments : « Si la personne est malade on l'accompagne, si y'a une blessure on doit le panser, si on voit qu'il ne va pas bien on doit prendre la température, la tension artérielle. Les médicaments c'est nous qui les donnons » (R-Agen., Entre. 2). Selon l'une des travailleuses, des contentions chimiques pouvaient aussi être administrées par le personnel des agences, c'est-à-dire des médicaments de type sédatif pour les immobiliser au besoin :

*« On donne les médicaments. Comme la contention chimique, on le fait, même que ça repose sur nos épaules. Moi quand je veux donner une contention chimique à un client, j'appelle pas mon chef pour lui demander. Je lui donne pis après ça j'suis obligé de laisser un message à mon boss pour dire que je l'ai donné [à un-e employé-e professionnel-le de l'organisme public]. (...) On remplit une feuille à chaque fois qu'on prend mettons un PRM, une contention chimique. Ils sont dans une boîte à part. Et puis chaque client a sa propre pilule pour lui calmer le pompon. On sort la feuille, t'as la feuille des entrées, des sorties, la raison : agitation. » (R-Agen., Entre. 1).*

---

<sup>201</sup> Rappelons que les « actes délégués » sont des actes de type médical qui étaient auparavant réservés aux infirmières et qui ont été déréglementés dans le cadre d'une réforme du *Code de profession* en 2003 (voir chapitre 5).

Le personnel de l'agence pouvait aussi se retrouver à nettoyer les plaies des usagers-ères, ce qui amène cette travailleuses à identifier en entrevue certaines tâches à des tâches d'infirmières : « (...) C'est pas une infirmière, y'a pas juste des infirmières qui peuvent faire ça, mais moi je me sens comme ça un peu là quand je reviens toujours avec un client pour régler une problématique. » (R-Agen., Entre. 1).

Le contrat entre l'organisme public et l'agence no 1 indiquait que cette dernière devait être protégée par une assurance pour toute a durée du contrat afin de couvrir la responsabilité civile et professionnelle du personnel qu'elle fournissait (R-Agen., Doc. 3, p.6). Le même contrat indique que l'agence devait s'assurer que son personnel exerce des « rôles et responsabilités » à l'égard du milieu de vie décrits comme suit :

*« Maintenir le milieu de vie propre et voir à l'entretien des installations et des équipements; s'assurer que le milieu de vie est sécuritaire, accueillant et chaleureux et qu'il réponde aux besoins des clients; Vérifier la lingerie, la literie et les vêtements et effectuer le lavage et les réparations au besoin; Effectuer les achats selon les besoins du milieu de vie. » (R-Agen., Doc. 3, p.5)*

En vertu du même contrat de services, l'agence devait aussi assurer que son personnel prenne en charge plusieurs responsabilités au plan financier identifiées comme suit :

*« Participer à l'établissement du budget collectif et individuel des clients pour qui l'établissement est nommé fiduciaire; Effectuer les opérations courantes (paiement des factures, dépôts, conciliation et garde des fonds) décentralisées dans le cadre de la politique et des procédures de la gestion des sommes en fiducie; Supporter les clients pour qui l'établissement n'est pas nommé fiduciaire dans la gestion de leurs fonds; Favoriser l'implication du client dans tous les aspects de la gestion des ressources financières qui le concerne. » (R-Agen., Doc. 3, p.6)*

L'agence devait aussi assurer que son personnel assume des responsabilités au plan des « ressources informationnelles », décrites de la façon suivante: « rédiger les rapports demandés; Participer à la cueillette des données nécessaires à l'évaluation des programmes; Communiquer toute information jugée pertinente à la personne concernée » (R-Agen., Doc. 3, p.6).



Le contrat indiquait aussi que l'agence devait voir à ce que son personnel puisse exercer certains « rôles et responsabilités » à l'égard des partenaires internes et externes de l'établissement, ce dont témoigne l'extrait suivant:

*« Participer au plan de service du client; Collaborer avec les différents partenaires ou organismes à l'amélioration de la qualité des services offerts au client et à l'intégration de celui-ci dans la communauté; Maintenir des liens harmonieux avec les partenaires; Favoriser la création du réseau communautaire du client. » (R-Agen., Doc. 3, p.6)*

Finalement, l'agence devait aussi s'assurer que son personnel ait des responsabilités « vis-à-vis lui-même » selon le contrat, soit de « maintenir son niveau de compétence en fonction de l'évolution de ses responsabilités » (R-Agen., Doc. 3, p.6).

Cette description ne détaille pas les dimensions relationnelle et émotionnelle du travail qui apparaissaient pourtant présentes dans le travail et qui le rendaient encore plus complexe à réaliser selon les témoignages que nous avons recueillis. Par exemple, les travailleuses pouvaient être confrontées à des crises que les usagers-ères faisaient : « Nous on a les deux, on intervient mentalement avec eux et physiquement aussi. Y'a d'autres résidences ils sont autonomes mais ils peuvent péter des crises, et il faut gérer ça » (R-Agen., Entre. 2).

Les crises ou même la crainte qu'une crise survienne étaient lourdes à porter pour le personnel selon les propos de l'une des travailleuses interviewées:

*« Quand on vit toujours avec derrière de la tête 'j'vas-tu me faire frapper', parce que ça arrive, ça arrive souvent. Moi j'ai travaillé avec une femme, y'a une crise qui commençait, pis elle était rendue au coin de la rue là. Pis la fille effectivement a lâché comme un mois après, elle était plus capable. (...) Imagine quand tu fais deux journées comme ça, 9 à 22h, deux jours de suite, la fin de semaine pis y'en a une que t'as peur dans la maison. Y'en a de ça. C'est lourd ça. Et ça ça arrive, y'a des troubles de comportements, y'a des cas de un pour un où y'a des intervenants qui veulent pas s'occuper d'un client tout seul avec. Et y'en a qui vont le faire parce qu'ils ont besoin de travailler mais qui vont vivre tout le stress qui vient avec. » (R-Agen., Entre. 1)*

Être confrontée à la souffrance des usagers-ères au quotidien implique aussi une charge émotive importante selon cette travailleuse: « Ca fait partie de ça, dans le sens, je parle pour

moi. Ces clients-là sont pas tous malheureux mais vivent une vie difficile, et t'es confronté à ça à tous les jours, à la souffrance. (...) C'est dur, en même temps y'a des beaux côtés » (R-Agen., Entr. 1).

Les propos tenus en entrevue par la personne représentant le syndicat A au sujet de l'exercice d'équité salariale de 2008 dans les agences indiquent que le travail de leur personnel était très complexe et exigeant car il s'exerçait auprès de personnes vulnérables et elles se retrouvaient souvent à subir la pression des parents :

*« (...) c'est des jobs extrêmement difficiles, parce qu'elles travaillent avec des handicapés intellectuels ou physiques et quelques-uns d'entre eux ne comprennent absolument pas du tout les consignes et c'est des gens qui sont extrêmement vulnérables. Et comme les parents payent pour pouvoir faire prendre soin d'eux, et ils apprennent aussi à vivre dans un milieu de vie, les parents sont aussi extrêmement présents et extrêmement exigeants. » (R-Agen., Entr. 3)*

La même personne affirme aussi que le travail était ardu car les usagers-ères peuvent vivre des crises et leur hygiène doit être prise en charge dans des conditions parfois extrêmes:

*« Et ce qui est terrible c'est d'être des 12 heures ou 13 heures avec des personnes qui ont beaucoup de facilité à faire leurs besoins et à peindre les murs avec les besoins là. Ça veut dire que tu laves le mur, que tu t'occupes de la personne en crise, c'est des personnes qui font des crises de façon régulière. Quand on a fait l'équité salariale, y compris la conciliatrice, écoute à la fin de la journée on n'était plus capable d'en entendre là. C'est vraiment un milieu extrêmement difficile. Faut pas oublier qu'ils travaillent avec des anciens psychiatisés, avec des personnes qui auraient dû rester en institution souvent, ou qui étaient capables de vivre avec des besoins adaptés beaucoup plus gros que ce qu'il y avait là. » (R-Agen., Entr. 3).*

La personne représentant le syndicat A affirme que dans l'ensemble des milieux syndiqués qu'elle connaît où un exercice d'équité salariale a eu lieu, les deux agences du réseau no 3 ont été là où ce fut le plus difficile : « C'est le milieu où j'ai trouvé ça le plus dur » (R-Agen., Entr. 3).

Nous venons de voir le contraste entre les exigences à l'embauche et la grande variété des tâches que doivent accomplir les travailleuses des agences, qu'elles soient reconnues ou non

dans leur description de tâches, ainsi que la complexité des savoir-faire impliqués dans ces tâches. Comparons maintenant les tâches et les savoir-faire exercés par ces travailleuses avec ceux exercés par le personnel du secteur public dispensant aussi des services d'aide à domicile similaires.

### *Savoir-faire mobilisés par le personnel du secteur public*

Le personnel du secteur public dispensant des services d'aide à domicile similaires à ceux dispensés par les travailleuses des agences intégrées au réseau no 3 font partie des auxiliaires aux services de santé et sociaux et sont en particulier celles qui portent le titre d'auxiliaires familiales et sociales. L'organisme public intégré au réseau no 3, jusqu'à ce qu'il ouvre plus d'une centaine de postes dans une période récente, n'avait pas de poste d'auxiliaires aux services de santé et sociaux car l'ensemble des tâches relevant de ce type de personnel était transféré aux agences.

Comme indiqué dans la même section des deux chapitres précédents, les tâches des auxiliaires familiales et sociales, décrites dans la plus récente convention collective du personnel du secteur public, apparaissent très proches de celles du personnel des agences que nous avons décrites précédemment :

*« Personne qui, dans un domicile, une résidence, foyer de groupe ou milieu de même nature, assume un ensemble de tâches ayant pour but d'accompagner et de supporter l'usager et sa famille ou de suppléer à ses incapacités dans l'accomplissement de ses activités de la vie quotidienne ou de la vie domestique.*

*Elle voit également à favoriser l'intégration et la socialisation de l'usager dans des activités individuelles et communautaires. Dans le cadre de ses fonctions, elle voit à l'hygiène, au bien-être, au confort, à la surveillance et aux besoins généraux des usagers. Elle est appelée à faire l'installation de certains appareils ou à donner certains soins plus spécifiques pour lesquels elle a été formée.*

*Elle est appelée à préparer des repas ou à effectuer des travaux domestiques. Elle renseigne les responsables et les membres de l'équipe de ses observations sur les besoins de l'usager et de sa famille. En collaboration avec les autres intervenants, elle participe à l'identification des besoins de l'usager ainsi qu'à l'élaboration du plan de service ou d'intervention et à la réalisation de celui-ci. » (Glob., Conv.coll.2, p.11.81)*

Les données que nous avons analysées nous amènent à penser que non seulement les savoir-faire qui étaient impliqués dans le travail du personnel des agences étaient proches de ceux impliqués dans le travail du personnel du secteur public, mais aussi qu'à certains égards, le travail du personnel d'agences pouvait être considéré plus difficile et plus complexe car les travailleuses disposent de moins de ressources et font face à des situations pouvant s'avérer très difficiles.

La prochaine partie traite de la rémunération, c'est-à-dire des salaires, primes et avantages sociaux rattachés aux emplois dans les agences.

### *Rémunération*

Les données sur les salaires du personnel des agences de location de personnel intégrées aux réseaux indiquent que ceux-ci sont faibles. Voyons d'abord les données relatives au réseau local no 3.

Les lettres d'entente relatives aux salaires les plus récentes qui ont été signées entre le syndicat A et les agences no 1 et no 2 prévoyaient des salaires de 12,17\$ l'heure pour le personnel travaillant de jour et de 10,36\$ l'heure pour le personnel travaillant de nuit<sup>202</sup> (R-Agen., Conv.coll. 3; Conv.coll.4). Spécifions que les conventions collectives du personnel des agences du réseau no 3 ne prévoyaient pas de primes en plus des salaires. Elles incluaient

---

<sup>202</sup> Il faut cependant ajouter que les salaires du personnel des agences du réseau no 3 auraient été encore plus faibles pour le personnel travaillant de nuit si l'application de la *Loi sur l'équité salariale* n'avait pas eu lieu selon les propos de la personne représentant le syndicat A. Le personnel de nuit a pu selon cette personne pu récupérer 1\$ de l'heure de façon rétroactive sur quelques années lorsque les réajustements ont eu lieu (R-Agen., Entr. 3).

cependant la contribution de l'employeur à 50% du montant des primes de l'assurance-vie et à 50% du montant des primes de l'assurance-maladie (R-Agen., Conv.coll.1, p.45; Conv.coll.2, p.45).

Si nous comparons maintenant les taux salariaux des travailleuses de ces deux agences dispensant ses services d'aide à domicile avec ceux du personnel à statut régulier du secteur public effectuant un travail similaire, soit les auxiliaires aux services de santé et sociaux, nous pouvons constater une différence importante.

En vertu de la convention collective, le salaire horaire brut le taux salarial horaire pour les auxiliaires aux services sociaux et de santé du secteur public était, en décembre 2011, de 17,75\$ au premier échelon (Glob., Conv.coll. 2, p.III.52).

Le taux salarial horaire du personnel d'agence travaillant de jour représentait donc 69% de celui des travailleuses du secteur public dispensant le même type de service et détenant un statut régulier alors que le taux salarial horaire du personnel d'agence travaillant de nuit représentait 63,5% du taux horaire dans le secteur public. Nous ne prenons pas en compte ici les avantages sociaux, ce qui aurait conduit à des pourcentages encore plus faibles dans la mesure où ces derniers sont beaucoup plus élevés pour le personnel du secteur public que pour le personnel des agences.

La comparaison nous apparaît encore plus pertinente lorsque nous prenons en compte les salaires hebdomadaires car une proportion importante des travailleuses des agences ne travaillait pas à temps plein. Voici d'abord notre modèle de calcul.

Nous avons calculé le salaire du personnel du secteur public sur une base de 35 heures puisque c'est la durée de la semaine de travail prévue à la convention collective négociée entre les organisations syndicales et le gouvernement du Québec pour le personnel à statut régulier. Le salaire hebdomadaire brut pour les auxiliaires aux services sociaux et de santé du secteur public était, en décembre 2011, de 621,25\$ (Glob., Conv.coll. 2, p.III.52).

Pour le personnel d'agence, nous avons évalué à partir des données portant sur l'agence no 1, le salaire hebdomadaire moyen pour le personnel détenant un poste régulier à partir du taux salarial horaire ainsi que du minimum d'heures de travail assurées chaque semaine prévus

dans la convention collective. La proportion de ce personnel représente 63,5% de l'ensemble du personnel. Pour le personnel à statut non régulier (36,5% de l'ensemble) comme aucun nombre d'heures minimum n'est prévu à la convention collective, nous avons fait l'hypothèse d'une moyenne d'heures hebdomadaire de 20 heures par semaine. En effet, cette moyenne serait réaliste selon les propos de l'une des travailleuses interviewées (R-Agen., Entr. 1); les travailleuses étaient souvent embauchées au printemps et travailleraient souvent à temps plein en été pour effectuer des remplacements pendant la période des vacances et seules quelques unes restaient à l'automne, au terme de la période de probation.

Le salaire hebdomadaire moyen du personnel de jour de l'agence no 1 avec poste à temps complet (environ 15 personnes) était de 438\$ pour le minimum d'heures assurées en moyenne sur deux semaines (72 heures) selon les conventions collectives (R-Agen., Conv.coll.1, p.24; Conv.coll.2, p.24).

Pour le personnel de nuit de l'agence no 1 à statut régulier (environ 15 personnes), la durée du travail hebdomadaire était de 38,5 heures (7 jours par deux semaines à 11 heures par jour (R-Agen., Conv.coll.1, p.24; Conv.coll.1, p.24), donc le salaire hebdomadaire était de 399\$. Le personnel de jour à temps partiel à statut régulier (24 personnes) recevait un salaire hebdomadaire de 274\$ pour le minimum d'heures assurées en moyenne sur deux semaines (45 heures) dans les conventions collectives (R-Agen., Conv.coll.1, p.24; Conv.coll.1, p.24). Enfin, si on calcule pour le personnel à statut non régulier (31 personnes) une moyenne d'heures de travail de 15 heures par semaine pour l'année, le salaire hebdomadaire dans l'hypothèse qu'il travaillait de jour serait de 183\$.

Voici un tableau qui synthétise les résultats à partir de notre modèle de calcul.

**Tableau 18 Évaluation du salaire hebdomadaire du personnel de l'agence no 1**

<b>Statut d'emploi et horaire</b>	<b>Salaire hebdomadaire selon le modèle de calcul</b>	<b>Nombre de personnes</b>	<b>Salaire hebdomadaire pour l'ensemble de ces personnes</b>
Régulier, temps plein, jour	438\$	15	6570\$
Régulier, temps plein, nuit	399\$	15	5985\$
Régulier, temps partiel	274\$	24	6576\$
Non régulier	183\$	31	5673\$
			24 804\$
		Salaire hebdomadaire pour chaque travailleuse	291,81\$

Le salaire hebdomadaire évalué à partir de notre modèle de calcul pour les travailleuses de l'agence no 1 est de 291,81\$, ce qui représente 47% du salaire du personnel du secteur public au premier échelon, excluant les avantages sociaux. Nous pouvons faire l'hypothèse que le salaire hebdomadaire des travailleuses de l'agence no 2 était similaire dans la mesure où leur convention collective est identique à celle des travailleuses de l'agence no 2 et que les horaires de travail étaient organisés de la même façon, les deux agences dispensant des services d'aide à domicile dans le cadre d'un contrat avec l'organisme public.

Le constat quant à la faiblesse des salaires du personnel de l'agence no 1 s'applique aussi dans les réseaux examinés par l'entremise des dossiers de plaintes déposés à la CNT. Dans l'un des dossiers, le taux salarial horaire en 2008 était de 10\$ de l'heure (Agen., CNT-1); dans un autre dossier le taux salarial était en 2008 de 10,50\$ de l'heure (Agen., CNT-2) et dans un troisième dossier, le taux salarial était de 9,70\$ de l'heure en 2010 (Agen., CNT-3).

Des études scientifiques traitant des conditions de travail du personnel des agences dispensant des services d'aide à domicile au Québec font aussi état de faibles salaires pour ce personnel. Cagnet et Fortin, dans une recherche menée entre 1999 et 2002, indiquent que dans les trois agences de location de personnel participant à leur étude, le salaire du personnel représentait la

moitié du salaire des travailleurs-euses du secteur public réalisant les mêmes tâches. Plusieurs travailleuses se retrouvaient à travailler dans trois ou quatre agences pour joindre les deux bouts (Cognet et Fortin 2003: 162). Pour leur part, David et *al.* indiquaient dans leur étude publiée en 2003 que tous le personnel était payé autour du salaire minimum, sans égard à sa formation professionnelle (David et *al.* 2003 : 52). Les chercheuses évaluaient que le coût d'une heure de service d'aide à domicile fournie par une agence représente environ 50% du coût d'une heure de service dans le secteur public (David et *al.* 2003 : 93). Pour leur part, Meintel et *al.* ont souligné que pour les travailleuses des agences, contrairement au personnel du secteur public, le temps et les frais de déplacements ne sont pas remboursés en général alors qu'elles doivent souvent se déplacer plus que ce personnel, les agences rejoignant des usagers-ères de divers quartiers (Meintel et *al.* 2006 : 575). David et *al.* (2003 : 52) ont aussi constaté que le kilométrage ainsi que le temps de déplacement sont rarement remboursés pour le personnel des agences.

La question du remboursement des frais de déplacement n'est pas traitée ici car les employées des agences du réseau no 3 n'avaient pas de tels frais, leur travail se déroulant dans les résidences communes où habitaient les usagers-ères des services.

Notre analyse de l'ensemble des données présentées dans cette section nous permet d'affirmer que les travailleuses des agences du réseau no 3 connaissent une « déqualification » de leurs emplois. Les savoir-faire qu'elles doivent déployer dans le cadre de leur emploi sont variés et complexes, et très similaires et possiblement même plus complexes que ceux déployés dans le secteur public, alors que leur rémunération est largement inférieure et que les exigences à l'embauche pour leur emploi sont aussi beaucoup moindres.

#### *Légitimation de la déqualification sexuée des emplois*

En continuité avec ce que nous avons constaté dans le chapitre portant sur le CES et celui sur les EESAD, la « déqualification des emplois » des travailleuses d'agence du réseau no 2 repose sur une légitimation découlant de leur association au travail domestique au foyer (Kergoat 1982; Dussuet 2002). Certaines données permettent d'appuyer cette analyse.



La référence aux « qualités » de mères ou de pères de famille pour caractériser les savoir-faire mobilisés par les travailleuses d'agence est apparue dans le discours de différents acteurs du réseau no 3. D'abord, lors des audiences devant la CRT dans le cadre du recours pour définir le « véritable employeur » des travailleuses employées par les agences<sup>203</sup>, la personne représentant la direction de l'agence no 1 a résumé comme suit les exigences que l'agence transmettait à son personnel: « Au début, on leur demande d'agir en tant que père ou mère de famille » (R-Agen., Témoi. 1).

Un autre acteur a repris la même image lors de son témoignage devant la CRT; il s'agit de la personne responsable des services dans l'organisme public. Celle-ci a associé les savoir-faire attendus du personnel des agences à ceux de bons parents spécifiant que la situation aurait changé et exigerait des savoir-faire plus complexes:

« La clientèle restant en RAC est plus vieillissante et a plus de problèmes de comportement. Avant l'agence s'attendait des gens qu'ils soient de bons pères, de bonnes mères. Maintenant, c'est plus d'agir au plan adaptation, réadaptation. Ca va au-delà d'être de bons parents. » (R-Agen., Témoi. 2)

Nous pourrions penser que cette association des savoir-faire déployés par le personnel des agences aux qualités de « bonne mère » et de « bon père » de famille évoquée par les personnes représentant l'une des agences et l'organisme public lors des audiences à la CRT pourrait n'être qu'une formule rhétorique utilisée stratégiquement pour convaincre le commissaire que le travail de ce personnel ne relevait aucunement de l'organisme public car il n'était aucunement spécialisé. Toutefois, cette explication ne nous apparaît pas plausible. Nos données semblent en effet montrer que l'association des savoir-faire exercés par le personnel d'agence à des qualités de « bon parent » était une pratique courante car l'une des travailleuses de l'agence no 1 que nous avons interviewée quelques semaines avant les audiences à la CRT en a aussi parlé et elle ne se situe pas dans le même axe stratégique que les deux acteurs

---

<sup>203</sup> Le contexte dans lequel cette déclaration a été faite était le suivant. Le commissaire de la CRT a demandé à la personne représentant la direction de l'une des agences si cette dernière était impliquée dans la gestion de l'intervention auprès des usagers-ères. Cette personne a répondu que l'intervention revenait à des travailleuses professionnelles spécialisées à l'emploi de l'organisme public et était différente selon le point de service. Elle a ajouté cette déclaration parlant de « père ou mère de famille » en parlant des exigences exprimées au personnel.

précédemment mentionnés. Voici comment elle a traité de cette question: « Les chefs disaient que ‘nous le profil, ce qu’on cherche, c’est des bonnes mères de famille’ » (R-Agen., Entr. 1).

Les propos des trois acteurs que nous avons présentés ci-dessus laissent entendre que le contenu du travail du personnel des agences du réseau no 3 était considéré par des membres du personnel cadre ou des professionnels-les des agences ou de l’organisme public comme étant peu complexe, s’apparentant à celui d’un autre travail jugé lui aussi peu complexe, celui de « bonne mère» ou de « bon père » de famille. Il s’agit selon notre modèle conceptuel d’une « déqualification sexuée des emplois » dans la mesure où elle trouve sa légitimité dans l’idéologie naturaliste qui dévalorise le travail domestique réalisé dans le cadre de la famille, traditionnellement par les mères, mais qui peut aussi potentiellement l’être par les pères ou par d’autres personnes réalisant ce type de travail dans la sphère familiale.

Nos données nous permettent d’approfondir cette analyse de la « déqualification des emplois » par l’explicitation, du moins en partie, de manifestations de l’« intersectionnalité » (Crenshaw 1991) des rapports sociaux de sexe et de la « racialisation » (Li 2003) à travers ce que nous avons conceptualisé comme la légitimation de la « déqualification sexuée-racialisée des emplois », en nous inspirant des travaux de Glenn (2009).

#### *Légitimation de la déqualification racialisée des emplois*

Glenn montre comment s’opère le type de déqualification que nous avons appelé « déqualification sexuée-racialisée des emplois » après avoir analysé nos données relatives au réseau no 3 à partir d’une approche inductive. Elle explique comment la « division racialisée » du travail de reproduction sociale est telle que « les femmes racialisées-ethniciées sont employées pour effectuer les tâches lourdes, sales et invisibles » (Glenn 2009 : 43). Comme nous l’indiquons dans la présentation de notre modèle conceptuel, la légitimation de cette situation s’appuie sur ce qu’elle appelle un « classement hiérarchique », soit la répartition de catégories sociales de main-d’œuvre selon une interprétation de la valeur de certains éléments, tels « l’expertise, la formation et les références formelles » (Genn 2009 : 46). Voici les données sur lesquelles nous nous appuyons pour formuler nos constats; elles proviennent uniquement du réseau local no 3.

Notre analyse s'appuie d'abord sur des données indiquant une forte proportion de travailleuses identifiées à la catégorie de « minorité visible » dans les agences du réseau no 3. Nous avons aussi pu examiner, grâce à nos données, la répartition des travailleuses identifiées à cette catégorie entre les différents statuts d'emploi (emploi standard ou non standard) dans les agences.

Nous n'avons pu obtenir ce type de données pour l'organisme public intégré au réseau no 3 car il n'avait pas à son emploi de travailleuses exerçant des fonctions similaires aux travailleuses des agences, soit des auxiliaires aux services de santé et sociaux. Par contre, d'autres organismes publics exerçant le même mandat que ce dernier dans la même région emploient cette catégorie de travailleuses. Nous avons pu obtenir des données sur la proportion d'entre elles identifiées à la catégorie des « minorités visibles » afin de pouvoir effectuer une comparaison.

Voyons d'abord les catégories sociales de travailleuses des agences du réseau no 3 qui avaient des contrats de services avec l'organisme public jusqu'à la cessation de ceux-ci. Dans un document produit par le syndicat B en 2011, la majorité des travailleuses étaient identifiées comme des femmes (87% de femmes) et la majorité de ces femmes étaient identifiées comme des femmes noires d'origine immigrante récente (76%), à majorité d'origine haïtienne (R-Agen., Doc. 20)<sup>204</sup>. Nous pouvons associer la catégorie des « femmes noires » à celle de « minorité visible » en vertu de la définition sur laquelle nous nous appuyons.

Pour ce qui est du personnel du secteur public dispensant des services similaires, nous l'identifierons pour des raisons de confidentialité à l'organisme public X et à l'organisme public Y<sup>205</sup>. La proportion des auxiliaires aux services de santé et sociaux de l'organisme

---

<sup>204</sup> Ces données proviennent d'un document produit par le syndicat B à partir de la compilation des données provenant des feuilles de disponibilité du personnel de l'agence 1 et de l'agence no 2. Elles correspondent sensiblement aux données que nous avons pu compiler et interpréter à partir d'un document auquel nous avons accès – les feuilles de disponibilité du personnel de l'agence no 1 – et ce à partir des noms des travailleuses (R-Agen., Doc. 28).

<sup>205</sup> Ces données proviennent des rapports sur l'analyse des effectifs que ces deux organismes publics ont produit pour la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse dans le cadre de l'application de la *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics*. En vertu de l'article 3 de la *Loi sur l'accès à*

public X qui s'identifient comme femmes est de 75% (68 femmes sur 91 employés-es) et celle de l'organisme public Y est de 82% (23 femmes sur 28 employés-es). La proportion des auxiliaires aux services de santé et sociaux qui s'identifient à la catégorie de « minorité visibles » dans l'organisme public X est de 35% (32 personnes sur 91) et, dans l'organisme public Y, elle est de 7% (2 personnes sur 30) (Agen., doc. 3; doc. 4).

Nous pouvons donc dire, à partir de ces données sur le personnel employé dans la production des services d'aide à domicile que la proportion des personnes identifiées ou s'identifiant à la catégorie de « minorité visible » dans le cadre des deux agences du réseau no 3 était beaucoup plus élevée que celle dans les organismes publics X et Y. Nous constatons aussi une proportion importante de femmes dans ces emplois et ce tant dans les agences que dans les organismes publics X et Y.

Nos données rejoignent des données recueillies par d'autres chercheuses concernant la proportion importante de personnel d'origine immigrante dans les agences de location de personnel dispensant des services d'aide à domicile. Ces données proviennent d'une étude menée dans trois agences de location de personnel à Montréal et trois organismes publics locaux dispensant des services d'aide à domicile (les centres locaux de services communautaires), situés dans des quartiers montréalais à forte proportion multiethnique. L'étude indique que « 62% des effectifs des CLSC sont des personnes nées au Canada, 38% sont des immigrants. C'est l'inverse dans les agences : 38,4% de Canadiens, 61,6% d'immigrants » (Cognet et Fortin 2003: 164).

Nous disposons aussi de données nous permettant d'examiner les catégories sociales de travailleuses dans les agences du réseau no 3 en association avec le statut d'emploi, ou autrement dit, le caractère standard (temps plein) et non standard (temps partiel, occasionnel) des emplois. Nous constatons une concentration des travailleuses identifiées à la catégorie de

---

*l'égalité en emploi dans des organismes publics*, tout organisme public visé par la loi doit réaliser analyse de ses effectifs afin de déterminer, pour chaque type d'emploi, le nombre de personnes faisant partie de chacun des groupes visés par la présente loi.

« minorité visible »<sup>206</sup> dans les emplois au statut plus précaire (non standard) dans les agences: en effet, 27% des travailleuses d'agence identifiées à la catégorie de « minorité visible » occupaient des emplois standards (à temps complet) en décembre 2010 alors que c'était le cas de 75% d'entre elles pour ce qui est des emplois non-standard (temps partiel, occasionnel).

En somme, un constat déjà largement documenté dans la littérature ressort d'abord de nos données, celui à l'effet qu'une forte proportion de femmes dispense les services d'aide à domicile, et ce tant dans les agences que dans les organismes publics que nous avons examinés. Nos données montrent aussi que comparativement aux travailleuses des organismes publics X et Y, les travailleuses racialisées employées par les agences sont concentrées dans les emplois dont la qualification est faible et dans les tâches « lourdes, sales et invisibles » (Glenn 2009 : 44). Au sein même des agences, elles sont aussi concentrées dans les emplois aux statuts les plus précaires. Le faible rapport de forces de ces travailleuses ne leur a pas permis, du moins à date, de contrer la déqualification de leurs emplois ainsi que la légitimation de cette déqualification que démontrent notre analyse de certaines données dans les prochains paragraphes.

Notre analyse des données nous amène à penser que la légitimation de la déqualification des emplois occupés en majorité par des travailleuses racialisées des agences du réseau no 3 repose sur la fiction selon laquelle leur concentration dans les segments d'emplois les plus déqualifiés du réseau serait attribuable à un problème global d'incompétence et non à des facteurs sociaux.

Rappelons d'abord le contexte dans lequel il faut analyser les données que nous avons recueillies. Parallèlement à la cessation du contrat de services avec les agences, l'organisme public a ouvert plus d'une centaine de postes d'auxiliaires aux services de santé et sociaux directement sous son égide pour dispenser les services d'aide à domicile aux usagers-ères

---

<sup>206</sup> Au plan méthodologique, la façon dont nous avons procédé pour l'identification de chaque personne à l'emploi de l'agence no 1 dans la catégorie des « minorités visibles » a été de demander au travailleur interviewé (un travailleur ne s'identifiant pas lui-même à la catégorie de « minorité visible », précisons-le) et président de la section syndicale locale de nous indiquer, selon son interprétation, qui faisait partie de cette catégorie. Nous lui avons préalablement présenté la définition de la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse dans le questionnaire d'identification du programme d'accès à l'égalité.

auparavant desservis par les travailleuses des agences. Il a embauché environ le tiers du personnel des agences<sup>207</sup> dans ces postes, sans toutefois leur reconnaître une ancienneté ou tout autre droit qui aurait découlé de leur travail avec l'agence no 1 ou l'agence no 2 (R-Agen., Arb. 3, para. 11). Nous ne détenons pas les données sur la proportion d'entre elles qui sont toujours en emploi après la période d'essai. Nous ne nous arrêtons pas ici à la question juridique concernant la légalité ou non de la décision de l'organisme public de ne pas embaucher l'ensemble des travailleuses des agences à la suite de la décision de la CRT qui reconnaît qu'il est leur « véritable employeur »; nous avons traité de cet aspect dans la partie 6.1.2.1 sur le « niveau de protection des droits » des travailleuses issus du *Code du travail*. Notre approche analytique est d'ordre sociologique et cherche à comprendre l'idéologie sous-jacente aux actions et au discours des acteurs.

La justification mise de l'avant par l'organisme public pour expliquer qu'il n'ait pas intégré l'ensemble du personnel des agences dans les postes qu'il a créé pour dispenser les services auprès des usagers-ères auparavant desservis par ce même personnel sont de deux ordres. Le premier motif serait son insatisfaction à l'égard du travail du personnel des agences. Le second motif serait le fait que ce personnel ne serait pas suffisamment qualifié pour dispenser des services dont le niveau de spécialisation serait désormais accru dans le cadre de réorganisations de services.

Examinons d'abord le motif relatif à l'insatisfaction de l'organisme public à l'égard du travail du personnel d'agences. Cette insatisfaction est exprimée comme suit dans l'affidavit qui a été déposé comme document de preuve à la CRT par la personne responsable des services dans cet organisme:

« Depuis plusieurs années, la direction de [nom du service] est insatisfaite des services rendus par le personnel des agences (...). Le [nom de l'organisme public] a constaté à plusieurs reprises des erreurs, parfois graves, ou l'incapacité du personnel de l'agence à répondre aux besoins des usagers selon les recommandations émises par les professionnels ou les éducateurs de

---

<sup>207</sup> Comme nous l'avons précisé dans des sections précédentes, il est possible que certaines travailleuses des agences n'aient pas postulé pour les emplois offerts par l'organisme public, même si le syndicat B les a incité à le faire.

l'établissement ou des partenaires du réseau de la santé et des services sociaux. Les plans d'intervention et les protocoles ne sont pas respectés régulièrement et les grilles d'information ne sont pas toujours complétées adéquatement. Les chefs de réadaptation, les éducateurs et les professionnels du [nom de l'organisme public] ont fait de très nombreuses interventions auprès du personnel de l'Agence et auprès de sa direction en vue de l'amélioration du service, afin d'assurer un suivi adéquat de l'information et pour assurer des interventions plus pertinentes. Ces initiatives n'ont pas eu le succès escompté. » (R-Agen., Affid. 1, p.7-9).

Le premier constat que nous faisons est que ni dans cet affidavit, ni dans les témoignages devant la CRT, n'a été évoqué un lien potentiel entre les problèmes tels qu'identifiés ci-dessus et les difficiles conditions de salaire et de travail du personnel des agences en regard de la complexité et de la lourdeur des tâches et des responsabilités qu'il assume auprès des usagers-ères. Ce sont plutôt les capacités et, implicitement, la volonté du personnel des agences qui sont identifiées comme les causes des problèmes identifiés dans l'affidavit.

Le deuxième constat que nous faisons prend d'abord la forme d'un questionnement: comment l'organisme public pouvait-il tolérer la situation décrite pendant des années alors qu'il est en charge d'assurer la sécurité et le respect des droits de ces usagers-ères en vertu de la *Loi sur la santé et les services sociaux*<sup>208</sup>? Rappelons qu'il faisait affaire avec les deux agences de façon continue depuis une vingtaine d'années.

L'organisme public a aussi invoqué que les travailleuses d'agence n'avaient pas les compétences nécessaires pour occuper les nouveaux postes d'auxiliaires aux services de santé et sociaux qu'il a ouverts car ces postes exigeraient plus de compétences à cause d'une réorganisation des services entraînant la concentration d'usagers-ères à besoins plus lourds<sup>209</sup>

---

<sup>208</sup> La *Loi sur la santé et les services sociaux* indique que « Les établissements ont pour fonction d'assurer la prestation de services de santé ou de services sociaux de qualité, qui soient continus, accessibles, sécuritaires et respectueux des droits des personnes et de leurs besoins spirituels et qui visent à réduire ou à solutionner les problèmes de santé et de bien-être et à satisfaire les besoins des groupes de la population (...), L.R.Q., chapitre S-4.2, art. 100.

<sup>209</sup> L'organisme public a invoqué que la réforme de la santé et des services sociaux l'amène à externaliser les services aux usagers-ères ayant des besoins moins complexes vers les ressources intermédiaires (RI) et les ressources de type familial (RTF) et à se spécialiser dans les services auprès d'usagers-ères ayant des besoins plus complexes, dont ceux vivant dans les unités privées où travaillait le personnel d'agence (R-Agen., Témoi. 2; Affid. 1, p. 8).

sous son égide (R-Agen., Témoi. 2; Affid. 1, p. 8). Nous avons déjà tenté de montrer dès le début de cette section 6.2.2 la faible « qualification des emplois » du personnel des agences en regard de la diversité et de la complexité des savoir-faire exigés dans les faits par leur travail. Cette déqualification nous est apparue manifeste au plan de la rémunération de ces travailleuses. Elle apparaît aussi l'être dans l'évaluation qu'en fait l'organisme public à travers les propos qu'il a exprimés et que nous venons de résumer, soit ceux exprimés lors des audiences à la CRT et dans l'affidavit qui y fut présenté.

Or, la description du travail pour ces postes affichés par l'organisme public sur son site web au début de 2011 apparaît très similaire à la description des tâches du personnel des agences que nous avons présenté précédemment. La voici :

- « Vous serez amenés à travailler dans les résidences à assistance continue (R.A.C), les résidences autonomes (R.A) et les îlots d'appartement avec des usagers adultes présentant une déficience intellectuelle. Vous pourrez également être amenés à travailler avec des usagers présentant des troubles envahissant du développement (TED) et / ou avec des usagers présentant des troubles graves du comportement (TGC).
- Vous aurez à accompagner et supporter l'utilisateur dans l'accomplissement de diverses tâches reliées aux activités de la vie quotidienne.
  - Vous devrez faire la réservation du transport adapté, voir à la planification des loisirs.
  - L'intervenant s'assure du maintien de la santé de l'utilisateur, voit à la prise de rendez-vous médicaux, voit à la distribution de la médication et des traitements.
  - Vous devrez également favoriser l'intégration et la socialisation de l'utilisateur dans des activités individuelles et communautaires.
  - Vous serez appelés à voir à l'hygiène, au bien-être, au confort, à la surveillance et aux besoins généraux des usagers.
  - Vous veillerez à la préparation ou à la supervision des repas ainsi qu'à différentes tâches domestiques.
  - Vous serez amenés à donner les soins de base aux usagers.
  - Vous participerez à l'identification des besoins de l'utilisateur, à l'élaboration du plan de service ou d'intervention ainsi qu'à sa réalisation et ce, en collaboration avec les autres intervenants.
  - Vous veillerez à la comptabilisation des dépenses des usagers et de la ressource. » (R-Agen., Doc. 13)



Les exigences pour ces postes, dans l’affichage à l’externe, comprenaient un diplôme de formation professionnelle en assistance à la personne en établissement de santé ou une autre formation dans un domaine connexe, ce qui n’était pas le cas pour les postes affichés à l’interne et destinés au personnel occasionnel. Ces postes n’exigeaient qu’un secondaire V (R-Agen., AG 3). L’offre d’emploi affichée à l’externe indiquait aussi que l’expérience avec une « clientèle » déficiente intellectuelle adulte constituait un atout (R-Agen., Doc. 13). Les travailleuses à l’emploi des agences étant considérées comme « internes » dans l’organisme public avec la décision de la CRT de 2011 (et le rejet de la requête en révision judiciaire par la Cour supérieure du Québec en 2012) identifiant l’organisme public comme leur « véritable employeur », elles n’avaient pas à se conformer à l’exigence du diplôme de formation professionnelle. Mentionnons que 90% d’entre elles détiennent au moins un diplôme de secondaire V<sup>210</sup> et ce sans compter les années d’expérience<sup>211</sup> des travailleuses dans le domaine (R-Agen., Doc.20).

L’organisme public a aussi invoqué la réforme de la santé et des services sociaux de 2003-2004 pour justifier les réorganisations internes et les exigences accrues au plan des compétences du personnel. L’organisme affirme que « ce changement d’organisation correspond à des politiques et directives mises en place par le ministère de la santé et des services sociaux au tournant des années 2000 » (R-Agen., Affid. 1, p. 8). L’organisme public indique aussi que la réorganisation des services, qui repose sur le transfert des usagers-ères des résidences collectives privées qu’il dessert – les résidences à assistance continue (RAC) – vers les ressources intermédiaires et les ressources de type familial, a commencé il y a déjà 12 ans :

---

<sup>210</sup> Des données compilées par le syndicat B indiquent que 50% des travailleuses des agences détiennent un diplôme de formation professionnelle dans le domaine de l’assistance à la personne ou dans un domaine connexe (auxiliaires, préposées aux bénéficiaires, infirmières auxiliaires) 20 % d’entre elles détiennent un diplôme de niveau collégial que 20 % d’entre elles détiennent un diplôme de niveau universitaire (certaines en psychologie, en gérontologie, en intervention psychosociale) (R-Agen., Doc. 20). La méthode pour compiler ces données que nous a expliqué le syndicat B a été de partir d’un échantillon de 50 travailleuses de l’agence no 1 (sur un total de 85 travailleuses) en tirant les données de leur curriculum vitae individuel et d’extrapoler ces données pour l’ensemble des travailleuses des deux agences.

<sup>211</sup> D’autres données compilées par le syndicat B à partir des listes d’ancienneté de chacune des deux agences indiquent aussi le nombre d’années d’expérience de travail du personnel des agences: 26 % détiennent plus de 20 ans de service; 8 % détiennent entre 15 et 20 ans de service; 9 % détiennent entre 10 et 15 ans de service; 26 % détiennent entre 5 et 10 ans de service; 31 % détiennent moins de 5 ans de service (R-Agen., Doc. 20).

« Au cours des douze (12) dernières années, le [nom de l'organisme public] a fermé quarante (40) RAC et déplacé les usagers qui résident maintenant de façon majoritaire dans des ressources intermédiaires (ci-après « RI ») et des ressources de type familial (ci-après « RTF ») » (R-Agen., Affid. 1, p. 8).

Ajoutons enfin que les témoignages de travailleuses avec le plus d'expérience de travail dans les agences indiqueraient un alourdissement des situations des usagers-ères auprès desquelles elles dispensaient des services au fil des transferts de mandats vers les RI selon l'une des travailleuses que nous avons interviewée:

« On comprend que c'est plus facile placer un déficient léger en RI qu'un client lourd. Les vieilles par expérience disent qu'à mesure que les RI sont apparues, notre clientèle s'est alourdie. Parce que tous nos faciles s'en vont, pis les cas difficiles que personne peut prendre parce que c'est pas rentable de veiller quelqu'un 24 heures sur 24, ils gardent les cas les plus difficiles pour eux [l'organisme public]. » (R-Agen., Entr. 1)

Nous venons de voir que, face à la demande d'intégration en emploi dans l'organisme public par le syndicat représentant les travailleuses des agences et par celui représentant le personnel du secteur public, cet organisme invoque le manque de compétences de ces travailleuses pour justifier son refus de les intégrer en emploi en bloc. Il l'a aussi fait dans le cadre du processus d'arbitrage à la suite de la décision de la CRT à l'effet qu'il était leur « véritable employeur » comme nous l'avons déjà indiqué (R-Agen., AG 3). L'analyse de nos données incite à penser que ces arguments ne correspondent pas à la réalité. Si les travailleuses d'agence ne sont pas compétentes, comment ont-elles pu effectuer pendant 5, 10 voire une vingtaine d'années une série de tâches impliquant des savoir-faire variés et complexes que nous avons décrites précédemment et comment l'organisme public et les proches des usagers-ères ont-ils pu les laisser effectuer ces tâches ? L'argument selon lequel les tâches n'étaient pas spécialisées et n'exigeaient pas de connaissances importantes mais seraient en voie de le devenir avec des réorganisations en cours apparaît aussi peu convainquant quand on considère les données sur le contenu des tâches des travailleuses des agences et sur l'implantation des réorganisations de services depuis plusieurs années.

Notre analyse nous amène à penser que la concentration de travailleuses racialisées et d'origine immigrante dans les emplois déqualifiés des agences ne s'explique pas par l'incompétence de cette catégorie sociale de travailleuses, mais plutôt par des facteurs sociaux. La littérature québécoise fait état de la discrimination à l'embauche pour les personnes racialisées (Eid 2012) et des multiples obstacles à la reconnaissance des diplômes obtenus à l'étranger (Chicha 2009). En entrevue, l'une des travailleuses employée par l'agence no 1 nous a indiqué qu'elle détenait un diplôme de formation professionnelle québécois dans le domaine qui lui a permis de postuler pour des emplois dans le secteur public et qu'elle souhaitait ce type d'emploi, mais qu'elle s'est découragée et résignée à travailler en agence faute d'être sélectionnée: « Au début j'ai appliqué. Mais j'ai passé les examens, j'ai réussi les examens. J'ai passé plusieurs entrevues et on ne me rappelle pas, alors j'ai dit OK je vais faire avec la job » (R-Agen, Entr. 2).

Nous n'avons pu approfondir notre cueillette de données afin de pouvoir confirmer préciser les facteurs sociaux qui pourraient expliquer la concentration de travailleuses racialisées dans les agences intégrées au réseau no 3. Cependant, compte tenu du degré élevé de savoir-faire qu'elles ont dû exercer dans leurs emplois, que nous avons démontré précédemment, ainsi que des diplômes de formation professionnelle dans le domaine de l'assistance à domicile ou dans des domaines connexes pour la moitié de ces travailleuses (R-Agen., Doc. 20), nous pensons que l'hypothèse que des facteurs sociaux expliquent cette concentration – tels la discrimination et d'autres obstacles sociaux, économiques et institutionnels – est la plus plausible.

Nous avons présenté les données qui nous amènent à parler de « déqualification sexuée-racialisée des emplois » occupés par les travailleuses des agences du réseau no 3 que nous définissons comme une combinaison de la « déqualification sexuée des emplois » renforcée par une autre forme de déqualification légitimée pour sa part grâce à une sous-estimation des compétences des travailleuses racialisées et une occultation des facteurs sociaux sous-jacents à leur concentration dans ces segments d'emplois déqualifiés de l'organisation productive. Rappelons que nous entendons par « déqualification sexuée des emplois » une déqualification

légitimée par l'association explicite ou implicite des savoir-faire qu'ils impliquent au travail domestique historiquement dévalorisé et réalisé dans la sphère familiale.

Voici complétée notre analyse des données relatives à la « précarisation des conditions de travail » des employées des agences intégrées aux réseaux locaux. Nous pouvons confirmer que les conditions de travail du personnel des agences du réseau no 3 s'inscrivent dans le modèle de « corvéabilité » que nous avons appelé la « disponibilité permanente juste-à-temps ». Rappelons que ce modèle de structuration du temps de travail s'inscrit dans la même logique que celle de l'organisation du travail domestique traditionnellement assigné aux femmes dans la sphère familiale en vertu des rapports sociaux de sexe. Les conditions de travail sont aussi caractérisées par un phénomène de « déqualification des emplois », c'est-à-dire que les exigences pour ces emplois à l'embauche et leur rémunération sont faibles en regard des savoir-faire complexes et variés qu'ils exigent, et ce en comparaison avec la rémunération du personnel du secteur public réalisant un travail similaire. Nous identifions ce phénomène à une « déqualification sexuée-racialisée des emplois » car la dévalorisation des compétences des travailleuses s'appuie à la fois sur une association de leur travail au travail domestique au foyer traditionnellement dévalorisé et sur une occultation des facteurs sociaux sous-jacents à leur concentration dans les emplois au sein des agences de location de personnel.

Nous terminerons le présent chapitre avec un résumé de notre analyse.

## 7. Résumé de l'analyse

Dans ce chapitre, nous avons présenté l'analyse des données dans le cadre de notre troisième étude de cas qui porte sur les réseaux locaux de services d'aide à domicile intégrant des agences de location de personnel au Québec.

Nous avons analysé, dans un premier temps, la « détermination de l'identité juridique de l'employeur » pour constater que, dans le réseau no 3, l'organisme public recourant à des agences a été identifié par la CRT comme le « véritable employeur » du personnel des agences dans le cadre d'une requête en vertu de l'article 39 du *Code du travail*. La Cour supérieure du Québec a rejeté la requête en révision judiciaire. Dans cette décision, la CRT a utilisé l'approche globale issue de la décision *Ville de Pointe-Claire*. L'organisme public a été identifié comme l'entité exerçant « le plus grand contrôle sur tous les aspects du travail ». Une « variable » apparaît déterminante pour expliquer le processus: la décision de mobiliser le droit du travail pour que l'organisme public soit identifié juridiquement comme employeur prise par le nouveau syndicat représentant les travailleuses de l'une des deux agences survenue après une vingtaine d'années de *statu quo*. L'hypothèse qui nous apparaît la plus plausible pour expliquer ce *statu quo*, mais que nous n'avons pu vérifier à partir des données dont nous disposons, est que le syndicat représentant le personnel des deux agences (deux accréditations séparées) aurait établi une entente de non maraudage avec le syndicat représentant le personnel de l'organisme public.

En ce qui a trait à l'application de la *Loi sur les normes du travail*, notre analyse fondée sur les données provenant de trois autres réseaux locaux montre que la « détermination de l'identité juridique de l'employeur » conduit à des résultats dans lesquels les agences sont systématiquement identifiées comme les employeurs même si les CSSS semblent impliqués dans les événements entourant les plaintes. Ces résultats peuvent être expliqués par la persistance des tribunaux et des organismes administratifs à s'aligner sur le modèle classique de la relation d'emploi bipartite, sur lequel la régulation juridique du travail est fondée. Ils sont également expliqués par le type d'identification des employeurs que font les plaignantes, par le fait qu'aucun syndicat ne les soutient dans la démarche et par le fait le fait que les agences tiennent à être identifiées comme employeur dans les dossiers.

Par la suite, nous avons cherché à identifier l'entité ou les entités exerçant le « pouvoir stratégique » dans les réseaux intégrant des agences, soit ce que nous avons appelé les « organisations-cerveaux ». Nous avons constaté que dans le réseau no 3, l'organisme public constitue l' « organisation-cerveau » exerçant un « pouvoir stratégique » même si celui-ci ne se manifeste pas tout à fait exactement de la façon que nous avons prévue. Nous avons pu confirmer la présence de quatre des cinq principes structurant l'exercice du « pouvoir stratégique » selon notre modèle conceptuel et nous avons pu formuler une autre articulation du cinquième principe sur laquelle nous revenons dans quelques paragraphes.

Le premier principe du « pouvoir stratégique » confirmé est celui de l'« autonomie » des entités composant le réseau au plan juridique, et ce tant dans le réseau no 3 que dans les trois autres réseaux locaux documentés. Le second principe, celui de la « maîtrise financière », n'a pu être examiné que pour le réseau local no 3. Nous avons pu le confirmer en constatant que les sources de revenu des agences pour la réalisation des mandats de production qu'elles effectuent dans le cadre d'un réseau relèvent entièrement de l'organisme public.

Quant au troisième principe que nous identifions dans notre modèle conceptuel comme le principe dual de « mise en survie » et « canalisation », il ne s'appliquait pas complètement. Nous avons plutôt constaté des « restructurations productives » résultant, dans une première période (la dernière moitié des années 1980), d'un processus de désinstitutionnalisation des structures d'hébergement pour les personnes handicapées ne pouvant être assimilable à une « mise en survie » découlant d'un sous-financement des services publics. Une « canalisation » de ressources financières par l'organisme public vers les agences de location de personnel a été arrimée à cette restructuration alors que l'opportunité d'affaires a été saisie par des personnes qui auraient déjà été liées à cet organisme et qui ont développé les services au sein des agences de location de personnel. Dans une période plus récente (début 2011), l'organisme public a procédé à une autre « restructuration productive » en mettant fin au contrat avec les agences et « canalisant » des ressources vers la création de postes à l'interne pour dispenser les services qui relevaient depuis une vingtaine d'années du personnel des agences.

Le quatrième principe d'« orchestration de la production » a pu être confirmé pour le réseau no 3, seul réseau pour lequel nous pouvions le vérifier. Dans ce réseau, l'organisme public

organise la répartition des services d'hébergement et des services d'assistance personnelle entre divers types de structures publiques et privées. Nous avons pu identifier certains éléments constituant la logique à la base de cette répartition. Le premier élément consiste en une association de chaque type de structure à un niveau de complexité des besoins des usagers-ères évalué par l'organisme public. Les usagers-ères ayant des besoins de soins jugés plus complexes sont hébergés dans un établissement public relevant directement de l'organisme public et reçoivent des services d'assistance personnelle dispensés par des préposés-es aux bénéficiaires à l'emploi de ce dernier. Les usagers-ères ayant des besoins jugés moins complexes par l'organisme public sont hébergés soit dans les « ressources non-institutionnelles » (ressources de type familial/RTF et ressources intermédiaires/RI) et reçoivent des services d'assistance personnelle de la part du personnel de celles-ci, soit dans des résidences privées collectives (les résidences à assistance continue, résidences communautaires et îlots d'appartements) où les services d'assistance personnelle sont dispensés exclusivement par le personnel des deux agences. Un second élément qui ressort des données concernant la logique à la base de cette répartition de la production entre les structures (privées et publique) a trait à la différenciation au plan de la « qualification des emplois »<sup>212</sup>. Même si dans les deux cas, les savoir-faire mobilisés sont similaires, la rémunération ainsi que les exigences à l'embauche sont beaucoup plus faibles pour le personnel des agences.

Enfin, nous avons aussi pu confirmer le principe de « régulation supra-organisation » pour le réseau no 3 et de façon partielle pour les autres réseaux examinés par l'entremise du contenu de dossiers de plaintes à la CNT. Dans le réseau no 3, ce principe se manifeste par un contrôle exercé par l'organisme public sur les agences et sur le travail réalisé par leur personnel sous divers aspects: définition des prestations de travail et des horaires; supervision du travail, détermination des mandats de travail par l'intermédiaire de plans d'intervention et suivi de la qualité; définition et imposition de conditions d'embauche; formation; évaluations après la période de probation; émission d'avis disciplinaires; interventions pour corriger certaines

---

<sup>212</sup> Ces aspects sont démontrés dans la partie 6.2.2 sur la « précarisation des emplois » (dans la deuxième dimension, « précarisation des conditions de travail ») à partir d'une comparaison entre la situation du personnel des agences et du personnel du secteur public.

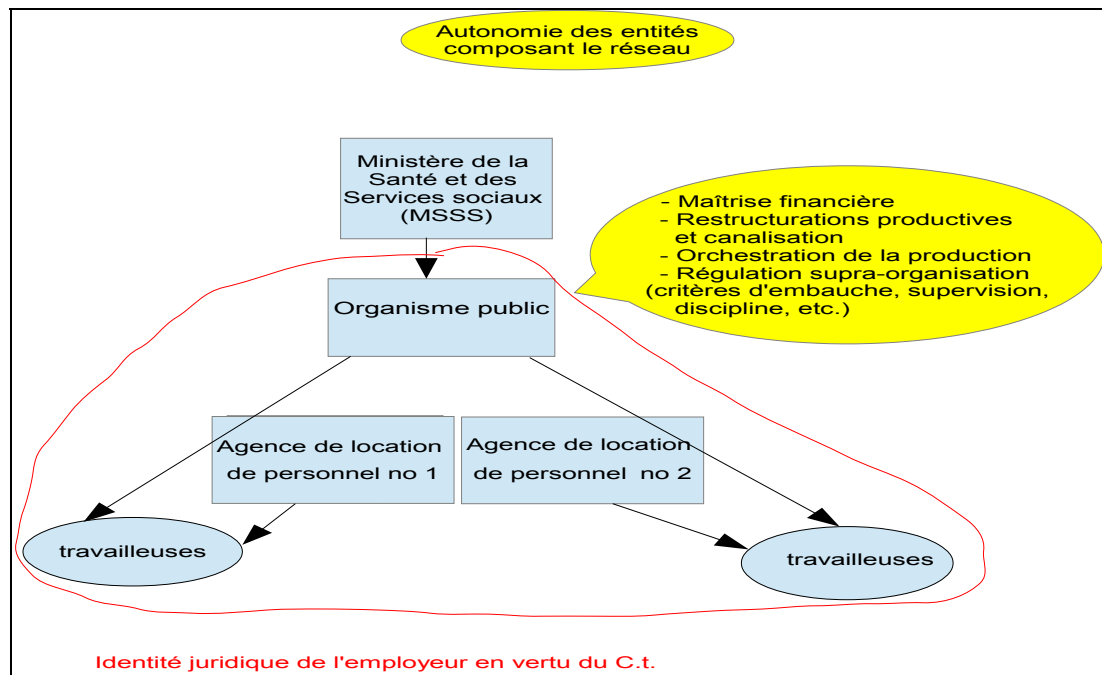
situations. Pour les trois autres réseaux examinés par l'entremise de dossiers de plaintes déposés à la CNT, nous avons pu constater à partir de données partielles sur l'organisation productive que les CSSS exerçaient ce type de « régulation supra-organisation » en définissant tâches et durée de mandats de services dans le cadre de plans d'intervention élaborés par eux pour chaque usager-ère desservi dans le cadre de contrats avec les agences.

Au terme de cette partie du chapitre portant sur notre seconde « variable indépendante », nous pouvons affirmer que dans le réseau no 3, l'organisme public constitue l' « organisation-cerveau » exerçant un « pouvoir stratégique » même si celui-ci ne se manifeste pas tout à fait exactement de la façon que nous avons prévue en ce qui a trait au principe de « mise en survie » – que nous proposons de remplacer par celui de « restructuration productive ». Pour trois autres réseaux intégrant des agences et des CSSS, nos données ne nous ont permis que d'identifier la présence de deux des principes à la base du « pouvoir stratégique, soit l'« autonomie » des entités composant les réseaux et la « régulation supra-organisation » exercée par les CSSS, ce qui nourrit l'hypothèse selon laquelle les CSSS seraient les « organisations-cerveaux » dans ces réseaux ou feraient partie des « organisations-cerveaux » avec d'autres entités (possiblement le MSSS, comme dans le cas des réseaux intégrant des travailleuses du CES ou des EESAD). Il faut spécifier qu'il s'agissait dans les trois cas d'agences de petite taille et non d'agences liées à des multinationales.

Cette première partie de l'analyse nous a permis de constater que, selon les régimes de droits du travail et les périodes, l'identité juridique de l'employeur peut correspondre ou ne pas correspondre à l'identité de l'« organisation-cerveau » exerçant le « pouvoir stratégique ». Ainsi, dans le réseau no 3, dans l'application du *Code du travail*, alors qu'un décalage a existé pendant une vingtaine d'années, la situation s'est inversée dans la deuxième période étudiée. Après la décision de la CRT dans le cadre d'une requête en vertu de l'article 39 de ce Code, il n'y a plus de décalage: l'« organisation-cerveau » exerçant le « pouvoir stratégique » dans le réseau, que nous avons identifiée comme étant l'organisme public, a été reconnue par la CRT comme le « véritable employeur » car elle exerçait aussi un contrôle du travail du personnel des agences. La figure 9 illustre la situation.

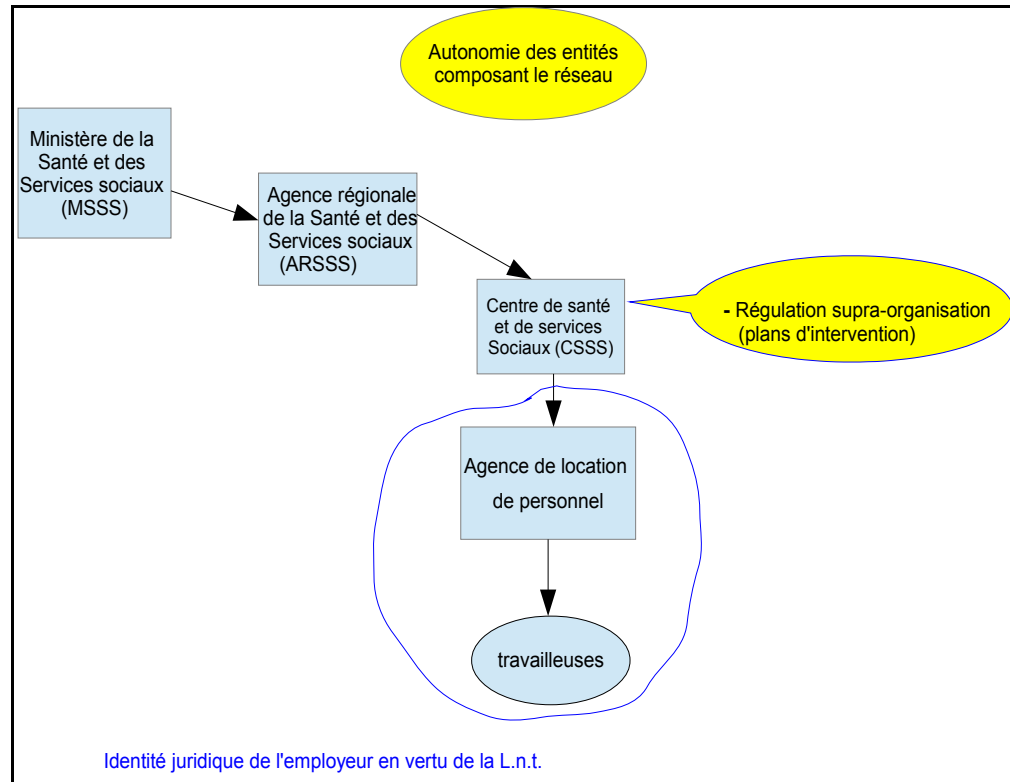


**Figure 9** Correspondance entre l'identité juridique de l'employeur et l'identité sociologique de l'organisation-cerveau (Code du travail, réseau 3, période 2)



Cependant, en ce qui a trait à l'application de la *Loi sur les normes du travail* dans le cadre de dossiers de plaintes à la CNT relatifs à du personnel d'agence de trois autres réseaux, le décalage apparaît. Notre analyse montre que les CSSS exercent un « pouvoir stratégique » à travers les plans d'intervention qu'ils conçoivent et leur implication dans les événements à la base des réclamations, mais ils ne sont pas identifiés juridiquement comme les employeurs par la CNT. La figure 10 de la page suivante illustre ce décalage.

**Figure 10** Décalage entre l'identité juridique de l'employeur et l'identité sociologique de l'organisation-cerveau (*Loi sur les normes du travail, autres réseaux*)



Nous avons poursuivi notre analyse en cherchant à dépasser la perspective uniquement structuraliste pour tenter d'identifier des variables qui pouvant influencer l'exercice du « pouvoir stratégique » dans les réseaux. Dans le réseau no 3, nous avons constaté l'influence de l' « action collective réticulaire », et en particulier l'action syndicale. Il s'agit à la fois des formes d'action syndicale traditionnelles inscrites dans le cadre du *Code du travail* (changement d'accréditation syndicale, requête devant la CRT pour faire reconnaître le « véritable employeur », griefs) et de formes d'action de type sociopolitique pour faire pression sur l' « organisation-cerveau » (soutien aux plaintes de travailleuses à la CNT et à la CRT, recours à la CDPDJ pour discrimination raciale, actions médiatisée, interventions auprès des décideurs). Notre analyse nous amène à penser que l'action syndicale a eu un effet sur l'exercice du « pouvoir stratégique » par l'organisme public, en particulier sur la décision de

ce dernier de procéder à une « restructuration productive » en mettant fin au contrat de services le liant aux agences et en créant plus d'une centaine de postes à l'interne.

Nous nous sommes ensuite intéressée aux effets de l'interaction entre nos « variables indépendantes » au plan de la « précarisation des emplois » du personnel des agences. Nous examinons la dimension de la « précarisation de la protection sociale » et la dimension de la « précarisation des conditions de travail ».

Au plan de la « précarisation de la protection sociale », les travailleuses des agences intégrées aux réseaux de services ont formellement accès aux droits issus du *Code du travail* (rapports collectifs) et de la *Loi sur les normes du travail*. Cependant, lorsqu'on examine le « niveau de protection des droits » issus de ces deux régimes, il apparaît faible.

Notre analyse concernant la protection des droits issus du *Code du travail* s'est basée essentiellement sur l'examen du réseau no 3 et a porté sur deux périodes. Dans la première période, celle qui a précédé la mise à pied des travailleuses, la négociation collective ne se réalisant pas avec l'entité exerçant le « pouvoir stratégique » dans le réseau, le pouvoir collectif des travailleuses était réduit.

Dans la seconde période, nous constatons aussi un faible niveau de protection même si la situation pourrait être caractérisée de « gagnante ». Le syndicat C a effectué et gagné un recours devant la CRT pour faire reconnaître l'organisme public comme le « véritable employeur » des travailleuses d'agences. Cependant la CRT n'a pas déterminé l'opérationnalisation de cette décision qui s'avère particulièrement difficile dans la mesure où l'organisme public a mis fin au recours aux agences avant même que la décision ne soit rendue. Même si les travailleuses d'agence font maintenant partie de l'unité d'accréditation des salariés-es de l'organisme public et sont couvertes par leur convention collective, elles ne sont pas encore parvenues à être réintégrées en emploi dans leur ensemble et la procédure d'arbitrage se poursuit au moment de finaliser cette thèse. Notre analyse nous amène à conclure que ce résultat peut être expliqué par notre modèle conceptuel : l'actuel cadre juridique des rapports collectifs ne responsabilisant pas systématiquement l'« organisation-cerveau », l'exercice du « pouvoir stratégique » de celle-ci peut conduire à une faible protection des droits dans la mesure où ceux-ci dépendent non seulement des actions des

syndicats devant les tribunaux mais aussi de l'opérationnalisation des décisions de ces derniers. Or, cette opérationnalisation s'avère difficile dans le cadre d'une procédure d'arbitrage comme le montre le cas du réseau no 3.

Le « niveau de protection » de certains droits issus de la *Loi sur les normes du travail* (droits relatifs au paiement des heures de travail et du temps supplémentaire et ceux relatifs à la protection de l'emploi) apparaît lui aussi faible. La subordination du contrat de travail au contrat de services entre CSSS et agences fait en sorte qu'une tierce partie (les CSSS) peut être impliquée dans les événements sans devoir assumer les obligations juridiques de l'employeur à l'égard du travail en vertu du cadre juridique actuel et de son interprétation par les tribunaux. D'autres chercheuses avaient aussi fait un constat similaire en examinant des dossiers de plainte à la CNT impliquant des agences dans le secteur de la santé (de Tonnancour et Vallée 2009 : 412-413). La protection des droits des travailleuses d'agences dispensant des services d'aide à domicile, souvent vulnérables économiquement, dépend de leur volonté individuelle de déposer une plainte malgré la possible résistance des agences ne voulant pas assumer des coûts non prévus au contrat de services.

La seconde dimension de la « précarisation des emplois » des travailleuses des agences, celle de la « précarisation des conditions de travail », a été confirmée pour le réseau local no 3, alors que ces conditions correspondent au « modèle de corvéabilité » que nous avons appelé la « disponibilité permanente juste-à-temps ». Elles sont caractérisées par des horaires brisés, à temps partiel, étendus, discontinus, du travail de nuit sans primes, des exigences de disponibilités contraignantes et des sanctions importantes en cas de non-respect de celles-ci. Dans les trois autres réseaux examinés à partir des dossiers de la CNT, nous avons aussi pu constater la présence d'horaires à temps partiel. Certaines études québécoises portant sur les conditions de travail dans les agences dispensant des services d'aide à domicile affirment que le travail sur appel est y fréquent (Cognet et Fortin 2003; Meintel, Fortin et *al.* 2006) ainsi que les horaires discontinus (David et *al.* 2003).

La « précarisation des conditions de travail » des travailleuses des agences intégrées au réseau no 3 est aussi caractérisée par ce que nous avons appelé la « déqualification sexuée-racialisée des emplois ». Cette déqualification se manifeste par une faible rémunération et peu

d'exigences à l'embauche pour un travail mobilisant des savoir-faire complexes. Selon l'évaluation effectuée à partir de notre modèle de calcul, les salaires des travailleuses d'agence ne représentent que 47% de ceux du personnel du secteur public effectuant un travail similaire – les auxiliaires aux services de santé et sociaux au premier échelon, et à statut régulier. La « déqualification des emplois » dans les agences, segments du réseau où sont concentrées les travailleuses identifiées à la catégorie de « minorité visible », est légitimée d'une part par l'association de leur travail au travail domestique au foyer historiquement dévalorisé. Certains-es répondants-es (gestionnaire de l'organisme public et représentant-e d'une agence) associent le travail réalisé par le personnel des agences à un travail peu exigeant et peu complexe, comme le serait supposément celui de « bonne mère » ou de « bon père » de famille. Cette déqualification des emplois est aussi légitimée par une sous-estimation de leurs compétences et des facteurs sociaux pouvant expliquer cette concentration telle la discrimination raciale sur le marché du travail. Ainsi, certains répondants-es dans le réseau no 3 présumant d'une incapacité des travailleuses des agences à prendre en charge les besoins lourds des usagers-ères les moins autonomes, ce que le personnel qualifié du secteur public serait à même de faire. Or, nos données indiquent que dans le cadre de leur travail, les travailleuses des agences prenaient en charge des besoins lourds d'usagers-ères depuis plusieurs années et que la moitié d'entre elles possède des diplômes de formation professionnelle dans le domaine de l'assistance à domicile ou dans des domaines connexes. Nos données ne permettaient pas de vérifier dans d'autres réseaux de services d'aide à domicile l'existence de cette « déqualification sexuée-racialisée des emplois », mais nous pensons que cette hypothèse est plausible compte tenu de la concentration de travailleuses racialisées dans les agences dispensant ce type de services et de la précarité des emplois dans les agences, constatée dans certaines études québécoises (Cognet et Fortin 2003; David et *al.* 2003, Meintel et *al.* 2006 ).

Nous complétons ici l'analyse de nos données. Le prochain chapitre sera consacré à la discussion de nos résultats.

## **PARTIE III : DISCUSSION**

Cette troisième partie de notre thèse présente une discussion des résultats provenant de notre étude de cas multiples. Deux chapitres la composent. Un premier chapitre confronte les résultats empiriques au modèle conceptuel et aux propositions de recherche. Un second chapitre traite des implications de notre recherche au plan théorique ainsi qu'au plan pratique et se termine par l'identification de certaines limites à notre recherche et perspectives futures de recherche.

# **CHAPITRE 9 : Confrontation des résultats aux propositions et modèle théoriques**

Dans les chapitres 6, 7 et 8 de cette thèse, nous avons présenté une étude de cas par chapitre. Chacune de nos trois études de cas portait sur un des trois « idéaux-types » de réseaux de services d'aide à domicile intégrant l'une ou l'autre des trois catégories de prestataires privés. Dans le présent chapitre, nous proposons une discussion des résultats intégrés de nos trois études de cas en les confrontant aux propositions de recherche et au modèle conceptuel élaborés initialement. Revenons donc d'abord sur les origines du modèle conceptuel au cœur de notre thèse.

## **1. Les origines théoriques du modèle**

Rappelons que nos questions générales de recherche nous ont été inspirées par le débat en droit du travail critique portant sur les relations d'emploi dans les réseaux de production et par la méthode de recherche proposée par Morin (2005). Cette dernière invite à mettre en lumière la réalité empirique de « l'organisation productive dans laquelle la relation de travail s'insère et de la détermination du centre du pouvoir » (2005 : 6). De même, elle invite à analyser les effets de cette organisation productive sur les travailleurs et travailleuses par l'examen de « la répartition des risques économiques et sociaux liés à la production et au travail des personnes qui y concourent » (Morin 2005 : 15).

Notre recension de la littérature en droit critique a montré que des chercheuses québécoises en droit du travail ont identifié plusieurs formes de contrôle du travail effectué par des entités faisant partie des réseaux de production, sans que ces entités ne soient identifiées juridiquement comme employeurs parce qu'elles n'étaient pas considérées comme celles exerçant le plus grand contrôle du travail. Ces formes de contrôle du travail reposent par exemple sur des dispositions contenues dans le contrat commercial entre une agence de location de personnel et ses clients (de Tonnancour et Vallée 2009), sur des normes de gestion

de subventions de services relevant d'un organisme public (Vallée 2007), sur les exigences de contrôle administratif définies juridiquement par l'État (Coiquaud 2007) ou encore sur les modalités définies dans un contrat entre un franchiseur et un franchisé (Vallée 2007). Certaines études québécoises se sont aussi penchées sur les effets de l'application du cadre juridique aux relations d'emploi tripartites alors qu'il a été érigé en fonction du modèle de la relation d'emploi bipartite. Elles ont identifié des problèmes de protection des droits pour les salariés-es découlant de cette inadéquation du droit du travail (Vallée 2007 ; Coiquaud 2007 ; Gesualdi-Fecteau 2008; de Tonnancour et Vallée 2009). D'autres travaux ont aussi montré que dans les réseaux de production, l'action de certaines entités constituant le « centre du pouvoir » (Morin 2005), sans nécessairement exercer quelque contrôle du travail, pouvait avoir des effets déterminants sur les conditions dans lesquelles s'effectue le travail et l'accès aux droits des salariés-es (Verge et Dufour 2003 ; Vallée 2007). Pour repenser la question de la responsabilité juridique à l'égard du travail que posent ces nouvelles formes organisationnelles, Morin, s'inspirant de Teubner (1993), propose une méthode d'analyse transdisciplinaire que nous avons reprise et adaptée pour mener notre étude.

Nous avons débuté notre analyse en tentant, comme Morin nous y convie dans le premier aspect de sa méthode, de mettre en lumière « l'organisation productive dans laquelle la relation de travail s'insère » et d'en identifier le « centre du pouvoir ». Pour ce faire, nous avons élaboré un modèle conceptuel se basant principalement sur les travaux d'Appay traitant de ce qu'elle appelle le nouveau mode productif de l'« autonomie contrôlée » et du processus de précarisation corollaire (1993; 1997; 2005), auxquels Morin se réfère d'ailleurs pour caractériser les rapports de pouvoir dans les organisations productives en réseau. Nous avons aussi intégré à ce modèle certains éléments provenant des travaux d'Altmann et Deiß (1998) qui identifient la logique sous-jacente aux réseaux de production, soit la « rationalisation systémique ». Soulignons que ces travaux sur les réseaux nous intéressent particulièrement parce qu'ils placent la relation d'emploi au cœur de l'analyse tout en intégrant leur dimension juridique. Nous avons adapté la notion d'« entreprise-cerveau » d'Appay (1998) par celle d'« organisation-cerveau » puisque nous comptons aussi étudier l'organisation productive des services publics, et non seulement celle des services privés. Nous avons gardé un espace pour



l'induction afin d'identifier des variables pouvant potentiellement affecter le « pouvoir stratégique », le caractère des rapports de production demeurant indéterminé.

Pour appliquer le deuxième aspect de la méthode de recherche de Morin, il fallait compléter notre analyse sociologique par une analyse de type juridique, l'objectif étant aussi d'examiner l'application du droit du travail en vigueur à l'égard de ce que nous avons appelé les « relations d'emploi en réseau ». Les travaux québécois en droit critique sur les effets de l'inadéquation du droit du travail (Vallée 2007 ; Coiquaud 2007 ; Gesualdi-Fecteau 2008 ; de Tonnacour et Vallée 2009) offraient des pistes d'analyse intéressante à cet effet. Les travaux d'Appay permettaient de théoriser l'interaction entre les dimensions sociologique et juridique dans une perspective sociologique, champ d'analyse dans lequel nous souhaitons principalement situer cette thèse. Ainsi notre analyse porte sur le processus de précarisation des emplois présents dans les segments externalisés des réseaux, processus dans lequel l'interaction entre les rapports de pouvoir au sein des réseaux et la régulation juridique du travail joue un rôle central. Nous ne pouvions toutefois effectuer cette analyse sans considérer l'influence potentielle des rapports sociaux de sexe et de la racialisation notamment, que les études féministes en sociologie du travail et les études féministes postcoloniales ont analysés. Appay ouvrait aussi cet axe analytique en parlant, à partir de ses travaux sur les caissières dans les supermarchés, de modèles de « corvéabilité » (2005) intégrant à la fois la logique du travail domestique au foyer et celle de la *lean production*. Les travaux de chercheuses américaines du courant *Black Feminism* relativement récents sur l'« intersectionnalité » (Crenshaw 1991) des rapports sociaux démontraient pour leur part l'importance de comprendre l'imbrication de divers rapports sociaux spécifique à chaque contexte ainsi que ses effets. N'ayant pas trouvé de travaux dans les courants féministe ou féministe postcolonial portant sur les réseaux de production, nous avons tenté d'adapter des outils analytiques développés dans le cadre de ces approches qui ont servi à étudier la division sexuelle du travail dans l'entreprise intégrée (Kergoat 2009), la dévalorisation du travail rémunéré d'assistance à domicile (Dussuet 2002) ainsi que la division racialisée du travail reproductif (Glenn 2009).

## 2. Retour sur les propositions de recherche

Cette seconde partie de la discussion de nos résultats de recherche est organisée autour de cinq sections structurées en fonction de chacune des propositions et sous-propositions de recherche découlant du modèle conceptuel. Nous rappelons ci-dessous ces propositions et sous-propositions et nous poursuivons avec la discussion des résultats comme telle.

### *Première proposition de recherche*

1- Notre première proposition de recherche porte sur le traitement juridique de la responsabilité à l'égard du travail des organisations impliquées dans les réseaux de production. Nous examinerons la « détermination de l'identité juridique de l'employeur » dans ces réseaux étudiés à travers les règles et l'interprétation de celles-ci par les tribunaux et les organismes administratifs dans le cadre de l'application du droit du travail.

### *Deuxième proposition de recherche*

2- Notre seconde proposition de recherche concerne la réalité empirique des relations de pouvoir entre les organisations dans les réseaux. Nous analyserons l'exercice du « pouvoir stratégique » par une ou des « organisations-cerveaux » dans ces réseaux à partir d'une démarche sociologique descriptive.

### *Sous-proposition de recherche*

3- Notre deuxième proposition de recherche inclut une sous-proposition consistant à vérifier l'existence de possibles « variables » pouvant influencer ce « pouvoir stratégique ». Nous laisserons place à l'induction pour identifier des « variables » potentiellement influentes.

### *Troisième proposition de recherche*

4- Notre troisième proposition porte sur l'interaction entre les deux premiers phénomènes, la « détermination de l'identité juridique de l'employeur » et l'exercice du « pouvoir stratégique » par une ou des « organisations-cerveaux », et ses effets en termes de « précarisation des emplois » du personnel employé dans les segments externalisés des réseaux de production. Nous nous intéresserons à deux dimensions de la « précarisation des emplois », soit la « précarisation de la protection sociale » et la « précarisation des conditions de travail ».

### *Sous-proposition de recherche*

5- Notre troisième proposition de recherche comporte aussi une sous-proposition qui concerne l'influence potentielle de plusieurs rapports sociaux agissant de façon « intersectionnelle » (dont les rapports sociaux de sexe et la racialisation) dans le processus de « précarisation des conditions de travail », et en particulier au plan de la légitimation de la « déqualification des emplois ».

Nous poursuivons avec la discussion de nos résultats relatifs à chacune de nos propositions et sous-propositions de recherche.

## **2.1 Première proposition de recherche : la responsabilité juridique à l'égard du travail dans les réseaux**

Notre examen de la « détermination de l'identité juridique de l'employeur » dans les réseaux de services d'aide à domicile nous a permis de constater que dans la majorité des situations, lors de l'application du *Code du travail* ou de la *Loi sur les normes du travail*, l'action de certaines des entités ayant effet sur le travail n'est pas cernée. La relation d'emploi est « bilatéralisée » au plan juridique (Bich 2001 : 264) alors qu'au plan empirique, elle n'est pas bipartite mais plutôt tripartite ou même multipartite dans certains réseaux. Ce constat rejoint ceux qu'ont déjà établis des chercheurs-es en droit du travail (Vallée 2007; Coiquaud 2007; Gesualdi-Fecteau 2008; de Tonnancour et Vallée 2009). De plus, nos études de cas nous ont permis d'identifier deux « variables » influençant cette « détermination de l'identité juridique de l'employeur » sur lesquelles nous reviendrons ci-dessous.

Voyons d'abord l'application du *Code du travail*. En ce qui concerne les réseaux intégrant les travailleuses du CES, nous avons constaté que dans l'affaire *Centre de santé Memphrémagog*<sup>213</sup>, l'employeur juridiquement identifié est l'utilisateur du CES. Cet employeur juridique est l'EESAD dans les réseaux intégrant ce type de prestataire privé. En ce qui concerne le seul réseau comprenant des agences de location de personnel que nous avons

---

<sup>213</sup> *Syndicat des travailleuses et des travailleurs du CLSC Alfred Desrochers c. Centre de santé Memphrémagog*, précité note 14.

pu examiner sur ce plan (le réseau local no 3), l'employeur juridiquement identifié a été, pendant une vingtaine d'années, les deux agences intégrées au réseau. Cette situation a changé lorsqu'une requête fondée sur l'article 39 du *Code du travail* portée par un syndicat a été effectuée et que la CRT a identifié l'organisme public présent dans le réseau comme l'employeur. L'examen du réseau no 3, dans notre troisième étude de cas, ainsi que l'examen de l'application de la *Loi sur les normes du travail* dont nous traitons dans le prochain paragraphe, nous ont amenée à identifier l'influence d'une « variable » sur la « détermination de l'identité juridique de l'employeur », que nous incluons dans notre modèle conceptuel révisé (voir section 3 qui suit), celle de l'« identification de l'employeur par l'organisation syndicale ou par les salariés-es ».

L'analyse de l'application de la *Loi sur les normes du travail* dans les réseaux de services d'aide à domicile montre que l'employeur juridique identifié varie selon les dossiers de plaintes à la CNT ou les recours à la CRT dans le cas des réseaux intégrant les travailleuses du CES : c'est parfois l'usager-ère des services, l'organisme public exclusivement ou, dans l'un des dossiers examinés, l'organisme public et une association locale représentant les usagers-ères. Dans les réseaux intégrant des EESAD, l'employeur identifié juridiquement est l'EESAD et dans ceux intégrant des agences de location de personnel, ces dernières sont identifiées comme employeur.

Du point de vue juridique, il n'est pas surprenant que l'employeur varie selon les situations; c'est d'ailleurs ce qu'indiquait la décision *Ville de Pointe-Claire* de la Cour suprême, qui constitue la principale référence jurisprudentielle dans le traitement juridique des relations d'emploi tripartites ou multipartites. Chaque situation factuelle est différente et exige d'identifier à titre d'employeur l'entité exerçant le « plus grand contrôle du travail ». Il existe toutefois des « variables » supplémentaires qui expliquent cette variance dans le cas spécifique de l'application de la *Loi sur les normes du travail*. D'abord, cette loi comporte un article, l'article 95, qui permet de responsabiliser solidairement plusieurs entités différentes à titre d'employeur dans les réclamations de nature pécuniaire. Le traitement juridique de la CNT peut donc varier selon qu'il s'appuie ou non sur cet article de la loi. Il peut aussi varier selon l'utilisation ou non d'une grille d'analyse des relations tripartites que la CNT a mis en place en 2011, selon l'identification de l'employeur par les salariées lors du dépôt des plaintes et selon

la présence ou l'absence de syndicats pour soutenir les plaignantes. De plus, il faut noter que dans les dossiers impliquant des agences de location de personnel, celles-ci tiennent à s'identifier comme étant la partie constituant l'employeur au plan juridique afin que les entreprises clientes n'aient pas à assumer cette responsabilité. Nous voyons qu'une « variable » influençant la « détermination de l'identité juridique de l'employeur » apparaît commune dans l'examen de l'application du *Code du travail* (voir ci-dessus, réseau no 3) et dans celle de la *Loi sur les normes du travail*.

Nous constatons de plus que si la CNT peut attribuer le statut juridique d'employeur à plusieurs entités à la fois, c'est à cause de son mandat spécifique et de ses pouvoirs à titre d'organisme administratif du travail. Ce mandat lui confère un pouvoir d'enquête en matière pécuniaire ainsi qu'un pouvoir lui permettant d'interpeller les parties concernées par une réclamation afin de les inciter à trouver une entente. Cela lui permet de réaliser un certain « bricolage stratégique » (Vallée 2012) pour trouver une solution en identifiant comme employeur juridique dans les réseaux de production certaines organisations qui exercent uniquement une partie du contrôle du travail mais qui sont spécifiquement impliquées dans les événements entourant les plaintes ou encore en identifiant plusieurs entités se partageant le contrôle du travail à titre de co-employeurs. De Tonnancour et Vallée, dans leur analyse du traitement de relations d'emploi tripartites impliquant des agences par la CNT, avaient souligné cette spécificité de l'institution:

*« Le cheminement des dossiers au sein de la Commission des normes du travail montre cependant que, par une méthode réaliste, la Commission parvient dans plusieurs cas à impliquer toutes les parties qui se partagent le pouvoir de direction du salarié dans la recherche d'une solution. » (de Tonnancour et Vallée 2009 : 427)*

Même si nous avons constaté chez la Commission une analyse fine de l'implication de toutes les parties à la relation d'emploi dans les événements entourant chacune des réclamations, dans certains dossiers de plaintes, il se peut que cette analyse ait été moins approfondie. La référence à la norme classique de l'entreprise unifiée et de la relation d'emploi bipartite persiste au sein des tribunaux et des organismes administratifs puisqu'elle demeure aux fondements de la législation en matière de travail. Par ailleurs, dès que les dossiers relatifs à la

*Loi sur les normes du travail* sont judiciarisés, l'approche réaliste que la CNT peut mettre de l'avant dans le traitement des dossiers n'est plus possible comme l'ont aussi indiqué de Tonnancour et Vallée:

*« (...) il reste que cette approche réaliste se manifeste essentiellement, conformément au mandat de la Commission, dans des dossiers qui se concluent par des règlements, au demeurant rarement tripartites, ou qui n'empruntent pas la voie judiciaire. La prise en compte de la relation tripartite dans l'application des normes faite par les différents intervenants de la Commission, quoique réelle, est méconnue et ne vaut que pour les cas en cause et pour des cas similaires qui peuvent se présenter à la Commission. Si cette approche réaliste des relations tripartites peut avoir une certaine portée obligatoire pour la gestion des dossiers de plaintes à l'intérieur de la Commission, elle n'a pas valeur d'exemple au-delà de la sphère d'intervention de la Commission et ne peut transformer de manière plus générale l'approche qui a cours dans l'ensemble des litiges soulevant l'application du droit du travail à des relations tripartites. » (de Tonnancour et Vallée 2009 : 427)*

Poursuivons notre discussion en confrontant maintenant les résultats de notre étude de cas multiples à notre seconde proposition de recherche, celle ayant trait à la réalité empirique des rapports de pouvoir dans les réseaux.

## **2.2 Deuxième proposition de recherche : la réalité empirique des relations de pouvoir dans les réseaux**

Notre deuxième proposition de recherche visait à poursuivre l'analyse au-delà des catégories juridiques en vigueur en vertu du droit du travail actuel à travers l'examen de la réalité concrète des relations de pouvoir dans les réseaux de production. Les résultats de cette analyse sociologique descriptive montrent que dans les trois types de réseaux de services d'aide à domicile intégrant des prestataires privés, les « organisations-cerveaux » exerçant le « pouvoir stratégique » (Appay 2005) sont des organismes publics. Ces résultats nous amènent de plus à préciser nos concepts.

Dans les réseaux intégrant des travailleuses du CES et dans ceux intégrant des EESAD, les « organisations-cerveaux » sont le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) ainsi que les centres de santé et de services sociaux (CSSS) coordonnant ces réseaux. En ce qui a trait aux réseaux intégrant des agences de location de personnel, dans l'unique réseau intégrant des agences de location de personnel pour lequel nous avons pu analyser la dimension du « pouvoir stratégique » de façon complète (réseau local no 3), nous avons constaté que l'« organisation-cerveau » était aussi un organisme public. Nous avons de plus pu formuler l'hypothèse selon laquelle dans les trois réseaux intégrant des agences examinés à partir des dossiers de la CNT, l'« organisation-cerveau » était aussi un organisme public, soit un CSSS.

Par ailleurs, certaines des composantes du concept de « pouvoir stratégique » utilisé dans notre modèle conceptuel peuvent être reformulées à la lumière des résultats de notre étude. La première composante à la base du « pouvoir stratégique » – l'« autonomie » juridique des entités présentes dans le réseau – est confirmée dans les trois études de cas. Tant les ESSAD que les agences de location de personnel détiennent un statut juridique propre et autonome de celui des organismes publics. Quant aux travailleuses du CES, il s'agit de salariées qui sont considérées autonomes des organismes publics, n'étant pas considérées comme leurs employées.

Notre analyse nous amène aussi à confirmer dans les trois études de cas l'application de la seconde composante à la base de l'exercice du « pouvoir stratégique », celle de la « maîtrise financière » d'une partie essentielle du circuit financier par la ou les « organisations-cerveaux » dans les réseaux. Cette « maîtrise financière » se déploie à travers l'action globale du MSSS et l'action locale des CSSS dans les réseaux intégrant les travailleuses du CES et dans ceux intégrant des EESAD. Dans le réseau local no 3 intégrant deux agences de location de personnel, la « maîtrise financière » est exercée par l'entremise d'un organisme public local. Ce dernier relève aussi financièrement du MSSS, mais aucune politique nationale ne régit le recours aux prestataires privés pour ce type d'organisme public. Ce recours découle essentiellement de son autonomie de gestion.

La troisième composante du concept de « pouvoir stratégique » dans notre modèle conceptuel nécessite d'être reformulée au terme de notre étude de cas multiples. Cette composante

bicéphale, inspirée des travaux d'Appay (2005), a été initialement formulée comme étant la « mise en survie » des services publics et la « canalisation » de ressources financières vers des entités du réseau, conjuguée à des pressions implicites, en vue d'assurer la réalisation d'activités définies par l'« organisation-cerveau ». La première partie cette composante, celle de la « mise en survie » des services publics, n'a pu être complètement confirmée dans notre première et notre troisième études de cas et nous l'avons remplacée par celle de « restructuration productive », qui apparaît plus appropriée. Les réseaux intégrant le CES ont été créés, à leur origine, dans le cadre de la désinstitutionnalisation de services publics d'hébergement pour les personnes vivant avec un handicap physique, à la fin des années 1970. Des ressources ont alors été « canalisées » vers le prédécesseur du programme du CES, celui de l'allocation directe. De même, le réseau local no 3 intégrant deux agences est aussi apparu dans le cadre de la désinstitutionnalisation de services publics d'hébergement au milieu des années 1980. Il s'agissait de services pour les personnes vivant avec un handicap intellectuel. La notion de « restructuration productive » permet d'englober à la fois les pratiques d'externalisation de la production du secteur public s'inscrivant tant dans le cadre de la « mise en survie » des services publics, dont nous avons pu constater la présence dans certains réseaux (réseaux intégrant les EESAD en particulier), que dans les pratiques d'externalisation découlant de la désinstitutionnalisation de services d'hébergement pour les personnes vivant avec un handicap. Nous définissons la notion de restructuration productive de façon très générale en parlant d'« une modification dans la forme d'organisation de la production des services ».

Notre analyse descriptive nous a aussi amenée à confirmer la présence d'une quatrième composante à la base du « pouvoir stratégique », celle d'« orchestration de la production », mais il est nécessaire d'apporter certaines précisions à sa définition. Nous l'avons initialement définie, en nous inspirant des travaux d'Altmann et Deiß (1998) portant sur la logique de « rationalisation systémique » dans les réseaux, comme suit : « division de la production entre les différentes organisations du réseau qui s'appuie sur la création de la complémentarité entre elles grâce à l'usage de l'hétérogénéité des potentiels et des situations entre les segments de production et au sein de la main-d'œuvre (en termes de qualification, de coûts de main-d'œuvre, d'expertise gestionnaire, de facilités techniques, de potentiel d'investissement et



d'innovations, etc.) ». Nous avons pu constater un « usage de l'hétérogénéité des situations » entre les segments de production internes (secteur public) et les segments externalisés (prestataires privés) des réseaux par les « organisations-cerveaux ». Nos données ne nous ont toutefois pas permis de démontrer que cet usage découlait d'un choix conscient ou non, sauf dans le cas de deux réseaux locaux intégrant des EESAD où il apparaissait conscient. Nous n'avons pas non plus constaté comme tel un « usage de l'hétérogénéité des potentiels ». Par ailleurs, nous n'avons pas pu confirmer toutes les formes de différenciation entre les segments qu'Altmann et Deiß indiquaient dans leurs travaux, mais nous avons pu en identifier une qui ressortait dans nos trois études de cas. Il s'agit d'une différenciation au plan de la qualification des emplois, incluant une différenciation à la fois au plan des exigences à l'embauche et au plan de la rémunération du travail. Nos résultats montrent en effet que les travailleuses employées dans les segments externalisés des réseaux (par les prestataires privés) se voient demander peu d'exigences à l'embauche et sont faiblement rémunérées en comparaison avec les travailleuses employées dans les segments internes (secteur public) et effectuant des tâches similaires.<sup>214</sup> En conséquence, nous souhaitons remplacer la définition initiale de l'« orchestration de la production » pour la suivante : « division de la production entre les diverses organisations qui s'appuie sur la création de la complémentarité entre elles grâce à l'usage de l'hétérogénéité des situations entre les divers segments de la production au plan de qualification des emplois incluant les exigences à l'embauche et la rémunération ».

Nous complétons cette discussion concernant le concept de « pouvoir stratégique » et la réalité empirique des relations de pouvoir dans les réseaux avec la cinquième composante de ce concept, celle de « régulation supra-organisation ». Nos trois études de cas montrent la pertinence de cette composante de même que sa concordance avec certains indices déjà utilisés en droit du travail pour repérer l'existence d'un état de subordination juridique. Dans les trois types de réseaux examinés, les organismes publics exercent cette « régulation supra-organisation », qui implique des formes de contrôle du travail dépassant leurs frontières. Les modalités de cette régulation apparaissent similaires dans les réseaux de services intégrant des

---

<sup>214</sup> Nous résumons les données concernant la rémunération dans la partie 2.4 de cette discussion portant sur la « précarisation des conditions de travail » et en particulier sur l'aspect de la « qualification des emplois ».

travailleuses du CES, des EESAD et d'agences de location de personnel sous la coordination des CSSS. Il s'agit principalement de la confection, par les CSSS, de plans d'intervention pour chaque usager-ère qui déterminent les tâches du personnel des prestataires privés et le nombre d'heures de travail par catégories de soins. Dans les trois études de cas, nous avons aussi pu constater des pratiques de formation et de suivi de qualité impliquant les organismes publics, ainsi que la présence de ce qu'Altmann et Deiß (1998 : 146) ont nommé les « intégrateurs ». Ce sont les gestionnaires liés aux modules de direction des « organisations-cerveaux » qui opèrent à l'interface des segments externalisés des réseaux. Ces pratiques démontrent que les « organisations-cerveaux » détiennent un pouvoir d'organisation du travail d'autrui constitutif d'une situation de subordination juridique pour les salariés.

Voilà qui complète la discussion des résultats de notre analyse descriptive de l'exercice du « pouvoir stratégique ». Nous avons pu confirmer cette dimension, mais l'une de ses composantes a été reformulée (« mise en survie » devient « restructuration productive ») et la définition d'une autre de ses composantes, l'« orchestration de la production », a fait l'objet de certaines précisions.

### **2.3 Sous-proposition de recherche : l'influence de l'action collective réticulaire**

Cette sous-proposition est liée à notre seconde proposition de recherche portant sur la réalité empirique des rapports de pouvoir dans les réseaux. Elle se situe dans une perspective postulant l'indétermination des rapports de pouvoir dans les rapports de production et l'influence de potentielles « variables » sur l'exercice du « pouvoir stratégique » par une ou des « organisations-cerveaux » au sein des réseaux de services. En influençant le « pouvoir stratégique », ces « variables » pourraient aussi potentiellement avoir des effets sur le processus de « précarisation des conditions de travail » résultant de l'interaction entre celui-ci et la « détermination de l'identité juridique de l'employeur ».

Nos trois études de cas nous ont permis d'identifier de façon inductive une « variable » influençant le « pouvoir stratégique » au sein des réseaux: « l'action collective réticulaire ». Pour la définir après l'avoir cernée par une approche inductive, nous nous inspirons du sociologue des organisations Mariotti qui, dans ses travaux sur les réseaux, caractérise certaines formes d'action syndicale en disant qu'elles prenaient acte de la relation entre le donneur d'ordre et les salariés-es des sous-traitants (Mariotti 2005 : 242). Nous définissons cette « variable » en parlant de « pratiques d'action collective visant l'amélioration des conditions de travail dans les segments externalisés du réseau et prenant acte de l'action de l'organisation-cerveau dans ce réseau ». Nous lui avons identifié deux catégories : la première est celle de l'action syndicale et la seconde est celle de l'action collective de « nouveaux acteurs » (Bellemare 1998) en relations industrielles.

### **2.3.1 Action syndicale**

Les résultats de notre troisième étude de cas montrent que des pratiques d'« action collective réticulaire » ont eu lieu du côté syndical uniquement dans le réseau local no 3 intégrant deux agences de location de personnel. Ces pratiques ont en partie pris la forme traditionnelle de l'action syndicale encadrée par le *Code du travail* (changement d'accréditation syndicale, recours pour faire reconnaître le « véritable employeur », griefs). Cependant, face aux limites de ces actions traditionnelles, des actions innovatrices de type sociopolitique ont aussi été développées afin de faire pression sur l'« organisation-cerveau » (soutien au dépôt de plaintes des travailleuses à la CNT et à la CDPDJ, conférences de presse, visites auprès des décideurs, etc.). Le soutien des recours à la CDPDJ a été réalisé en collaboration avec une association de lutte contre la discrimination raciale.

Les résultats de notre troisième étude de cas montrent que des pratiques d'« action collective réticulaire » ont eu lieu du côté syndical uniquement dans le réseau local no 3 intégrant deux agences de location de personnel. Ces pratiques ont en partie pris la forme traditionnelle de l'action syndicales encadrée par le *Code du travail* (changement d'accréditation syndicale, recours judiciaire pour faire reconnaître le « véritable employeur », griefs). Cependant, face

aux obstacles, des actions innovatrices de type sociopolitique ont aussi été développées afin de faire pression sur l'« organisation-cerveau » (soutien au dépôt de plaintes des travailleuses à la CNT et à la CDPDJ, conférences de presse, visites auprès des décideurs, etc.). Le soutien des recours à la CDPDJ a été réalisé en collaboration avec une association de lutte contre la discrimination raciale.

Notre analyse nous permet de croire que ces pratiques d'« action collective réticulaire » dans le réseau no 3, portées principalement par le syndicat représentant les travailleuses d'agence et à certains moments par le syndicat représentant le personnel du secteur public, ont influencé le « pouvoir stratégique » exercé par l'organisme public. Nous pensons qu'elles ont particulièrement influencé sa décision consistant à mettre fin aux contrats avec les agences qui duraient depuis une vingtaine d'années et à créer plus d'une centaine de postes sous son égide pour dispenser les services que les travailleuses des agences offraient jusqu'alors. Néanmoins, au moment de finaliser cette thèse, ces pratiques n'ont pas encore eu des effets concluants pour les travailleuses des agences. Elles n'ont pas permis de contrer le faible « niveau de protection des droits » issus du *Code du travail* (voir partie 2.4.1 ci-dessous).

Contrairement à notre troisième étude de cas, notre première étude de cas ne nous a pas permis de constater que des pratiques d'« action collective réticulaire » avaient eu lieu du côté syndical dans les réseaux intégrant des travailleuses du CES à la suite de la décision *Centre de santé Memphrémagog*<sup>215</sup> par la CRT en 2003 dans laquelle l'utilisateur des services a été juridiquement identifié comme l'employeur. L'une des travailleuses du CES que nous avons interviewée a d'ailleurs indiqué qu'elles et d'autres avaient tenté de se syndiquer et avaient contacté une organisation syndicale, mais que la démarche avait été abandonnée de part et d'autre à cause de cette décision de la CRT. Notre seconde étude de cas ne nous a pas non plus permis de constater l'existence de telles pratiques syndicales réticulaires. Néanmoins, nous avons constaté l'existence d'une conscience du rôle central joué par l'« organisation-cerveau » dans le réseau no 2 dans les propos tenus par les acteurs syndicaux, tant du côté du secteur

---

<sup>215</sup> *Syndicat des travailleuses et des travailleurs du CLSC Alfred Desrochers c. Centre de santé Memphrémagog*, précité note 14.

public que de celui de l'EESAD, et dans ceux tenus par les deux travailleuses de l'EESAD que nous avons interviewées.

Dans la partie suivante de la présente discussion, nous traitons d'une deuxième catégorie de pratiques d'« action collective réticulaire ».

### **2.3.2 Action collective de nouveaux acteurs**

Cette section porte sur l'« action collective réticulaire » des associations locales représentant les usagers-ères des services du CES, que nous avons documentée et analysée dans le cadre de notre première étude de cas. Il nous semble pertinent de recourir à la notion de « nouveaux acteurs » pour caractériser ces associations et leur action. Cette notion a été élaborée en référence à celle relative aux acteurs traditionnels en relations industrielles selon la théorie classique de Dunlop (1976), soit les syndicats, les employeurs et l'État. La notion de « nouveaux acteurs en relations industrielles » a été définie comme suit par Bellemare : « un individu, un groupe ou une institution qui, par le fait de son action, a la capacité d'influencer directement l'orientation des relations industrielles, y compris celle d'influencer les capacités causales déployées par d'autres acteurs des relations industrielles (action indirecte) » (Bellemare 1998: 6). Dans ses travaux sur le transport commun urbain au Québec, Bellemare a documenté l'action d'« autres acteurs » en relations industrielles qu'il nomme les « destinataires » des services ou les « clients » (Bellemare 1998).

Notre première étude de cas montre que les associations locales représentant les usagers-ères des services du CES constituent de « nouveaux acteurs » en relations industrielles, des acteurs ayant tenu des pratiques d'« action collective réticulaire » qui ont eu une influence sur le « pouvoir stratégique » exercé par le MSSS et les CSSS dans les réseaux de services et sur les conditions de salaire de ces travailleuses. Rappelons brièvement les termes de ces pratiques qui ont été portées par cinq associations locales de défense des droits des personnes handicapées, les usagers-ères principaux des services du CES. Ces dernières se sont coordonnées et ont mené des actions qui ont impliqué à certains moments la collaboration de travailleuses du CES et qui se sont déployées à travers une série de moyens de pression au

niveau local et régional pour aboutir au niveau national. Ces actions collectives ont conduit en 2008 à des améliorations salariales substantielles (32,5% pour les régions de Sherbrooke et de Québec et 14,5% dans la région de Montréal) concédées par l'« organisation-cerveau » exerçant la « maîtrise financière » dans l'ensemble des réseaux intégrant des travailleuses du CES au Québec, soit le MSSS. Nos données indiquent toutefois que ces pratiques d'action collective réticulaire et les gains ne furent que ponctuels et que ces derniers furent limités au salaire même si les revendications portaient aussi sur l'amélioration des conditions de travail et de la protection sociale des travailleuses.

Nos résultats relatif à l'influence de l'« action collective réticulaire » de certains acteurs en relations industrielles – acteurs syndicaux et « nouveaux acteurs » – sur le « pouvoir stratégique » dans les réseaux montrent que les rapports sociaux n'y sont pas figés et entièrement déterminés même si nous prétendons qu'ils se déploient selon des schèmes structurés que nous avons tenté d'explicitier, du moins en partie. L'action syndicale dans le réseau no 3, et en particulier celle du syndicat représentant les travailleuses d'agence, ainsi que l'action collective des associations locales représentant les usagers-ères des services du CES, s'inscrivent précisément dans la perspective d'une résistance à l'exercice du pouvoir tel qu'il se déploie dans les réseaux concernés, et ce dans le but d'améliorer les conditions de travail de salariées précarisées.

Poursuivons maintenant notre discussion en nous penchant sur notre troisième proposition de recherche.

## **2.4 Troisième proposition de recherche : la précarisation des emplois**

Cette troisième proposition de recherche concerne le résultat des deux dimensions examinées dans les deux premières propositions de recherche, soit la dimension juridique et la dimension sociologique. Cette proposition traite plus spécifiquement de l'effet de l'écart entre l'identité de l'employeur « juridique » et l'identité de l'« organisation-cerveau » exerçant le « pouvoir stratégique » dans le réseau en termes de « précarisation des emplois » dans les segments

externalisés de ces réseaux. Nous avons voulu vérifier si un processus de précarisation décrit comme suit par Appay s'y manifestait :

*« Le principe d'externalisation en cascade est au cœur du processus de précarisation: il fragmente, divise, hiérarchise, organise structurellement l'impuissance syndicale, désorganise les luttes au travail, reporte sur les autres la responsabilité des donneurs d'ordre, avec en bout de chaîne les individus chargés de l'exécution du travail, celles et ceux qui ne peuvent « externaliser » leur condition sur qui que ce soit » (Appay 2008: 166).*

Nos trois études de cas nous ont amenée à confirmer l'existence de ce processus de « précarisation des emplois ». En effet nous avons pu identifier un décalage entre les normes juridiques et la réalité sociologique du pouvoir dans les réseaux, décalage qui entraîne une « précarisation de la protection sociale » et une « précarisation des conditions de travail ».

Nous l'avons déjà dit, le « pouvoir stratégique » (Appay 2005) qui se déploie dans les réseaux et qui a un impact déterminant sur le travail n'est en général pas capté juridiquement lors de l'application des deux lois du travail étudiées, soit le *Code du travail* et la *Loi sur les normes du travail*. Le décalage entre l'identité de l'employeur juridique, celui qui exerce le plus grand contrôle du travail, et celle de l'« organisation-cerveau » exerçant le « pouvoir stratégique » se traduit pour les travailleuses employées dans les segments externalisés des réseaux en une « précarisation de la protection sociale ». Même si elles ont formellement accès à ces deux régimes de droits du travail, elles subissent une précarisation des droits qui en sont issus. Ces constats rejoignent ceux des chercheuses en droit du travail critique (Vallée 2007; Coiquaud 2007; Gesualdi-Fecteau 2008; de Tonnancour et Vallée 2009) même s'ils concernent d'autres réseaux de production que ceux sur lesquels portaient leurs analyses.

Ce faible niveau de protection des droits de représentation et de négociation collectives ne permet pas aux travailleuses de contrer le processus de « précarisation des conditions de travail » découlant de l'organisation réticulaire de la production et du travail mise en place. Ces conditions de travail sont caractérisées par une mise en « corvéabilité » (Appay 1997) basée sur ce que nous avons appelé le modèle de la « disponibilité permanente juste-à-temps » et par une « déqualification des emplois » (Kergoat 1982) sexuée ou sexuée-racialisée selon

les cas. Dans certains réseaux, comme nous l'avons expliqué dans la section 2.3 qui précède, des pratiques d'« action collective réticulaire » ont eu une influence sur le « pouvoir stratégique », mais cette influence n'a pas été suffisante pour contrer le processus de précarisation.

Voyons plus en détails la discussion de nos résultats d'abord en ce qui a trait à la « précarisation de la protection sociale » et ensuite à la « précarisation des conditions de travail ».

#### **2.4.1 Précarisation de la protection sociale**

Dans notre première étude de cas, nous avons constaté que les travailleuses du CES ont formellement accès aux droits découlant du *Code du travail*, mais qu'il existe un décalage entre l'identité juridique de l'employeur dans le cadre de son application (l'usager-ère du CES) et celle de l'« organisation-cerveau » (le MSSS et le CSSS). La syndicalisation des travailleuses du CES, même si elle a été envisagée par certaines, est *de facto* pratiquement impossible car elle impliquerait des demandes d'accréditation syndicale et des négociations collectives pour chacun des usagers-ères auxquels elles dispensent des services. Comme l'ont indiqué certains-es chercheurs-es en droit critique, l'application de ces droits dans les réseaux de production a pour effet de réduire l'« aire de la représentation collective » (Verge et Dufour 2003: 22). Le cas des réseaux intégrant les travailleuses du CES illustre de façon particulièrement éloquente le degré que peut atteindre cette réduction de l'aire de représentation collective puisque celle-ci est limitée à chaque usager-ère des services.

L'application de la *Loi sur les normes du travail* entraîne aussi deux types de problèmes de protection pour les travailleuses du CES. Le premier problème en est un d'accès à certains droits. Il ne découle pas du décalage entre la « détermination juridique de l'employeur » et la réalité empirique du pouvoir mais bien à des « exclusions législatives ou des statuts particuliers créés par la loi », ce qui nous amènera à intégrer cette « variable » dans notre modèle conceptuel révisé (voir section 3 qui suit). Notre première étude montre qu'en vertu de la *Loi sur les normes du travail*, les travailleuses du CES détiennent le statut juridique de



« gardiennes ou gardiens », ce qui les exclut de la protection de certains droits<sup>216</sup>. Ce statut juridique est conféré aux salariés-es dont la fonction exclusive est la garde ou la production de soins auprès d'une personne dans un domicile (ou de plusieurs personnes dans plusieurs domiciles), cela pouvant inclure des travaux ménagers directement liés aux besoins immédiats de cette personne. D'autres chercheurs ont traité de ce problème dans le passé (Bernstein 2006).

Un second problème, en lien celui-là avec le décalage entre la réalité juridique et la réalité empirique, se pose pour ces travailleuses au plan du « niveau de protection » de certains droits issus de la *Loi sur les normes du travail*, niveau qui s'avère faible. Par exemple, cette loi assujettit une série de droits à la notion de service continu<sup>217</sup> ou à la durée de la semaine normale de travail<sup>218</sup>, adaptées à la norme classique de l'entreprise intégrée et de la relation d'emploi bipartite. Comme le CES implique plusieurs employeurs juridiques, le compteur repart à zéro à chaque fois, le service continu et la durée de la semaine de travail ne se cumulant que dans le cadre du travail effectué pour un seul employeur ou dans une seule entreprise. Les travailleuses du CES qui déposent des plaintes à la CNT parviennent toutefois à obtenir la protection de leurs droits car le mandat spécifique de celle-ci ainsi que l'article 95 de la *Loi sur les normes du travail* (s'appliquant aux matières pécuniaires exclusivement) lui permettent d'interpeller les CSSS à titre de partie exerçant le contrôle du travail en ce qui a trait à la rémunération des travailleuses du CES.

Notre seconde étude de cas fait aussi état d'un décalage entre l'identité juridique de l'employeur (l'EESAD) et celle de l'« organisation-cerveau » (le MSSS et le CSSS) lors de

---

<sup>216</sup> Les gardiennes et les gardiens sont des salariés-es assujettis à la loi (art. 158.3) tout en faisant l'objet de normes particulières en ce qui a trait au droit à un taux salarial majoré pour le temps supplémentaire (art. 54, paragraphe 9) et au droit à la réintégration dans leur milieu de travail en cas de pratique interdite (art. 123.4) ou en cas de congédiement sans cause juste et suffisante (art. 128). En cas de pratique interdite ou de congédiement sans cause juste et suffisante, la gardienne ou le gardien n'a droit qu'à une indemnité compensatrice du salaire et des autres avantages dont l'ont privé le congédiement ou la pratique interdite.

<sup>217</sup> Nous référons ici au droit à une indemnité compensatoire pour non remise de l'avis de cessation d'emploi dans les délais prescrits par la loi (art. 83), au droit à une indemnité de vacances (art. 74) et au droit à une protection contre un congédiement sans cause juste et suffisante (art. 124).

<sup>218</sup> Nous référons en particulier ici au droit à une majoration du salaire pour temps supplémentaire (art. 55, al. 1).

l'application des deux lois du travail examinées<sup>219</sup>. Même lorsqu'elles sont syndiquées, le pouvoir collectif des travailleuses des EESAD demeure faible car elles négocient collectivement leurs conditions de travail avec une organisation relativement fragile financièrement et largement dépendante de l'« organisation-cerveau ».

Dans notre troisième étude de cas, l'examen de l'application du *Code du travail* au réseau no 3 montre que l'employeur juridique des travailleuses des deux agences intégrées au réseau a été identifié, pendant une vingtaine d'années, comme étant chacune de ces agences intégrées au réseau alors que l'« organisation-cerveau » était un organisme public. La négociation collective des conditions de travail des travailleuses d'agence se réalisait donc avec des entités qui ne détenaient pas le pouvoir déterminant dans le réseau. Le « niveau de protection des droits » de ces travailleuses était donc faible. L'organisme public a finalement été reconnu juridiquement comme l'employeur des travailleuses des agences dans une période récente, avec la décision de la CRT relative à une requête syndicale. Cependant, ces travailleuses ne peuvent toujours pas exercer leurs droits à l'égard de cet employeur, au moment de finaliser cette thèse, car l'opérationnalisation de la décision de la CRT s'avère difficile, l'organisme public ayant rompu les contrats avec les agences et contestant devant le tribunal d'arbitrage leur intégration collective dans les postes qu'il a créés<sup>220</sup>.

Dans trois dossiers de plaintes à la CNT impliquant des réseaux au sein desquels sont présentes des agences, les employeurs identifiés dans le cadre de l'application de la *Loi sur les normes du travail* sont systématiquement les agences, même si les CSSS semblent impliqués dans les événements entourant les plaintes<sup>221</sup>. Ce décalage peut affaiblir la protection de

---

<sup>219</sup> En ce qui concerne l'application de la *Loi sur les normes du travail*, nos données (le contenu de dossiers de plaintes à la CNT) ne nous permettaient pas de vérifier si les CSSS ont été impliqués dans les événements entourant les plaintes au plan du contrôle du travail.

<sup>220</sup> Rappelons que la convention collective de l'unité d'accréditation dont les travailleuses des agences font partie en vertu de la décision récente de la CRT prévoit que les membres de cette unité ont un accès prioritaire aux postes que crée l'organisme public.

<sup>221</sup> Les données auxquelles nous avons eu accès par l'entremise de ces dossiers de plaintes ne nous permettent pas de confirmer que les CSSS constituent les « organisations-cerveaux » dans les trois réseaux intégrant des agences, mais certaines manifestations du « pouvoir stratégique » exercés par les CSSS que nous avons pu confirmer nous ont amenée à formuler l'hypothèse selon laquelle ils pourraient l'être.

certains droits<sup>222</sup> pour les travailleuses alors que leur contrat de travail avec les agences est subordonné au contrat de services entre les agences et les CSSS et que les agences résistent à assumer des coûts non prévus aux contrats de services.

Il n'est pas étonnant que les organismes publics ne soient pas systématiquement identifiés juridiquement comme employeur en vertu du droit du travail en vigueur car l'une des manifestations à la base du « pouvoir stratégique » exercé par ces « organisations-cerveaux » est précisément le transfert de la gestion directe du travail à une organisation externe et autonome juridiquement. L'illogisme réside plutôt à notre avis dans le fait que le droit du travail actuel repose sur une conception de la subordination du travail par l'employeur référant au modèle d'organisation productive propre à l'entreprise intégrée de type fordiste et à la relation d'emploi bipartite, avec leur corollaire, la recherche de l'entité qui exerce le plus grand contrôle du travail, alors que la réalité organisationnelle des réseaux de production implique des modalités de subordination par l'organisation du travail qui peuvent s'avérer déterminantes et qui ne sont pas toujours pleinement prises en compte.

Malgré cette inadéquation du droit du travail à l'égard des relations d'emploi en réseau, dans certaines situations, les travailleuses peuvent obtenir la reconnaissance de certains droits en effectuant des recours, comme on l'a vu dans certains dossiers de plaintes déposées à la CNT, mais leur situation de vulnérabilité économique et celles des usagers-ères auprès desquels-les elles travaillent peuvent constituer des obstacles à ces démarches. De plus, le « cas extrême » du réseau local 3 montre que même la reconnaissance de l'« organisation-cerveau » comme employeur juridique des travailleuses d'agence par la CRT n'a pas éliminé tous les obstacles à la réalisation de leurs droits. Notre analyse nous conduit donc à penser qu'une régulation juridique systématique des responsabilités de l'« organisation-cerveau » à l'égard du travail dans les réseaux est nécessaire afin d'assurer une réelle protection des droits des travailleuses employées dans les segments externalisés de ces réseaux.

---

<sup>222</sup> Notre analyse montre qu'il s'agit en particulier des droits liés à la protection de l'emploi, du droit à une rémunération pour l'ensemble des heures travaillées et du droit à un paiement majoré pour les heures de travail supplémentaires.

Voyons maintenant la deuxième dimension de la « précarisation des emplois », celle de la « précarisation des conditions de travail », qui découle non seulement de l'organisation productive réticulaire mise en place mais aussi de la faible protection sociale dont nous venons de traiter.

## **2.4.2 Précarisation des conditions de travail**

La présente partie de la discussion traite du phénomène de la « précarisation des conditions de travail » qui accompagne l'effritement de la protection sociale et en particulier les difficultés d'application des droits de représentation collective et de négociation collective des conditions de travail.

Notre étude de cas multiples montre la pertinence du concept de « corvéabilité » d'Appay (1997) pour traiter du résultat du processus de « précarisation des conditions de travail » dans les segments externalisés des réseaux. Parmi les deux « modèles de corvéabilité » identifiés par Appay, celui que nous avons pu voir à l'œuvre dans les réseaux de services est celui que nous avons nommé la « disponibilité permanente juste-à-temps ». Nous n'avons pas retrouvé le modèle fondé sur l'injonction à la disponibilité permanente et à temps plein au service de l'entreprise, qu'elle appelle le « modèle de l'épouse de l'entreprise » (Appay 2005 : 206) et qu'elle associe plus particulièrement au travail rémunéré majoritairement masculin.

Nous avons aussi constaté une « déqualification des emplois » (Kergoat 1982) qui résulte, dans certains réseaux de services examinés, non seulement de la dynamique productive, juridique et des rapports sociaux de sexe, mais aussi de l'imbrication d'un processus de racialisation. Nous discuterons de cette « intersectionnalité » des rapports sociaux dans la section qui suit. La discussion de la présente section porte sur nos résultats quant aux manifestations de la « corvéabilité » et de la « déqualification des emplois » dans les réseaux.

Concrètement, la mise en « corvéabilité » selon le modèle de la « disponibilité juste-à-temps » se manifeste, pour les travailleuses du CES et des EESAD intégrées aux réseaux, par un alignement des prestations de travail « au plus juste », selon les besoins des usagers-ères évalués par les « organisations-cerveaux », en l'occurrence les CSSS. Les horaires de travail

sont individualisés; ils sont souvent à temps partiel, variables et imprévisibles, éclatés sur plusieurs périodes de la journée et extensibles car débutant tôt et se terminant en soirée. Dans le seul réseau intégrant des agences de location de personnel où nous avons pu examiner les conditions de travail en détail, le réseau local no 3, les horaires de travail déterminés par l'« organisation-cerveau » (l'organisme public) pouvaient être fragmentés entre deux périodes de la journée et sont à temps partiel pour la majorité des travailleuses. Les exigences de disponibilités étaient par ailleurs contraignantes et des sanctions importantes étaient imposées en cas de non-respect de celles-ci. Nous avons aussi constaté que les horaires à temps partiel prévalaient dans les agences intégrées aux trois autres réseaux examinés à partir des dossiers de la CNT. D'autres études traitant des conditions de travail dans les agences au Québec ont montré que le travail sur appel est y fréquent (Cognet et Fortin 2003; Meintel, Fortin et al. 2006) de même que les horaires discontinus (David, Cloutier et al. 2003).

En bref, dans les trois types de réseaux étudiés, la logique de la disponibilité permanente et du don de soi caractéristique de la mise au travail dans la sphère domestique se combine avec celle de la *lean* production. Comme le souligne Appay, « la référence au travail des femmes, à des temps déstructurés mis au service des autres, à un travail non reconnu collectivement, est essentielle à l'idée de corvéabilité » (1997: 517).

Appay explique aussi que l'instauration d'un tel modèle de production à flux tendu par « l'adaptation de l'activité au plus près des mouvements de clientèle » fait en sorte qu'« une partie des coûts de la variabilité est reportée sur les salariés, selon la même logique qui tend à externaliser les coûts de la variabilité des produits en amont vers les fournisseurs » (2005 : 232). Lorsque, dans les réseaux intégrant des travailleuses du CES ou des EESAD que nous avons examinés, le nombre d'heures de services diminue (par exemple lors de l'hospitalisation d'un-e usager-ère ou d'un décès), c'est la travailleuses qui assume le coût de cette variabilité en voyant ses heures de travail et son revenu diminués jusqu'à ce que d'autres assignations permettent de les remplacer. Le transfert du coût de la variabilité sur les travailleuses peut aussi signifier pour les travailleuses du CES et des EESAD le remplacement imprévisible de collègues ou de proches des usagers-ères qui ont dû s'absenter. Nos données montraient aussi que certaines travailleuses du CES qui sont malades ou blessées peuvent se retrouver à travailler quand même, faute de remplaçante ou pour d'autres raisons. La variabilité et

l'imprévisibilité des horaires ainsi que celles de la rémunération conséquente peuvent générer des difficultés d'organisation pour les travailleuses et engendrer un stress important.

L'horaire à temps partiel fragmenté sur la journée et la semaine apparaît fondamental dans cet alignement de l'organisation du travail sur les fluctuations de la production. Certaines travailleuses interviewées ont d'ailleurs parlé de la difficulté d'augmenter leur nombre d'heures de travail hebdomadaire à cause de l'extension et de la fragmentation des horaires qui leur laissent peu de temps libre. Faiblement rémunérées, elles se retrouvent prises dans l'état de la « disponibilité permanente juste-à-temps » car elles ont besoin de la rémunération provenant de leur emploi pour vivre, aussi incomplète soit-elle. Comme dans le cas des caissières, de façon paradoxale, l'horaire à temps partiel correspond à un « allongement du temps de travail, par l'intermédiaire d'un processus de fragmentation et d'intensification du travail » (2005 : 204). La disponibilité totale exigée se manifeste en « émiettant et en dispersant les temps et les lieux de leurs interventions » comme le soulignait Dussuet (2002 : 149) à propos des aides familiales en France.

L'intensification du travail repose non seulement sur la fragmentation et l'extension des horaires, mais aussi sur la densification de ce travail. Une partie du temps de travail est carrément externalisée de l'horaire de travail rémunéré des travailleuses du CES et des EESAD: temps accordé à la relation avec l'usager-ère et à l'écoute; temps consacré à des tâches imprévues dans les plans d'intervention des CSSS; temps de déplacement entre deux usagers-ères ou allées-venues chez soi pour le personnel du CES. Appay avait aussi constaté cette externalisation en dehors de l'horaire de travail des caissières constaté d'une série de « temps », temps morts, temps de repos, temps d'habillage, etc. (Appay 2005 : 206-210).

La dévalorisation économique des emplois des travailleuses dans les segments externalisés des réseaux passe non seulement par la mise en « corvéabilité » sous le modèle de la « disponibilité permanente juste-à-temps », mais aussi de façon indirecte, par un processus de « déqualification des emplois ». Kergoat avait constaté que chez les ouvrière cette déqualification se réalisait « en ne reconnaissant pas comme éléments de qualification ce qui rend précisément cette main-d'œuvre précieuse aux yeux du patronat : agilité, dextérité, rapidité... » (Kergoat 1982 : 55). Chez les travailleuses employées dans les segments

externalisés des réseaux de services d'aide à domicile, nous avons aussi constaté une non reconnaissance économique des savoir-faire variés et complexes mobilisés dans le cadre de leur travail. Cette « déqualification des emplois » fait écho à la dévalorisation traditionnelle du travail domestique réalisé dans la sphère familiale.

Dans nos trois études de cas, nous avons comparé les tâches des travailleuses employées chez les prestataires privés qui dispensent des services d'aide à domicile comprenant de l'assistance personnelle avec celles des travailleuses du secteur public, appelées les auxiliaires aux services de santé et sociaux, dispensant le même type de services. Nous avons vu qu'elles étaient largement similaires, qu'elles exigeaient une variété de savoir-faire au plan technique, relationnel et qu'une part considérable de « travail émotionnel » (Hochschild 1983) était impliquée. Par exemple, des déplacements sécuritaires d'usagers-ères d'une pièce à l'autre du domicile sont effectués par de nombreuses travailleuses, sans que les équipements nécessaires ne soient toujours présents; des actes de type médical tels le nettoyage de plaies ou l'administration de médicaments sont réalisés par des travailleuses du CES et par des travailleuses d'agence selon les données que nous avons analysées; les services peuvent aussi être dispensés à des personnes vivant des problèmes importants comme l'isolement ou des maladies telles l'Alzheimer, ou encore à des personnes en état de crise. De plus, non seulement les travailleuses à l'emploi des prestataires privés ont la responsabilité des usagers-ères pendant qu'elles sont avec eux et elles dans l'intimité de leur domicile, mais elles ont aussi la responsabilité d'informer les intervenants-es désignés lors d'un changement de l'état des personnes.

Alors que les auxiliaires aux services de santé et sociaux effectuant le même type de tâches se voient exiger à l'embauche une formation professionnelle de 960 heures, les exigences pour les travailleuses œuvrant dans les segments externalisés des réseaux sont minimales et se résument le plus souvent à une formation sur les Principes pour le déplacement sécuritaire des bénéficiaires (PDSB) dont la durée varie entre 15 et 60 heures selon les lieux de formation ainsi qu'à une formation en premiers soins et réanimation cardiaque (RCR).

Des écarts importants entre les travailleuses employées dans les segments publics des réseaux et celles des segments externalisés existent aussi au plan des salaires. Ces écarts évalués

seraient encore plus importants si nous avions pris en compte les avantages sociaux (assurances collectives, congés, régime de retraite) et les primes, ce qui n'a pas été possible. Comme indiqué dans nos chapitre de résultats, selon nos modèles de calcul, en 2011, le salaire hebdomadaire des travailleuses du CES (sur la base d'un horaire moyen de 20 heures par semaine) représentait entre 35,4 et 38% de celui des auxiliaires du secteur public à statut régulier au premier échelon; cette proportion était de 59% chez les travailleuses des 15 EESAD syndiquées répertoriées et de 47% chez les travailleuses de l'une des agences du réseau no 3.

Ces disparités de traitement au plan salarial entre les travailleuses des segments externalisés des réseaux et celles des segments internes (du secteur public) ne peuvent être contrées grâce à la négociation collective de la « qualification des emplois » par les travailleuses concernées faute d'un régime des rapports collectifs adapté. Kergoat a bien montré l'importance du pouvoir de négociation et du rapport de force dans la qualification des emplois des femmes qui sont traditionnellement dévalorisés par rapport à ceux des hommes (Kergoat 1982 : 54). Comme le montre d'ailleurs notre analyse au chapitre 5 (genèse des transformations productives), si la qualification des emplois dans les services publics d'aide à domicile a pu se réaliser à partir des années 1970 au Québec, ce fut grâce à l'étatisation de ces services ainsi qu'à un régime permettant aux travailleuses de se syndiquer et d'avoir un réel pouvoir pour négocier collectivement cette qualification.

La question de l'interdiction des disparités de traitement a déjà été soulevée par Vallée à l'égard des salariés-es détenant des statuts d'emploi atypiques au sein de relations d'emploi tripartites impliquant des agences : « la protection de ces salariés ne passe-t-elle pas par l'affirmation d'un principe général d'égalité de traitement entre les salariés qui exécutent une même tâche ? » (Vallée 1999: 295). Quelques années après Vallée, le rapport Bernier traitait aussi de l'intérêt du principe de l'égalité de traitement à l'égard des salariés-es atypiques :

*« L'obligation de ne pas traiter différemment des salariés à cause de leur situation de travail atypique doit s'imposer à toute personne qui bénéficie de leur travail, peu importe le lieu de travail, le temps consacré au travail, la continuité du lien d'emploi ou le caractère bilatéral ou triangulaire de la relation de travail. » (Bernier, Vallée et Jobin 2003 : 449).*



Spécifions que ces chercheurs-es ayant rédigé le rapport Bernier considéraient que « l'égalité de traitement doit porter sur l'ensemble des conditions de travail qui régissent l'accès à un emploi et les contreparties que touche un salarié en échange de sa prestation de travail » (Bernier, Vallée et Jobin 2003 : 450). Compte tenu des résultats de notre étude faisant état d'importantes disparités de traitement entre les travailleuses selon les segments des réseaux où elles sont employées, il nous semble que le principe d'interdiction des disparités de traitement pourrait aussi s'appliquer à aux relations d'emploi atypiques que constituent ce que nous avons nommé les « relations d'emploi en réseau ».

En résumé, l'étude de cas multiples que nous avons réalisée nous permet de confirmer que le « pouvoir stratégique » s'exerçant dans les réseaux et n'étant pas capté par le droit du travail en vigueur engendre un processus de « précarisation des conditions de travail » affectant les segments externalisés des réseaux de services d'aide à domicile, processus qui résulte en une mise en « corvéabilité » et en une « déqualification des emplois » des travailleuses. D'autres rapports sociaux s'imbriquent aussi à ceux décrits précédemment pour faciliter ce processus de « précarisation des conditions de travail ». Nous en traitons dans la prochaine section de cette discussion portant sur notre dernière sous-proposition de recherche.

## **2.5 Sous-proposition de recherche : l'intersectionnalité des rapports sociaux dans les réseaux**

Cette sous-proposition rattachée à la précédente concerne la possible « intersectionnalité » (Crenshaw 1991) de rapports sociaux se manifestant dans le processus de « précarisation des conditions de travail », et en particulier au plan de la légitimation de la « déqualification des emplois » des travailleuses à l'emploi des prestataires privés intégrés aux réseaux. Nous discutons d'abord de l'influence des rapports sociaux de sexe puis de celle de la racialisation venant s'y imbriquer.

Les résultats de nos études de cas confirment que les rapports sociaux de sexe ont une influence dans les processus qui conduisent à la « déqualification des emplois », second aspect de la « précarisation des conditions de travail » dans notre modèle conceptuel, le premier étant

celui de la « corvéabilité ». La non reconnaissance d'une partie des savoir-faire impliqués dans le travail des femmes dispensant les services d'aide à domicile se fonde sur la « naturalisation » de ceux-ci : « (...) les qualités demandées aux femmes sont censées être innées et non acquises, être des faits de nature et non de culture » (Kergoat 1982 : 55). Comme ces qualités relèveraient d'une profonde nature des femmes, elles ne nécessiteraient pas d'efforts particuliers pour être déployées ni de rétribution substantielle. La dévalorisation du travail d'assistance à domicile est d'autant plus accentuée qu'il ressemble sous plusieurs aspects au travail domestique non rémunéré (Dussuet 2002).

Dans notre première étude de cas, nous avons constaté l'existence de tels préjugés à l'égard des exigences requises par les emplois des travailleuses du CES notamment à travers les propos du commissaire de la CRT a rendu la décision dans l'affaire *Centre de santé Memphrémagog*. Il a affirmé dans cette décision que « les tâches requises sont relativement simples et ne nécessitent pas de formation proprement dite »<sup>223</sup>. Nous avons aussi constaté dans notre seconde étude de cas certaines manifestations de « naturalisation » de la déqualification. Dans le réseau local que nous avons examiné (réseau no 2), une proportion importante des travailleuses employées par l'EESAD intégrée au réseau sont d'âge mûr (40-64 ans), phénomène que l'on retrouve dans l'ensemble des EESAD et possiblement aussi dans le programme du CES. La personne représentant la direction de l'EESAD que nous avons interviewée associait la principale motivation des travailleuses à occuper ces emplois aux conditions difficiles à l'idée couramment véhiculée concernant les femmes d'âge mûr selon laquelle ces travailleuses souhaitent principalement aider les autres et se valoriser. Or, les deux travailleuses de l'EESAD intégrée au réseau no 2 que nous avons interviewées ont affirmé que la nécessité économique constituait de fait leur première motivation à occuper ces emplois.

Nous parlons de déqualification « sexuée » des emplois dans les segments externalisés des réseaux pour exprimer l'influence des rapports sociaux de sexe au plan de la légitimation de cette déqualification. Celle-ci n'est pas « sexuée » parce qu'elle concerne des femmes puisque

---

<sup>223</sup> *Syndicat des travailleuses et des travailleurs du CLSC Alfred Desrochers c. Centre de santé Memphrémagog*, précité note 14, par. 134.

les emplois qualifiés du secteur public dans les services d'aide à domicile sont aussi occupés par une majorité de femmes comme les données le montrent. Le caractère sexué de la déqualification réfère à la construction sociale du sexe, construction que les travailleuses employées dans les segments externalisés ne peuvent mettre en cause en négociant une meilleure qualification puisqu'elles ne détiennent pas le rapport de forces nécessaire.

Notre étude de cas multiple nous amène à confirmer que l'« intersectionnalité » (Crenshaw 1991) des rapports sociaux se manifestant au sein des réseaux de services d'aide à domicile inclut aussi la « racialisation », un processus d'infériorisation sociale de certaines catégories de la population ayant des caractéristiques physiques superficielles (Li 2003). Nous avons créé le concept de « déqualification sexuée-racialisée des emplois » pour témoigner de l'influence simultanée des rapports sociaux de sexe et de la racialisation dans la légitimation de la « déqualification des emplois ». Ce sont les résultats de notre troisième étude de cas qui nous ont amenée à cette formulation, et en particulier ceux découlant de l'examen du réseau local no 3 intégrant deux agences de location de personnel.

Les travailleuses des agences dans ce réseau peuvent en majorité être identifiées à la catégorie de « minorités visibles »; elles ont la peau noire et sont d'origine immigrante récente en majorité, la plupart étant d'origine haïtienne selon les données que nous avons recueillies. En comparant la proportion de travailleuses dispensant les services d'aide à domicile et identifiées à la catégorie de « minorités visibles » dans l'une des deux agences du réseau no 3 et dans les organismes publics de la même région urbaine (exerçant le même mandat que l'organisme public présent dans le réseau no 3), nous avons constaté une concentration de cette catégorie de travailleuses dans les emplois d'agences. D'autres chercheuses québécoises ont fait un constat similaire avant nous (Cognet et Fortin 2003). Nos données témoignent aussi d'une concentration des travailleuses identifiées à la catégorie de « minorités visibles » dans les emplois les plus précaires au sein de l'agence du réseau no 3 pour laquelle nous avons ce type de données. Dans ses travaux aux États-Unis portant sur la division racialisée du travail reproductif – que d'autres nomment le travail de *care* –, Glenn parle de la persistance d'un système de « places » alors que « les femmes racialisées-ethnicipées sont employées pour effectuer les tâches lourdes, sales et invisibles » (2009 : 43) dont celles consistant à dispenser des soins aux personnes âgées et malades, un constat qui nous semble aussi approprié à la

situation que nous avons analysée au Québec.

Le caractère racialisé de la « déqualification des emplois », tout comme le caractère sexué, s'appuie sur des justifications idéologiques, comme l'affirme Glenn (2009). Nos données nous ont permis de constater une association des travailleuses d'agence du réseau no 3 par les gestionnaires, tant du côté du secteur public que des agences, à de « bonnes mères » ou de « bons pères » de famille. L'idée du « père » ici utilisée, tout comme celle de la « mère », réfère à la logique de la vocation naturelle historiquement associée aux femmes. De plus, nous avons constaté une mise en doute manifeste de la part des gestionnaires du secteur public à l'égard de la capacité des travailleuses d'agence de prendre en charge les besoins lourds des usagers-ères les moins autonomes dans le cadre d'emplois qualifiés créés dans le secteur public pour dispenser des services similaires à ceux qu'elles offraient. Or, nos données indiquent que dans le cadre de leur travail, ces travailleuses d'agence prenaient en charge de tels besoins depuis plusieurs années, que la moitié d'entre elles possèdent des diplômes d'études dans le domaine de l'assistance à domicile ou dans des domaines connexes et qu'à certains égards, le travail qu'elles réalisaient dans les agences apparaît plus complexe que celui réalisé par le personnel du secteur public. Nous avons formulé l'hypothèse selon laquelle leur confinement dans les emplois les plus déqualifiés s'explique probablement par des facteurs sociaux bien documentés au Québec, tels la discrimination raciale sur le marché du travail (Eid 2012) et les obstacles à la reconnaissance des diplômes obtenus à l'étranger (Chicha 2009).

Le contraste entre les nombreux et complexes savoir-faire déployés par les travailleuses d'agence et leur sous-estimation lorsque des postes qualifiés sont disponibles dans le secteur public nous semble témoigner d'un phénomène décrit par Glenn comme une hiérarchisation racialisée des emplois fondée sur une dévaluation de l'expertise et de la formation de certaines catégories de travailleuses:

*« La hiérarchie est élaborée à travers une division détaillée du travail séparant la conception de l'exécution et elle permet aux supérieurs de contrôler le processus de travail. Le classement hiérarchique est ostensiblement fondé sur l'expertise, la formation et les références formelles. » (Glenn 2009 : 46)*

Notre étude de cas multiples nous amène donc à penser que la « déqualification des emplois » résulterait d'une influence concomitante des rapports sociaux de sexe et de la racialisation au plan de la légitimation de cette déqualification. Cette influence vient s'ajouter aux effets d'une organisation productive en réseau combinée à une régulation juridique du travail inadéquate. La déqualification des emplois ne s'expliquerait donc pas par leur caractère supposément peu exigeant ni par une « nature différentielle » (Guillaumin 1992) qui prédisposerait les femmes défavorisées économiquement, et en particulier des femmes racialisées, à prendre soin des autres sans compensation adéquate.

Le fait que la « précarisation des emplois » résulte de divers rapports sociaux imbriqués n'est pas sans conséquence pour la réflexion sur les moyens de la contrer. La chercheuse Kimberlé Williams Crenshaw qui a créé le concept d'« intersectionnalité » (1991), a précisément souligné que l'occultation de la co-constitution de la racialisation, des rapports sociaux de sexe et de classe empêchait la prise en compte des expériences particulières des femmes de couleur par les mouvements féministe et antiraciste (Crenshaw 2005 : 54). Cette remarque pourrait aussi s'appliquer au mouvement syndical lorsqu'il intervient dans des milieux de travail où une division racialisée du travail est présente.

Au terme de cette discussion, il apparaît que la « précarisation des emplois » dans les segments externalisés des réseaux de services d'aide à domicile au Québec résulte de nouvelles modalités d'exploitation de la force de travail majoritairement féminine rendues possibles en vertu de formes productives en réseau, d'une régulation juridique du travail inadéquate et d'une légitimation ancrée dans les rapports sociaux de sexe et la racialisation. Ces nouvelles modalités d'organisation des services d'aide à domicile n'opèrent aucunement une rupture mais renouvellent sous de nouveaux atours « l'idée de « servitude volontaire » inhérente à ce service lorsqu'il est effectué dans l'espace privé de la « domus » » (Araujo Guimarães, Hirata et Sugita 2010: 6).

Avant de traiter des implications théoriques et pratiques des constats que nous tirons de notre étude de cas multiples, il nous faut revenir sur notre modèle conceptuel initial et présenter un modèle révisé. C'est ce que nous ferons dans la section qui suit.

### 3. Retour sur le modèle conceptuel

Dans la présente section du chapitre de discussion de nos résultats, nous expliquons certains changements relativement mineurs que nous avons apportés à notre modèle conceptuel. Nous terminons avec deux figures, celle représentant notre modèle conceptuel initial et celle représentant notre modèle conceptuel révisé.

Voyons d'abord notre première « variable indépendante », la « détermination de l'identité juridique de l'employeur ». Nos résultats nous amènent à ajouter à notre modèle deux « variables » l'influençant. La première de ces deux « variables » est l'« identification de l'employeur par l'organisation syndicale ou par les salariés-es ». La perception erronée des salariés-es ou du syndicat quant à l'identité de l'employeur ou quant à l'existence d'une incertitude à ce sujet peut s'avérer déterminante dans leur décision de ne pas déposer une plainte ou un recours. Elle peut aussi les conduire à désigner erronément l'entité qu'ils considèrent comme l'employeur dans le cadre d'une plainte ou d'un recours, comme nous l'ont mentionné les représentants-es de la Direction générale des affaires juridiques de la Commission des normes du travail (CNT) que nous avons rencontrés en entrevue. Ces erreurs sont liées à la difficulté d'identifier l'employeur dans des relations d'emploi complexes comme celles qui caractérisent les réseaux que nous étudions. À l'inverse, notre troisième étude de cas a montré que la décision du syndicat du secteur public de saisir la CRT d'une requête en vertu de l'article 39 du *Code du travail* en vue de faire reconnaître le « véritable employeur » des salariées des agences a eu des effets sur la « détermination de l'identité juridique de l'employeur ». En somme, la détermination de l'identité juridique de l'employeur tient aussi aux acteurs : elle peut être modifiée par leurs perceptions et leurs connaissances, mais aussi par leur volonté ou leur capacité de mobiliser les ressources que leur offre le cadre juridique applicable. Ces ressources qui restent néanmoins limitées, compte tenu de l'inadéquation de la régulation juridique en vigueur.

Le second facteur identifié qui peut influencer la « détermination de l'identité juridique de l'employeur » est celui du « mandat ou des pouvoirs des institutions du travail » soit, dans les cas que nous avons étudiés, ceux de la CNT. Nos résultats indiquent effectivement que la CNT peut effectuer un certain « bricolage stratégique » (Vallée 2012) à cause de son mandat

spécifique, de ses pouvoirs d'enquête en matière pécuniaire et de son pouvoir d'interpeller toutes les parties concernées par une plainte afin de les inciter à trouver une entente.

Nous nous arrêtons maintenant à notre seconde « variable indépendante », celle du « pouvoir stratégique » (Appay 2005) exercé dans les réseaux par une ou des « organisations-cerveaux ». Quatre des cinq composantes (que nous avons aussi appelées « principes ») du « pouvoir stratégique » identifiées dans notre modèle conceptuel sont confirmées par nos résultats: autonomie, maîtrise financière, orchestration de la production et régulation supra-organisation. Cependant, nous devons préciser la définition de la composante « orchestration de la production » car l'élément de différenciation entre les segments internes (secteur public) et les segments externalisés (prestataires privés) des réseaux que nos données permettent de confirmer dans les trois études de cas est la « qualification des emplois », que nous avons conçue dans notre modèle comme incluant à la fois les « exigences à l'embauche et la « rémunération » des travailleuses. Nos trois études de cas indiquent clairement que les exigences à l'embauche et que la rémunération du travail sont largement moindres chez les travailleuses employées dans les segments externalisés que chez les travailleuses du secteur public alors que les savoir-faire déployés dans le cadre des emplois s'apparentent dans l'une et l'autre situation. Nous la définissons maintenant en parlant de « division de la production entre les diverses organisations qui s'appuie sur la création de la complémentarité entre elles grâce à l'usage de l'hétérogénéité entre les divers segments de la production au plan de la qualification des emplois, incluant les exigences à l'embauche et la rémunération ».

Par ailleurs, la troisième composante présente dans notre modèle conceptuel initial était constituée de deux éléments : la « mise en survie » des services publics et la « canalisation » de ressources financières vers des entités du réseau, conjuguée à des pressions implicites, en vue d'assurer la réalisation d'activités définies par l'« organisation-cerveau ». Les résultats de notre recherche nous amènent cependant à remplacer la notion de « mise en survie » par celle, plus générale, de « restructuration productive » tout en maintenant le deuxième élément, celui de la « canalisation ». Nous définissons cette notion de « restructuration productive » comme « une modification dans la forme d'organisation de la production ». Nos résultats montrent en effet que les processus ne correspondent pas toujours à la « mise en survie » des services publics. Nous avons plutôt constaté que dans certaines circonstances, la « canalisation » de

ressources par des organismes publics pour financer le recours à des prestataires de services externes et privés découlait d'une « désinstitutionnalisation » des services publics et non de leur « mise en survie » dans le cadre d'un sous-financement. La notion de « restructuration productive » permet d'englober les deux phénomènes.

Ajoutons aussi que notre première et notre troisième études de cas nous ont permis d'identifier une « variable » pouvant influencer le « pouvoir stratégique », celle de l'« action collective réticulaire ». Nous lui avons attribué deux composantes, soit l'action syndicale ainsi que l'action collective des « nouveaux acteurs » (Bellemare 1998) en relations industrielles que sont des associations locales représentant les usagers-ères. Nous l'avons définie à partir d'une démarche inductive comme suit : « pratiques d'action collective visant l'amélioration des conditions de travail dans les segments externalisés du réseau et prenant acte de l'action de l'organisation-cerveau dans le réseau ».

Arrêtons-nous maintenant, dans ce retour sur notre modèle conceptuel, à notre « variable dépendante » : la « précarisation des emplois » du personnel des segments externalisés des réseaux. Les composantes de cette « variable dépendante » sont demeurées les mêmes, soit la « précarisation de la protection sociale » et la « précarisation des conditions de travail ». Toutefois, nous avons pu identifier une « variable » venant préciser notre modèle et raffiner l'un des concepts utilisés.

Les résultats de notre première étude de cas nous ont permis d'identifier une « variable » qui a une influence sur la « précarisation de la protection sociale », celle des « exclusions législatives ou des statuts particuliers créés par la loi » qui ont pour effet soit de soustraire certaines catégories de personnes de l'application de l'ensemble de la loi ou de l'application de certaines de ses dispositions, soit d'assujettir ces catégories de personnes à des normes qui leur sont particulières et qui peuvent leur être moins favorables. Par exemple, une loi peut prévoir qu'elle ne s'applique pas à certaines fonctions ou occupations ou encore exclure certaines fonctions ou occupations de la définition du statut de salarié qui est requis pour accéder aux avantages qu'elle procure. Une loi peut aussi définir des statuts particuliers de personnes salariées: dans ce cas, les personnes qui exercent certaines fonctions ou occupations, tout en étant considérées comme des salariées au sens de la loi, sont néanmoins régies par certaines normes spécifiques. Tel est le cas des personnes qui sont considérées

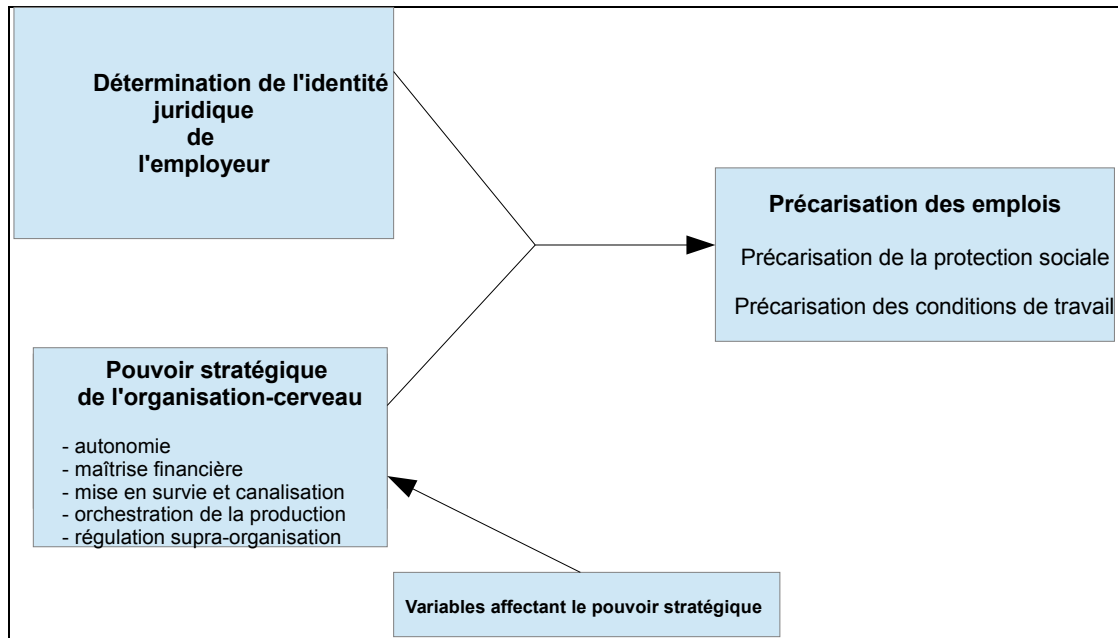


comme des gardiens ou des gardiennes de personnes en vertu de la *Loi sur les normes du travail*, c'est-à-dire des personnes dont la fonction exclusive est la garde ou la production de soins auprès d'une personne dans le domicile de cette personne, cela pouvant inclure des travaux ménagers directement liés aux besoins immédiats de celle-ci. Les personnes qui correspondent à ce statut, tout en ayant accès à la plupart des normes établies par la loi, sont exclues de la norme sur la semaine normale de travail et ne peuvent être réintégrées si elles sont l'objet d'une pratique interdite ou d'un congédiement sans cause juste et suffisante. Notons que les gardiens et gardiennes de personnes qui exercent leurs fonctions de manière ponctuelle ou dans le cadre d'une relation d'entraide familiale ou communautaire sociale sont pour leur part exclus de la plupart des dispositions de la loi. Comme indiqué précédemment, nos résultats témoignent de l'existence de problèmes en termes d'accessibilité à certains droits issus de la *Loi sur les normes du travail* pour les travailleuses du CES se voyant attribuer ce statut juridique en vertu de cette loi.

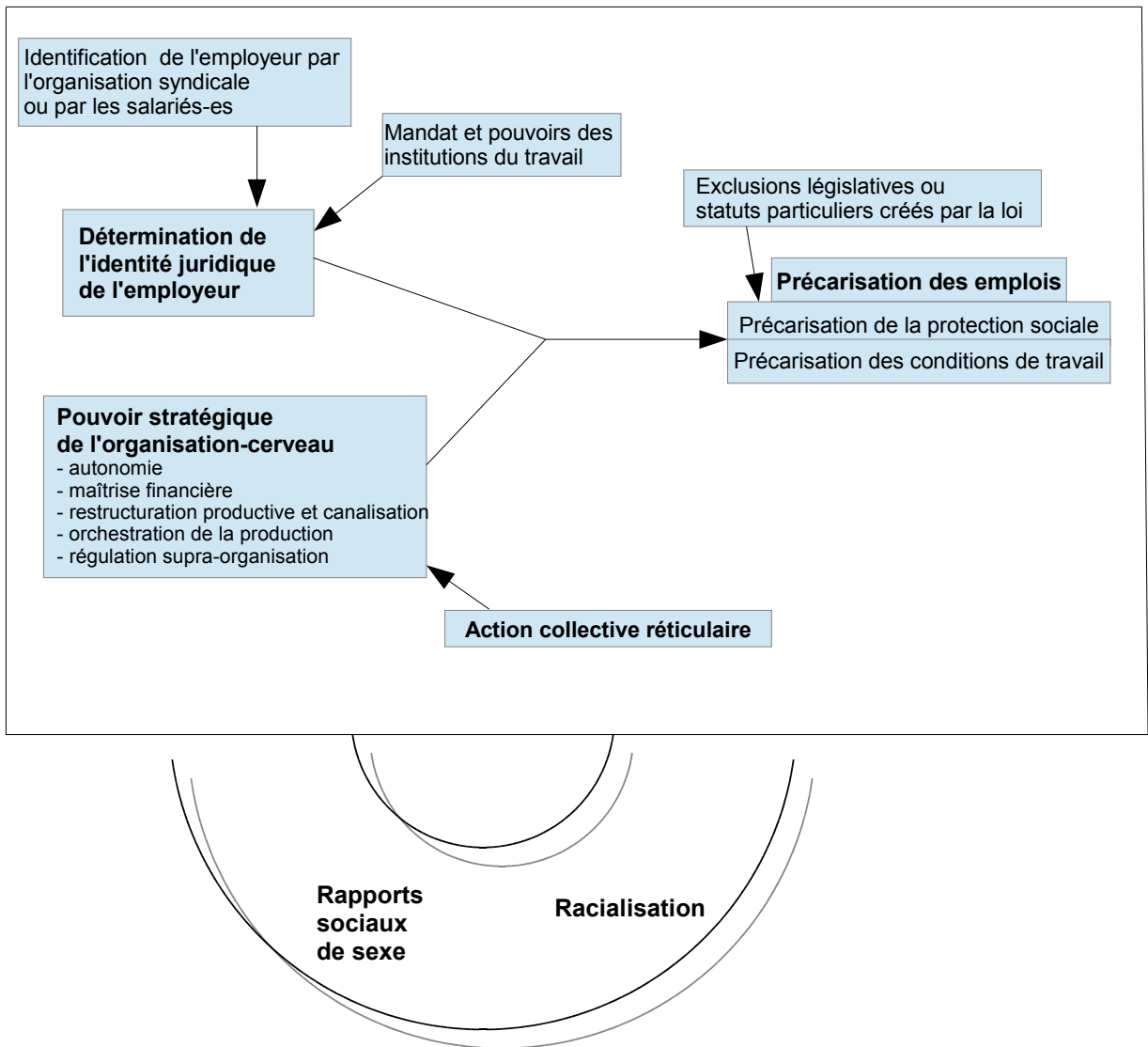
Nos résultats nous amènent aussi à apporter une précision à un concept utilisé pour analyser la « précarisation des conditions de travail » et plus particulièrement à l'aspect de la « qualification des emplois » (Kergoat 1982). En plus de confirmer l'existence d'une « déqualification sexuée des emplois », que nous avons prévue dans notre cadre théorique, nos résultats nous ont amenée à formuler une variante du concept en parlant aussi de « déqualification sexuée-racialisée des emplois ». Cette variante nous permet d'identifier une situation où la légitimation de la déqualification s'appuie non seulement les « rapports sociaux de sexe » mais aussi, de façon simultanée, sur la « racialisation » (Li 2003).

Nous terminons la présente section avec la figure 11 qui représente notre modèle conceptuel initial suivie de la figure 12 intégrant les modifications résultant de notre étude de cas multiples.

**Figure 11**    **Modèle conceptuel initial**



**Figure 12**    **Modèle conceptuel révisé**



Voilà donc qui complète le retour sur notre modèle conceptuel. Le dernier chapitre de cette thèse expose les implications de notre recherche au plan théorique et au plan pratique.

## **CHAPITRE 10 : Implications de la recherche**

Nous présentons dans cette section les implications de notre recherche au plan théorique et au plan pratique. Au plan théorique nous évaluons la contribution que notre recherche peut avoir dans le domaine des relations industrielles de même que dans les études féministes. Au plan pratique, nous présentons notre évaluation des implications de notre recherche dans le domaine des pratiques de représentation, de négociation et d'action collectives des travailleuses et travailleurs employés dans les segments externalisés des réseaux.

### **1. Implications au plan théorique**

L'une des implications théoriques de notre recherche dans le domaine des relations industrielles nous apparaît être la proposition d'un modèle et d'une approche transdisciplinaire (droit du travail, sociologie) pour analyser la dynamique de pouvoir dans les réseaux de production agissant dans une seule juridiction et ses effets en termes de précarisation des emplois dans les segments externalisés des réseaux. Ces formes productives se multiplient et leur étude est relativement nouvelle dans le domaine des relations industrielles qui a traditionnellement été centré sur le modèle classique de l'entreprise intégrée, tout comme l'est le cadre institutionnel du travail. Par ailleurs, les études s'intéressant aux réseaux de production en relations industrielles sont souvent axées sur les réseaux internationaux, conceptualisés notamment comme les chaînes de valeur mondiales (Gereffi, Humphrey et Sturgeon 2005).

Notre contribution au domaine des relations industrielles repose aussi sur le fait d'avoir étudié des réseaux publics-privés de services de *care*, et plus particulièrement des réseaux de services d'aide à domicile, un secteur d'activités traditionnellement peu étudié en relations industrielles et dans les études sur les réseaux de production qui ont porté dans plusieurs cas sur le secteur manufacturier. Les réseaux publics-privés de services de *care* (aide à domicile, hébergement pour personnes âgées, soins infirmiers, services de garde d'enfants, etc.) sont en pleine expansion dans le contexte de la restructuration des services publics, de l'augmentation de la proportion de la population âgée et de la participation massive des femmes au marché du

travail. Ce secteur des services de *care* a d'ailleurs été l'un des secteurs prioritaires dans les campagnes de syndicalisation aux États-Unis depuis les années 1990 dans un contexte de grave chute des effectifs syndicaux (Delp et Quan 2002; Mareschal 2006; Smith 2008).

Notre recherche pourrait aussi apporter une contribution dans le domaine des relations industrielles dans la suite des études effectuées en droit du travail qui ont cherché à montrer les problèmes découlant de l'application d'un cadre juridique fondé sur le modèle de l'entreprise intégrée et de la relation d'emploi bipartite aux relations d'emploi tripartites ou même multipartites, au sein desquelles plus d'une entité exerce un contrôle du travail. Notre apport à ce titre pourrait être d'avoir examiné empiriquement, tel que suggéré par Morin (2005), ce que nous avons appelé les « relations d'emploi en réseau » ainsi que les manifestations spécifiques du « pouvoir stratégique » (Appay 2005) dans celles-ci ainsi que les effets de leur occultation par le droit du travail au plan de la précarisation de la protection sociale et des conditions de travail.

De plus, alors que plusieurs chercheuses ont déjà traité de la cécité des études en relations industrielles à l'égard du genre (Forrest 1993; Pocock 1997; Wajcman 2000; Hansen 2002), notre contribution pourrait être d'avoir proposé une perspective analytique « intersectionnelle » (Crenshaw 1991) des rapports sociaux dans le cadre du travail, c'est-à-dire une perspective prenant en compte l'imbrication des rapports de production et d'autres types de rapports sociaux (rapports sociaux de sexe et racialisation en particulier) à partir d'outils conceptuels inspirés des travaux réalisés aux États-Unis dans les *Black Feminist* et *Critical Race Feminist Studies*.

Notre recherche ouvre de plus sur une problématique qui pourrait constituer la base de contributions éventuelles aux études sur le renouveau syndical en établissant un lien entre les formes d'organisation productive en réseau, les dynamiques de pouvoir qui s'y jouent (avec leurs conséquences sur les relations d'emploi et les rapports collectifs) et les défis conséquents pour les syndicats. Le concept d' « action collective réticulaire » que nous avons mis de l'avant dans notre recherche, et qui renvoie aussi aux concepts de « représentation réticulaire » et de « négociation réticulaire », pourrait contribuer à une réflexion sur les nouvelles formes que pourraient prendre les rapports collectifs et l'action syndicale dans le contexte des réseaux de production.

Par ailleurs, il se peut que notre recherche puisse apporter une contribution au plan de la méthodologie qualitative dans la recherche en relations industrielles qui s'inscrit dans une perspective sociologique par son utilisation comme source de données d'éléments factuels présents dans des décisions de tribunaux et les dossiers de plaintes déposés à la Commission des normes du travail, ce qui nous a été inspiré par des études québécoises en droit du travail (Vallée 2007; Coiquaud 2007; Gesualdi-Fecteau 2008; de Tonnancour et Vallée 2009)

Enfin, nous pensons que notre recherche pourrait aussi avoir des implications au plan théorique dans les études féministes<sup>224</sup>. Les sociologues féministes du travail qui ont mis en lumière la division sexuelle du travail et ses conséquences (Kergoat 1982 et les nombreux travaux qui ont suivi) ont traité du travail rémunéré dans le cadre de l'entreprise intégrée tout en établissant les liens avec la dévalorisation traditionnelle du travail non rémunéré assigné aux femmes dans la sphère domestique et l'infériorisation sociale des femmes. Plus récemment, de nombreuses études ont analysé le travail rémunéré de *care* (Gadrey 2001; Dussuet 2002, 2005; Jany-Catrice et Puissant 2010; Araujo Guimarães, Hirata et Sugita 2010). Notre contribution pourrait être d'avoir analysé les relations d'emploi en prenant en compte les rapports sociaux de sexe dans la forme organisationnelle spécifique que constituent les réseaux de services de *care*. Nous avons tenté de le faire en reprenant le cadre analytique d'Appay qui ouvrait la voie avec son concept de « corvéabilité » (Appay 1997) comme nouveau schème de mise au travail des femmes. Par ailleurs, nous avons constaté un intérêt croissant dans les études féministes pour la question de l'intersectionnalité (Crenshaw 1991) des rapports sociaux, qui se répercute dans les cadres d'analyse des recherches et les thèmes des colloques<sup>225</sup>, et notre recherche peut possiblement apporter une contribution par notre analyse des relations d'emploi en réseau intégrant une perspective intersectionnelle.

Voyons maintenant les implications que peut avoir notre recherche au plan pratique.

---

<sup>224</sup> Nous avons rédigé un article qui a été accepté par la revue *Nouvelles questions féministes* et qui présente une partie des résultats de recherche issus de la présente thèse (Boivin 2013).

<sup>225</sup> Par exemple, le thème du *Sixième Congrès international des recherches féministes francophones*, tenu du 29 août au 2 septembre 2012 à l'Université de Lausanne et auquel nous avons participé, était le suivant : Imbrication des rapports de pouvoir : Discriminations et privilèges de genre, de race, de classe et de sexualité.

## 2. Implications au plan pratique

Nous poursuivons ce chapitre de discussion de nos résultats en présentant les implications de notre recherche au plan pratique. Notre recherche pourrait avoir des implications au plan des politiques publiques et plus particulièrement au plan de la régulation juridique du travail et de l'entreprise dans le cadre de l'organisation en réseau. Nos constats sociologiques valident en effet les constats que des chercheurs-es en droit du travail ont faits, soit dans des études de type normatif (Fudge, Tucker et Vosko 2002; Bernier, Vallée et Jobin 2003; Arthurs 2006), dans des études juridiques critiques (Vallée 2007; Coiquaud 2007; Gesualdi-Fecteau 2008) ou dans des études empiriques (de Tonnancour et Vallée 2009) Ces constats sont à l'effet que la régulation juridique du travail en vigueur, alignée selon le modèle classique de la relation d'emploi bipartite, ne permet pas de saisir la responsabilité juridique à l'égard du travail de certaines organisations n'exerçant pas le plus grand contrôle du travail mais ayant néanmoins un effet déterminant sur celui-ci. Le cas spécifique du réseau local no 3 soulève aussi une question que les juristes ont déjà mis en exergue, celle de la pertinence d'une régulation juridique interdisant le marchandage de main-d'œuvre, c'est-à-dire le recours à une agence de location de personnel par une organisation pour combler ses besoins permanents de personnel (Bernier, Vallée et Jobin 2003 : 496). Ce type de régulation existe en France, mais il n'existe pas au Québec.

Notre recherche a aussi des implications dans le domaine des pratiques de représentation, de négociation et d'action collectives des travailleurs et travailleuses employés dans les segments externalisés des réseaux, ce qui interpelle à la fois les syndicats et d'autres types d'organisations sociales concernées par le sort de ces catégories de main-d'œuvre. Il nous semble que le renouveau dans ces pratiques pourrait être incontournable pour contribuer à la construction d'un rapport de force suffisant afin de parvenir à concrétiser des politiques publiques cohérentes à l'égard de la réalité des relations d'emploi en réseau. Nous nous attardons plus spécifiquement à ces pratiques collectives dans les prochaines pages. Précisons cependant auparavant que les implications de notre thèse au plan pratique pourraient dépasser le secteur des services d'aide à domicile. Il serait donc intéressant de réaliser des études de cas

dans d'autres secteurs d'activités, ce dont nous traitons dans la section finale de cette thèse portant sur les perspectives futures de recherche (partie 3.2).

Ce qui ressort globalement de nos études de cas est que les formes et les pratiques de représentation, de négociation et d'action collectives ne peuvent être envisagées sans tenir compte des modalités d'organisation de la production et du travail dans les réseaux ni sans comprendre comment se jouent les rapports de pouvoir sur le terrain, c'est-à-dire les divisions sociales, sexuées, racialisées (et d'autres divisions potentielles) imbriquées. La particularité de la représentation, de la négociation et de l'action collectives est que même si les réformes du droit ne sont pas réalisées, ces pratiques collectives peuvent faire l'objet de changements. Ces changements pourraient même contribuer à reconstruire une force sociale permettant de contribuer à l'obtention de réformes législatives.

Pour traiter des pratiques collectives impliquant les travailleurs et les travailleuses à l'ère des réseaux de production, nous avons classé les implications de notre recherche en trois catégories liées entre elles: 1) le « périmètre » de la représentation, de la négociation et de l'action collectives; 2) les structures de la représentation, de la négociation et de l'action collectives; 3) les types d'action collective. Pour chacune de ces implications, nous abordons les questions en considérant non seulement les organisations syndicales, mais aussi d'autres types d'organisations sociales.

## **2.1 Le périmètre de la représentation, de la négociation et de l'action collectives**

Pour traiter des implications de notre recherche en termes de « périmètre » de l'action, de la négociation et de la représentation collectives, nous nous inspirons de certains-es chercheurs-es qui parlent d'un nécessaire renouvellement du « périmètre de l'action syndicale » (Dufour *et al.* 2008: 149) dans le contexte de la précarisation du travail. De même, nous reprenons les constats de certains-nes chercheurs-es selon lesquels l'« aire de représentation collective » est trop réduite lorsqu'elle se limite à l'entreprise et que celle-ci est intégrée à un réseau (Verge et Dufour 2003). L'idée centrale que nous mettons ici de l'avant est que dans les milieux où la



production est organisée en réseau, il est nécessaire pour les organisations syndicales de penser à l'échelle du réseau pour comprendre la dynamique de pouvoir où elles souhaitent s'engager et de s'organiser en conséquence. La question du « périmètre » de l'action collective se pose relativement à la constitution d'un collectif solidaire de travail, mais aussi relativement à la structuration même des organisations syndicales.

Sans élargissement du périmètre de la représentation, de la négociation et de l'action collectives, donc sans action syndicale « réticulaire », la main-d'œuvre des différents segments des réseaux est mise en concurrence. Voilà pourquoi des chercheurs diront que la solution est celle de la solidarité entre travailleurs et travailleuses sur l'étendue de la chaîne (Altmann et Deiß 1998 : 151). Nous sommes consciente que l'élargissement du périmètre de la représentation, de la négociation et de l'action collectives à l'échelle du réseau ne va pas de soi. D'une part, comme nous l'avons déjà mentionné au chapitre 7 (partie 5.2), certaines organisations syndicales peuvent avoir des réticences à représenter une main-d'œuvre employée dans les segments externalisés des réseaux, qui se retrouve mise en concurrence avec la main-d'œuvre du « noyau » du réseau qu'elles représentent déjà et qui vit souvent elle aussi une détérioration de ses conditions de travail quand ce n'est pas carrément un risque de licenciement. Dans les réseaux impliquant des organismes publics et des organisations privées en particulier, la main-d'œuvre des segments externalisés travaille dans le cadre de structures qui peuvent être considérées menaçantes par les organisations syndicales car découlant de la privatisation des services, politique publique contre laquelle elles se battent. Cependant, l'histoire du mouvement syndical au Québec et ailleurs montre que des réticences à intégrer pleinement dans l'organisation collective des catégories de main-d'œuvre utilisées par les employeurs pour accroître la concurrence – telles les femmes – ne datent pas d'hier et ont pu être surmontées grâce à la pleine inclusion de ces catégories de main-d'œuvre dans le mouvement ouvrier et syndical, comme en a témoigné la syndicaliste féministe Madeleine Parent (1989). Il ne s'agit pas que de donner une place de figurants-es aux catégories de main-d'œuvre précaires dans les organisations syndicales, ce qui reviendrait à reproduire les hiérarchisations au cœur des réseaux, mais bien d'élargir les pratiques démocratiques de façon à leur donner une voix réelle et l'exercice d'un leadership.

D'autre part, une difficulté supplémentaire réside dans le fait qu'une « communauté d'intérêt » ne se crée pas mécaniquement ni le sentiment d'appartenance à cette communauté. Des obstacles additionnels à ceux existant déjà dans l'entreprise intégrée pour créer une communauté d'intérêt existent probablement dans les réseaux compte tenu de la fragmentation productive, des conditions de travail différenciées entre les segments de production et des divisions sociales imbriquées (sexuées, racialisées, etc.) sous-jacentes qui viennent légitimer les différenciations. La connaissance mutuellement partagée de la réalité que vit la main-d'œuvre au sein de chaque segment du réseau – et des constructions idéologiques légitimant les différenciations entre les segments –, de même que la connaissance de la dynamique réticulaire globale, nous apparaissent nécessaires pour relever le lourd défi de la construction de la solidarité à l'échelle du réseau.

Il est fort possible que dans certains types de réseaux, pour arriver à rejoindre et mobiliser « à l'échelle du réseau » la main-d'œuvre de segments productifs non syndiquée ou encore représentée par un syndicat ne souhaitant pas agir dans une perspective réticulaire, il pourrait être opportun de trouver des intermédiaires telles des associations représentant ou du moins rejoignant les usagers-ères des services (ce sont des personnes en contact avec les travailleuses) et en particulier les associations de personnes handicapées et de personnes âgées, des associations de travailleurs et travailleuses non-syndiqués ou immigrants-es, des réseaux informels de personnes immigrantes, des groupes féministes, des regroupements de proches aidants-es (souvent appelés « aidants-es naturels-les »), des organisations antiracistes, des organisations religieuses, des associations de locataires ou d'autres types d'organismes communautaires ou militants locaux, etc..

La création d'une communauté d'intérêt à l'échelle du réseau ne signifie pas pour autant que les demandes syndicales seront les mêmes pour la main-d'œuvre de chacun des segments de production. Des questions difficiles à considérer globalement vont surgir comme celle qui est apparue dans notre recherche concernant les différences au plan de la formation professionnelle exigée du personnel selon les segments du réseau, alors que l'ensemble de la main-d'œuvre, tous segments confondus, effectue des tâches largement similaires. Dans le réseau local no 3 que nous avons examiné, les travailleuses d'agence veulent voir leurs compétences reconnues, compétences qui proviennent d'expériences antérieures dans la

sphère familiale et/ou le marché du travail ainsi que de formations professionnelles pour la moitié d'entre elles. Ces travailleuses, qui tentent d'être intégrées dans les nouveaux postes créés par l'organisme public à la suite de leur mobilisation, consentent à une amélioration de leurs compétences professionnelles par la formation continue dans le cadre des heures de travail rémunérées par l'employeur, mais refusent d'être sélectionnées pour ces postes sur la base d'une évaluation de leurs compétences. Cela représenterait pour elles une dépréciation du travail qu'elles ont réalisé pour cet organisme public, par l'intermédiaire des agences, depuis six, dix, ou même une vingtaine d'années.

## **2.2 Les structures de représentation, de négociation et d'action collectives**

Quelles structures de représentation, de négociation et d'action collectives des travailleurs et des travailleuses employés dans le cadre des réseaux seraient souhaitables, qu'elles soient ou non institutionnalisées dans le cadre de la régulation juridique des rapports collectifs? L'expansion du modèle productif des réseaux appelle à penser la construction de nouvelles structures plus larges que celles basées dans l'établissement et prenant en compte les collectivités de travailleurs et travailleuses « pertinentes » (Morin 2005 :17), la pertinence devait être établie sur la base des intérêts communs des travailleurs et travailleuses aux différents niveaux des réseaux (2005 : 27).

Notre étude multi-cas a montré que les réseaux de services d'aide à domicile au Québec peuvent impliquer plusieurs niveaux, tel le niveau de l'établissement (ou du domicile de l'utilisateur dans les réseaux intégrant le programme du Chèque emploi-service/CES), celui d'une instance intermédiaire (pensons aux centres de santé et services sociaux) et une instance plus centrale (le ministère de la Santé et des Services sociaux et les agences publiques régionales). L'un des principes permettant de prendre en compte cette réalité « multi-niveaux » serait de chercher à « construire une représentation des intérêts au niveau concret où les problèmes se posent » (Morin 2005: 17 référant à Gaudu 2001). Pour ce faire, la connaissance

empirique du fonctionnement des réseaux concernés et de la dynamique de pouvoir y prévalant ainsi que de ses effets sur les conditions de travail apparaît importante.

Un régime des rapports collectifs prévoyant différents niveaux de négociation collective, à l'instar du régime *de facto* instauré au Québec pour les centres à la petite enfance, pourrait être intéressant pour les réseaux locaux de services d'aide à domicile, en particulier ceux coordonnés par les CSSS. Le régime dans les centres à la petite enfance comporte un niveau de négociation national avec l'État, un niveau régional avec les associations d'employeurs et un niveau local avec les conseils d'administration (impliquant usagers-ères et travailleuses). Un acteur actif dans le domaine des services de santé et des services sociaux à titre de militant pour les droits des retraités-es réfère d'ailleurs à ce régime comme modèle de régime pour les entreprises d'économie sociale en aide domestique (EESAD), dont une proportion considérable est intégrée aux réseaux de services comme notre étude l'indiquait :

*« C'est par la syndicalisation que les éducatrices des services de garde ont pu obtenir, après des années de bataille, des conditions de travail décentes. Dans cette situation, il faut toujours bien identifier l'interlocuteur ultime, en l'occurrence le gouvernement, et non pas les directions locales des EÉSAD. »  
(Fournier 2012)*

Il faut cependant souligner que les réseaux de services d'aide à domicile québécois incluent aussi des travailleuses du CES ainsi que des agences de location de personnel, ce qui les rend très différents des réseaux intégrant les centres à la petite enfance.

Par ailleurs, l'idée que soit reconnu juridiquement un régime des rapports collectifs spécifique pour le secteur des services d'aide à domicile reste à analyser par des chercheurs-es, dont les juristes, et par les acteurs sociaux concernés. Notons cependant qu'une préoccupation relative au danger de « balkanisation »<sup>226</sup> des régimes des rapports collectifs au Québec a été exprimée par le professeur Jean Bernier alors que plusieurs régimes spécifiques y existent

---

<sup>226</sup> Jean Bernier, professeur émérite retraité du département de relations industrielles de l'Université Laval, a formulé oralement cette idée de « balkanisation » lors d'un échange dans le cadre d'un colloque scientifique en 2011.

déjà; le régime dans le secteur de la construction<sup>227</sup>, dans ceux des arts de la scène, du disque et du cinéma ou des arts visuels, des métiers d'art et de la littérature<sup>228</sup> ou encore les régimes dans le secteur des services de garde en milieu familial<sup>229</sup> ou dans celui des ressources de type familial et de certaines ressources intermédiaires en hébergement<sup>230</sup>. La *Loi sur les décrets de convention collective*<sup>231</sup> permet aussi l'extension de décrets de convention collective dans certains secteurs spécifiques (entretien d'édifices publics, services automobile, camionnage, etc.).

Il nous faut aussi traiter d'une autre implication des résultats de nos études de cas liée à la question des structures de représentation, de négociation et d'action collectives: celle des structures des organisations syndicales.

La structuration des organisations syndicales, tout comme le régime de droit des rapports collectifs, est influencée par les frontières délimitées entre les entreprises et entre le secteur public et le secteur privé. Cette remarque n'exclut pas la reconnaissance de l'influence possible d'autres facteurs pour expliquer cette structuration telles les traditions dans chaque organisation et leur histoire spécifique. La situation que nous avons pu documenter dans le réseau local no 3, intégrant deux agences de location de personnel sous la coordination d'un organisme public, nous incite à penser que l'étanchéité entre les structures des organisations syndicales présentes dans des secteurs différents (ici il s'agit du secteur public et du secteur privé dans le domaine des services d'aide à domicile) pourrait constituer un obstacle à l'accès aux droits découlant du régime des rapports collectifs pour les travailleuses et les travailleurs employés dans les segments externalisés des réseaux. Cette situation pourrait même être source de conflit entre ces catégories de main-d'œuvre et les organisations syndicales.

---

<sup>227</sup> *Loi sur les relations du travail, la formation professionnelle et la gestion de la main-d'œuvre dans l'industrie de la construction*, L.R.Q., chapitre R-20.

<sup>228</sup> *Loi sur le statut professionnel et les conditions d'engagement des artistes de la scène, du disque et du cinéma*, L.R.Q., chapitre S-32.1; *Loi sur le statut professionnel des artistes des arts visuels, des métiers d'art et de la littérature et sur leurs contrats avec les diffuseurs*, L.R.Q., chapitre S-32.01.

<sup>229</sup> *Loi sur la représentation de certaines personnes responsables d'un service de garde en milieu familial et sur le régime de négociation d'une entente collective les concernant et modifiant diverses dispositions législatives*, L.R.Q., chapitre R-24.0.1.

<sup>230</sup> *Loi sur la représentation des ressources de type familial et de certaines ressources intermédiaires et sur le régime de négociation d'une entente collective les concernant*, L.R.Q., chapitre R-24.0.2.

<sup>231</sup> *Loi sur les décrets de convention collective*, L.R.Q., chapitre D-2.

Le cas du réseau local no 3 est certes singulier, mais il pourrait ne plus l'être si les travailleurs et les travailleuses précarisés dans les segments externalisés des réseaux prennent acte de la relation entre l'organisation dominante dans le réseau et eux (Mariotti 2005 : 242) et agissent en conséquence. Les organisations syndicales persistant à confiner la représentation collective dans des structures établies en fonction de frontières qui sont éclatées dans le contexte de l'organisation productive en réseau pourraient perdre de la crédibilité aux yeux de ces travailleurs et travailleuses.

La logique de fragmentation et de concurrence propre aux réseaux de production, qui entraîne une dilution du pouvoir du collectif de travail, appelle à une structure de représentation collective et de contre-pouvoir « réticulaire » portée par ce collectif de travail, donc à l'échelle du réseau et au-delà des divisions organisationnelles et des divisions sociales imbriquées. L'expansion de l'organisation productive en réseau soulève une autre implication pratique, celle des types d'action collective pertinents à mettre en œuvre pour l'amélioration du sort des travailleuses et des travailleurs précarisés employés dans les segments externalisés des réseaux.

### **2.3 Les types d'action collective**

Comme nous n'avons pas problématisé comme telle la question des types d'action collective dans le cadre des réseaux de production, nous exposons simplement dans la présente partie des implications de notre recherche à cet égard. Nous identifions des travaux traitant de ces implications lorsque nous en connaissons.

Notre recherche nous a permis de constater que des types d'action collective visant l'amélioration des conditions de travail et ne se situant pas dans le cadre institutionnalisé des rapports collectifs ont été réalisés dans des réseaux intégrant des travailleuses du CES ainsi que dans le réseau local no 3 intégrant deux agences sous la coordination d'un organisme public. Des obstacles à une pleine protection des droits issus du régime des rapports collectifs existaient dans les deux cas, quoique différemment.

Dans le premier cas, celui des réseaux intégrant des travailleuses du CES, la possibilité de se syndiquer dans le cadre du régime apparaît *de facto* impossible dans la mesure où le tribunal a identifié juridiquement l'employeur comme étant l'usager-ère. L'un des extraits présentés dans l'une de nos études de cas exprime de façon percutante le sentiment d'impuissance d'une travailleuse: « On peut même pas former un syndicat. On a essayé. On a eu plusieurs rencontres. (...) Jusqu'à ce qu'on nous parle de ce jugement là. Tu sais on a l'impression d'être saucissonnées, coincées. » (CES, Entr.1).

Dans le deuxième cas, celui du réseau no 3 intégrant deux agences, des obstacles se posent, comme nous l'avons déjà expliqué, au plan de l'opérationnalisation de la décision du tribunal reconnaissant les droits des travailleuses d'agence en vertu du régime des rapports collectifs.

Les types d'action collective mis de l'avant dans ces deux cas pour tenter de surmonter la faiblesse du niveau de protection des droits issus du régime des rapports collectifs et tenter d'améliorer le sort des travailleuses concernées permettent de tirer des enseignements intéressants à notre avis. Dans les deux cas, il s'agit de types d'action qui s'inscrivent dans ce que Pinard (2000) appelle le versant social-politique, en continuité avec les luttes ouvrières du XIX<sup>ème</sup> siècle, et ce que Gagnon (1991) et d'autres appellent le syndicalisme de mouvement social. Ces types d'action impliquent des liens étroits et égalitaires avec d'autres types d'organisations et, comme l'ont souligné Lévesque et Murray (2010) un cadrage des enjeux qui dépasse la situation des milieux de travail.

L'action collective des associations locales représentant les usagers-ères, comme nous l'avons déjà indiqué, a consisté à rédiger un mémoire et à le présenter aux différents niveaux décisionnels des réseaux intégrant le CES, du CSSS au ministère de la Santé et des Services sociaux en passant par les agences régionales. Des conférences de presse se sont aussi tenues, au cours desquelles des travailleuses ont témoigné de leurs conditions de travail. Le syndicat des travailleuses d'agence du réseau local no 3 a aussi mené des actions médiatisées similaires. Il a aussi tenu des manifestations prenant la forme de visites auprès des décideurs lors de conseils d'administration de l'instance publique régionale, l'agence de la Santé et des Services sociaux. Un autre type d'action peu conventionnel pour un syndicat qui a été réalisé est le soutien collectif à des recours individuels des travailleuses devant la Commission des normes

du travail (CNT) et la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (CDPDJ). Dans les deux formes de recours, les plaignantes, que le syndicat appuyait, cherchaient à faire reconnaître la responsabilité de ce qu'elles considéraient comme l'employeur du personnel des agences.

Ces différents types d'action que nous avons qualifiée d'«action collective réticulaire » dans notre étude ne s'inscrivent pas dans la sphère traditionnelle de l'action syndicale institutionnalisée et ont permis d'exercer des pressions sur ce que nous avons identifié comme les « organisations-cerveaux » dans les réseaux concernés, et de contribuer à l'obtention de certains gains.

Notre recherche a aussi permis de constater que dans ces deux types d'action collective innovatrice, les enjeux mis de l'avant dépassaient ceux qui font en général l'objet de la négociation collective. Dans le cas des associations locales représentant les usagers-ères du CES, l'enjeu des conditions de travail était directement arrimé à celui de la qualité des services et de la lutte contre la pénurie de personnel. Dans le cas du syndicat du personnel d'agences, l'enjeu des conditions de travail et celui de la discrimination raciale étaient simultanément mis de l'avant dans plusieurs des actions collectives. L'élargissement des enjeux à travers les formes d'action collectives de type sociopolitique a été documentée dans de nombreuses études, dont certaines portant sur des campagne visant à la fois la syndicalisation des travailleuses des services de garde et un meilleur financement public pour ces services au Québec (Bellemare, Gravel, Briand et Vallée 2004) en Colombie-Britannique (Yates 2010).

La présentation des implications de notre recherche au plan théorique ainsi qu'au plan pratique termine ici. La dernière partie de ce chapitre de discussion porte sur les limites et les perspectives futures de notre recherche.



### **3. Limites et perspectives de la recherche**

La recherche que nous avons réalisée dans le cadre de cette thèse comporte certaines limites et ouvre certaines perspectives pour d'autres études sur les réseaux de production. Voyons chacun de ces aspects avant de conclure notre thèse.

#### **3.1 Limites**

Les limites de notre recherche peuvent être regroupées autour de deux catégories, celles concernant la possibilité de généralisation de l'analyse et celles liées à la représentativité des répondants-es. Voyons chacune d'elles.

Le type de généralisation qui s'applique à notre recherche est la « généralisation analytique » (Yin 2003 : 37), tel qu'indiqué au chapitre 4 portant sur la méthodologie de notre recherche (section 2.6), dans la mesure où une généralisation statistique est incompatible avec la méthode qualitative que cette recherche exigeait. Les résultats de notre étude permettent une généralisation analytique sous certaines conditions que nous précisons dans les prochaines lignes. La généralisation analytique est possible pour l'ensemble des réseaux intégrant des travailleuses du CES<sup>232</sup> réalisant des services d'assistance personnelle car leur fonctionnement est similaire d'un à l'autre du fait que le programme du CES est régi au niveau national. La seule dimension où la généralisation analytique n'est pas possible est celle de l'« action collective réticulaire » menée dans quelques réseaux locaux seulement même si elle a eu un impact sur l'ensemble. Nos résultats permettent aussi une généralisation analytique pour l'ensemble des réseaux locaux intégrant des EESAD dispensant des services d'assistance personnelle et fonctionnant de façon similaire au réseau local no 2 que nous avons examiné. La généralisation analytique de nos résultats n'est cependant pas possible pour les réseaux locaux intégrant des agences de location de personnel. A cause de contraintes spécifiques dans

---

<sup>232</sup> Leur nombre est inconnu, mais une proportion importante des 95 réseaux locaux devraient recourir au travail des travailleuses du CES puisque des données officielles montrent que le programme existe dans l'ensemble des régions administratives du Québec.

les recherches portant sur les agences (voir chapitre 4, section 2.2), nous avons choisi d'examiner un réseau local (le réseau local no 3) qui, au plan méthodologique, peut être identifié à un « cas extrême ». Nous avons de plus analysé les données tirées de trois dossiers de plainte à la CNT se rapportant à des réseaux locaux intégrant des agences. Cela dit, nous avons pu tirer de ces données une série de constats fort intéressants pour notre analyse.

Une autre limite de notre recherche au plan des possibilités de généralisation analytique est celle de son application au-delà du secteur des services d'aide à domicile. Nous pensons que l'hypothèse d'une telle généralisation analytique pourrait être plausible dans les réseaux ayant des caractéristiques similaires aux réseaux de services d'aide à domicile et nous pensons en particulier aux réseaux de services de *care* que sont les réseaux de services d'hébergement pour personnes âgées ou handicapées ainsi qu'aux réseaux de services de garde d'enfants. Nous devons toutefois prendre certaines précautions et ne parler que d'une hypothèse dans la mesure où des différences existent entre ces réseaux, à commencer par l'absence de travailleuses du CES par exemple, ou encore par l'existence de régimes des rapports collectifs particuliers pour certains types de prestataires privés en hébergement (certains types de ressources intermédiaires et de ressources de type familial) et de services de garde (les services de garde en milieu familial ainsi que les services de garde dans les centres à la petite enfance).

Voyons maintenant les perspectives sur lesquelles ouvre notre recherche.

### **3.2 Perspectives futures de recherche**

A la lumière des résultats de notre étude de cas multiples, nous pensons qu'il serait intéressant d'utiliser notre modèle d'analyse transdisciplinaire pour examiner l'application d'autres lois du travail que celles que nous avons prises en compte, soit le *Code du travail* et la *Loi sur les normes du travail*. Nous pensons aussi que ce modèle pourrait être pertinent pour analyser les relations d'emploi dans d'autres types de réseaux, secteurs d'activités et même dans d'autres juridictions ou encore dans plusieurs juridictions à la fois. L'objectif de telles perspectives de recherche serait à la fois de raffiner le modèle d'analyse, mais aussi de mieux cerner la réalité

empirique de ces réseaux et de la précarisation des emplois qui pourrait y exister en vue de partager les résultats avec la communauté scientifique ainsi que les praticiens-nes (institutions du travail, organisations syndicales, associations d'usagers-ères ou de lutte à la discrimination raciale, groupes communautaires et féministes, etc.) ainsi que les autorités gouvernementales.

Nous pourrions élargir l'analyse que nous avons effectuée à l'application de l'ensemble des régimes de droit du travail, incluant la *Loi sur l'équité salariale*, et à l'application du droit à l'égalité prévu dans la *Charte des droits et libertés de la personne*. L'analyse pourrait aussi s'étendre aux régimes de sécurité sociale (assurance-emploi, prestations de maladies ou de compassion, prestations parentales, régimes publics de retraite) qui ont eux aussi été établis en fonction du modèle de l'entreprise intégrée et de la relation d'emploi bipartite.

Dans le cadre de ses travaux sur les réseaux de production et la précarisation, Appay s'est intéressée, référant aux travaux de Thébaud-Mony (2007), aux effets sur la protection des droits du travail relatifs à la santé et à la sécurité du personnel des sous-traitants. Les constats de ces travaux montrent l'importance de s'intéresser à la protection de ces droits dans la recherche car une négation de celle-ci peut entraîner des conséquences dramatiques aux plans individuel et collectif :

*« La disproportion entre la puissance de la contrainte organisationnelle et la réalité individuelle, la charge qui pèse sur l'individu et ce qu'il est en mesure de faire peut conduire à des situations dramatiques au travail et hors travail, à des effondrements organisationnels sur le plan collectif, à des effondrements psychiques sur le plan individuel qui résultent de l'exercice professionnel. Comment les faire reconnaître comme maladies professionnelles? Pour qu'il en soit ainsi, il faudrait d'abord reconnaître la montée en puissance de systèmes organisationnels maltraitants et pas seulement sur le plan psychologique. » (Appay 2008: 163 référant à Thébaud-Mony 2007)*

Par ailleurs, la recherche que nous avons réalisée dans le cadre de cette thèse pourrait être effectuée dans d'autres secteurs de services de *care* au Québec que les services d'aide à domicile, comme indiqué précédemment, tels les réseaux de services d'hébergement pour personnes âgées ou handicapées ou les réseaux de services de garde d'enfants. Des études comparatives entre des réseaux situés dans des secteurs d'emploi traditionnellement féminins

comme les services de *care* et des réseaux situés dans des secteurs plutôt masculins comme le secteur de l'aérospatiale ou de la foresterie pourraient aussi être intéressantes pour mettre en lumière les différences sectorielles ainsi que la dimension des rapports sociaux de sexe.

Un programme de recherche dans les suites de la présente recherche pourrait aussi comprendre des études comparatives impliquant des réseaux composés uniquement d'entreprises privées ou encore des réseaux incluant des partenariats publics-privés comme celui mené par des chercheurs-es britanniques en relations industrielles dont nous avons présenté les travaux au chapitre 2 (Marchington et *al.* 2005). De même, il serait intéressant de réaliser des études comparatives dans plusieurs juridictions canadiennes ou des études comparatives internationales à partir de notre modèle conceptuel. Rappelons que les travaux d'Appay, qui constituent le cœur de ce modèle, ont porté sur plusieurs secteurs d'activités en France et au Royaume-Uni.

Voilà qui complète cette partie sur les limites et les perspectives futures de notre recherche. Il ne nous reste plus qu'à conclure cette thèse.

## CONCLUSION

L'expansion des formes d'organisation productive en réseau, sous l'impulsion de diverses pratiques des entreprises et de l'État (sous-traitance, création de franchises, externalisation de services publics, partenariats publics-privés, etc.), s'inscrit dans une perspective gestionnaire invoquant un besoin de flexibilité face à une concurrence économique accrue. La grande entreprise intégrée et hiérarchisée ne serait pas à même de répondre à ce besoin. L'étude de l'impact de ce type d'organisation productive sur les travailleurs et les travailleuses constitue un vaste chantier de recherche. Notre thèse se voulait une modeste contribution à ce chantier.

La littérature en droit du travail critique au Québec, dont nous avons fait état dans la première partie de notre problématique de recherche, cerne l'inadéquation de la régulation juridique du travail en vigueur à l'égard des réseaux de production. Cette régulation juridique a été mise en place dans les premières décennies du XX<sup>ème</sup> siècle, dans le contexte du mode productif fordiste, sous lequel dominait la forme organisationnelle de la grande entreprise intégrée, la relation d'emploi bipartite et un contrôle du travail réalisé directement sous l'autorité de l'entrepreneur. L'indice du plus grand contrôle sur tous les aspects du travail, qu'a retenu la Cour suprême du Canada dans la décision *Ville de Pointe-Claire* pour identifier l'employeur dans les réseaux de production, perpétue cette conception classique. Or, le contexte organisationnel est maintenant différent, affirment les juristes. Leurs travaux montrent que l'occultation par le droit du travail de la responsabilité d'autres organisations exerçant aussi un contrôle du travail dans les relations d'emploi tripartites affaiblit la protection sociale des salariés-es.

Certains-es chercheurs-es en droit du travail critique ont aussi montré les limites de la notion de « contrôle du travail » pour saisir adéquatement la responsabilité juridique de l'employeur dans les réseaux de production. La configuration fragmentée de ces organisations prend précisément « à revers les constructions du droit du travail fondées sur la subordination et l'organisation hiérarchisée » (Morin 2005 : 13 référant à Supiot 2002). Pour la juriste française Marie-Laure Morin, c'est le « centre du pouvoir » (Morin 2005 : 6) de ces réseaux de

production qui doit être recherché lorsqu'il faut attribuer la responsabilité juridique de l'employeur. La méthode d'analyse transdisciplinaire qu'elle propose, et que nous avons reprise pour notre recherche, allie droit du travail et sociologie et s'articule autour de deux axes. Le premier axe « consiste à prendre en compte les liens contractuels ou financiers entre firmes pour remonter la chaîne des responsabilités » et le second axe consiste à examiner « la répartition des risques économiques et sociaux liés à la production et au travail des personnes qui y concourent » (Morin 2005 : 15).

Pour mettre en œuvre la méthode de Morin, nous avons recensé une série de travaux dans le domaine des sciences sociales portant sur les dynamiques de pouvoir intra-réseau, ce qui nous a permis d'identifier certains outils conceptuels qui se sont ajoutés à ceux provenant des études en droit critique afin de constituer notre modèle conceptuel.

Ce modèle conceptuel intègre la dimension du droit du travail dans son application aux réseaux de production (Verge et Dufour 2003; Morin 2005; Vallée 2007; de Tonnancour et Vallée 2009) et la dimension sociologique à travers l'examen du « pouvoir stratégique » conceptualisé par Appay (2005) dans ses travaux sur le nouveau mode productif qu'elle appelle l' « autonomie contrôlée » (1993). Le modèle laisse aussi place à l'induction afin de saisir l'influence que peuvent avoir d'autres « variables » sur des rapports sociaux qui sont, somme toute, indéterminés. Enfin, notre modèle conceptuel tente aussi de cerner l'effet de l'interaction entre les dimensions juridique et sociologique, qu'on peut aussi appeler les « variables indépendantes » du modèle, en examinant la situation d'emploi des salariés-es se retrouvant au bout de la chaîne de production, dans ce que nous avons appelé les « segments externalisés » des réseaux. Ajoutons que, sans les modéliser comme tel, nous avons aussi pris en compte la possible influence des rapports sociaux de sexe et d'autres types de rapports sociaux tels la racialisation (Li 2003) pouvant agir en « intersectionnalité » (Crenshaw 1991) entre eux et avec les rapports de production.

Le secteur des services d'aide à domicile au Québec s'est avéré, comme nous l'avions prévu, un secteur d'activité très riche pour notre analyse. L'ampleur de notre corpus de données et l'identification de trois « idéaux-types » de réseaux de services dans le secteur nous ont amenée à réaliser une étude de cas multiples, c'est-à-dire une étude regroupant trois études de

cas, chacune portant sur un type de réseau intégrant l'une des trois catégories de prestataires privés intégrés aux réseaux (programme du chèque emploi-service/CES, entreprises d'économie sociale en aide domestique/EESAD et agences de location de personnel). Chaque étude de cas comprenait une enquête sur le terrain dans un réseau local (dans trois régions différentes du Québec) et la collecte de données provenant d'autres sources, ce qui permettait une triangulation des données en plus de la confrontation des études de cas l'une avec l'autre.

### *Les organismes publics, « organisations-cerveaux » des réseaux*

Nous avons pu identifier que, dans les trois types de réseaux étudiés, ce sont des organismes publics qui correspondent à ce que Morin appelle le « centre du pouvoir » (2005 : 6) et ce qu'Appay appelle la *brain firm* (1998 : 172), que nous avons traduit par « organisation-cerveau ». Dans chacune de nos études de cas, nous avons documenté le « pouvoir stratégique » (Appay 2005 : 45-46) que ces organismes publics exercent dans les réseaux à travers cinq principes le caractérisant :

- l'« autonomie » des entités composant le réseau au plan juridique;
- la « maîtrise financière » de l'« organisation-cerveau » dans le réseau par l'entremise du financement du programme du CES ou de contrats de services avec les EESAD ou les agences de location de personnel;
- la mise en place de « restructurations productives », consistant à externaliser une partie de la production des services lors de périodes de désinstitutionnalisation ou de sous-financement des services publics, combinées à la « canalisation » de ressources vers les prestataires privés de services et à l'imposition de normes pré-établies;
- l'« orchestration » de la production, c'est-à-dire sa répartition entre les divers segments du réseau par l'entremise de politiques publiques nationales (réseaux intégrant le CES ou les EESAD) ou de décisions de l'organisme public local (réseaux intégrant des agences de location de personnel), et ce selon une logique de réduction des coûts par une différenciation entre les segments internes (secteur public) et les segments externalisés (prestataires privés) du

réseau au plan de la qualification des emplois, incluant les exigences à l'embauche et la rémunération du travail;

- la « régulation supra-organisation » par l'intermédiaire des plans d'intervention auprès des usagers-ères déterminant les tâches et leur durée, de formations, de suivis de qualité (réseaux intégrant le CES ou les EESAD) et même, dans le cas du réseau no 3 intégrant des agences, par l'intermédiaire de fonctions de contrôle direct du travail (définition des critères d'embauche, évaluation, discipline, supervision du travail, etc.), fonctions associées à une relation de « subordination juridique » classique en droit du travail.

#### *Responsabilité juridique de l' « organisation-cerveau »*

Notre analyse a donc montré que, dans les réseaux de services d'aide à domicile, l'« organisation-cerveau » prend des décisions et pose des actions qui ont des conséquences concrètes et directes sur les conditions dans lesquelles se réalise le travail. Quelle est donc sa part de responsabilité juridique à l'égard du travail dans les réseaux ?

Pour répondre à cette question, nous avons examiné l'application de deux lois du travail québécoises, soit le *Code du travail* et la *Loi sur les normes du travail*.

Nos résultats montrent, comme la littérature l'affirme, que l'application du droit du travail dans les réseaux de services d'aide à domicile se fait le plus souvent avec la lorgnette du « plus grand contrôle sur tous les aspects du travail » qui émane de la décision de la Cour suprême *Ville de Pointe-Claire*, ce qui entraîne la plupart du temps une non responsabilisation juridique de l' « organisation-cerveau » à l'égard du travail.

Ainsi, dans l'application du *Code du travail*, nos trois études de cas ont montré que les « organisations-cerveaux » que constituent les organismes publics présents dans les réseaux, n'ont pas été impliqués à titre d'employeur lors de demandes d'accréditation syndicale et de négociations collectives (EESAD, agences du réseau no 3) et lors de requête pour inclusion dans une unité d'accréditation déjà existante (travailleuses du CES). Ce sont pourtant ces « organisations-cerveaux » qui exercent la « maîtrise financière » dans ces



réseaux. Dans le réseau no 3, l'organisme public était même l'entité exerçant le plus grand contrôle du travail, mais tant qu'aucune requête juridique pour le faire reconnaître comme « véritable employeur » n'a été faite, le *Code du travail* ne lui attribuait aucune responsabilité juridique à l'égard du travail. Même après la décision des tribunaux le reconnaissant comme employeur, l'opérationnalisation de la décision n'a pu se réaliser et fait l'objet d'une procédure d'arbitrage au moment de conclure cette thèse.

Notre étude multi-cas, tout comme celle de Vallée et de Tonnancour (2009), a néanmoins mis en lumière des exceptions où la responsabilité de l' « organisation-cerveau » est prise en compte : il s'agit de situations où cette organisation exerce un certain contrôle du travail sans pour autant exercer le plus grand contrôle. Selon nos données, ces exceptions sont survenues dans l'application de la *Loi sur les normes du travail* par la CNT à des réclamations effectuées par des travailleuses du CES, soit l'ensemble de leurs plaintes pécuniaires et les plaintes liées à la protection de l'emploi où l'intervention des organismes publics dans les événements entourant la plainte est démontrée. Certains facteurs expliquent ces exceptions:

- le mandat spécifique de la CNT qui lui donne, d'une part, un pouvoir d'enquête en matière pécuniaire et, d'autre part, le pouvoir, à l'étape de l'enquête, d'interpeller plusieurs parties impliquées dans les événements afin de les inciter à trouver une entente, et ce tant que les dossiers ne sont pas judiciairisés, pratique que Vallée (2012) appelle un « bricolage stratégique »;
- l'existence de l'article 95 dans la *Loi sur les normes du travail*, qui permet d'engager la responsabilité de plus d'une organisation à titre d'employeur;
- l'usage d'une grille d'analyse des relations d'emploi tripartites à la CNT;
- l'identification juridique de l'employeur par les salariées déposant une plainte;
- le soutien d'un syndicat auprès des plaignantes.

Il faut cependant noter que ces pratiques de la CNT consistant à interpeller plus d'une organisation à titre d'employeur ne sont pas systématiques. Nous avons en effet constaté que dans les trois dossiers de trois plaintes liées à la protection de l'emploi de travailleuses

d'agence intégrées à des réseaux auxquels nous avons eu accès, alors que les organismes publics (des centres de santé et de services sociaux/CSSS) apparaissent impliqués dans les événements entourant les réclamations, ils n'ont aucunement été interpellés par la CNT dans la recherche d'une entente entre les parties.

Ajoutons que même si la CNT peut interpellier plus d'une organisation à titre d'employeur, elle doit s'en tenir, en vertu du cadre juridique en vigueur, à celles qui exercent un « contrôle du travail » dans le cadre des événements entourant les plaintes. La régulation juridique du travail fait donc en sorte que l'« organisation-cerveau » peut être préservée de toute responsabilité juridique malgré son rôle stratégique dans les événements. Ainsi, le cas du CES montre que lorsque les usagers-ères des services effectuent un congédiement sans cause juste et suffisante ou encore une pratique interdite telle un congédiement après le congé de maladie d'une travailleuse, ils se voient imputer l'entière responsabilité de ces actes à titre d'employeur. Or, c'est l'« organisation-cerveau » qui a orchestré le transfert de la gestion directe du travail à ces usagers-ères, qui sont possiblement nombreux à vivre des situations d'isolement, de vulnérabilité et à ne pas avoir la connaissance de lois et les compétences pour exercer les obligations d'un employeur.

Les résultats que nous avons résumés ci-dessus montrent que, de façon générale, en vertu du *Code du travail* et de la *Loi sur les normes du travail*, dès lors qu'elle n'exerce pas le « plus grand contrôle du travail », l'« organisation-cerveau » n'est pas juridiquement responsabilisée de façon systématique pour les actes qu'elle pose et qui affectent directement les travailleuses. Cette conséquence de la régulation juridique du travail est logique puisque l'une des raisons d'être des réseaux est précisément la flexibilité qu'ils offrent pour le transfert de la gestion et du contrôle du travail à l'extérieur des frontières de l'« organisation-cerveau ». Ce qui apparaît toutefois illogique est le maintien d'une telle régulation juridique du travail à l'égard de ces nouvelles formes organisationnelles qui se multiplient.

### *Non responsabilisation juridique et précarisation des emplois*

Notre étude nous amène à constater que la non prise en compte systématique de la responsabilité juridique de l'« organisation-cerveau » par les lois du travail examinées entraîne une précarisation de la protection sociale que ces lois sont censées procurer, précarisation qui vient affaiblir le pouvoir collectif des travailleuses pour négocier leurs conditions de travail. Celles-ci sont fortement précarisées dans le cadre de l'organisation productive réticulaire.

Le niveau de protection des droits issus du *Code du travail* et de la *Loi sur les normes du travail* est faible pour les travailleuses employées dans les segments externalisés des réseaux, même si elles ont formellement accès à ces régimes. Concrètement, dans le cas du *Code du travail*, il leur est difficile ou même impossible d'exercer certains droits (par exemple, le droit de se syndiquer pour les travailleuses du CES) ou encore, de tirer un bénéfice adéquat de l'exercice de ces droits (par exemple l'obtention de gains significatifs dans le cadre d'une négociation collective pour les travailleuses des EESAD) ou même le droit au respect de certaines clauses de la convention collective (telles celles portant sur la réintégration en emploi pour les travailleuses d'agence du réseau no 3).

Les conditions de travail découlant de l'action de ces « organisations-cerveaux » dans les réseaux de services d'aide à domicile sont assimilables à la « corvéabilité » (Appay 1997). Les pratiques de gestion empreintes à la fois de la logique de la *lean production* et de celle du travail domestique au foyer historiquement dévalorisé conduisent à un modèle de corvéabilité que nous avons appelé la « disponibilité permanente juste-à-temps ». Le travail, le plus souvent à temps partiel, est morcelé sur des horaires éclatés sur la journée et la semaine et variables dans plusieurs cas. Pourtant, qu'il soit réalisé dans le secteur public ou privé, ce travail nécessite la mobilisation de nombreux et complexes savoir-faire dont une part de « travail émotionnel » (Hochschild 1983), car il s'exerce auprès d'humains souvent aux prises avec des situations difficiles, dans l'intimité de leur domicile.

Les conditions de travail des travailleuses à l'emploi des prestataires privés intégrés aux réseaux sont aussi marquées par une « déqualification sexuée des emplois » ou, dans certains cas, par ce que nous nommons une « déqualification sexuée-racialisée des emplois ». La faible qualification des emplois, se traduisant par de faibles exigences à l'embauche et des

salaires dérisoires en comparaison avec la situation des travailleuses du secteur public effectuant des tâches similaires, est légitimée par la conception traditionnelle du travail d'assistance à domicile ancrée dans les rapports sociaux de sexe et la racialisation.

En somme, les résultats de notre recherche montrent que les divers rapports sociaux agissant de façon « intersectionnelle » (Crenshaw 1991) dans un contexte socio-historique donné – rapports sociaux combinant la régulation juridique du travail et la dynamique de pouvoir intra-réseau ainsi que les rapports sociaux de sexe et, dans certains cas, la racialisation – conduisent à une précarisation des emplois des travailleuses employées dans les segments externalisés des réseaux. L'explicitation de cette « matrice de domination » (Collins 1990 : 228) soulève à notre avis une question, que nous n'avons malheureusement pas pu explorer dans le cadre de cette thèse : celle des nouvelles formes de discrimination qui pourraient exister dans le cadre des réseaux de production, formes de discrimination basées sur le sexe et parfois simultanément sur le sexe et la « race » ou possiblement sur d'autres bases.

#### *Action collective à l'échelle du réseau*

Si notre étude de cas fait état d'un faible niveau de protection des droits issus du *Code du travail*, elle montre néanmoins que des formes d'action collective réticulaire visant l'amélioration des conditions de travail ont pu se développer dans certains réseaux de services et avoir une certaine influence sur le « pouvoir stratégique » exercé par l'« organisation-cerveau ». Il s'agit, comme indiqué dans la thèse, de l'action d'associations locales représentant des usagers-ères du CES et, dans le réseau no 3, principalement de l'action du syndicat représentant les travailleuses d'agence. Ces formes innovatrices d'action collective, si elles n'ont cependant pu contrer la précarisation des emplois des travailleuses dans les réseaux concernés, du moins selon ce que nous constatons au moment de finaliser notre thèse, pourraient néanmoins être précurseur de ce qui pourrait se développer dans l'avenir.

Nous avons identifié comme de « nouveaux acteurs » (Bellemare 1998) dans le domaine des relations industrielles la coordination de cinq associations locales de défense des droits des personnes handicapées – catégorie principale de personnes recourant au programme CES – dont l'action collective a conduit le ministère de la Santé et des Services sociaux à accorder

des améliorations salariales importantes à l'ensemble des travailleuses du CES en 2008 (32,5% pour les régions de Sherbrooke et de Québec et 14,5% dans la région de Montréal). Leur actions étaient de type sociopolitique – conférence de presse, pétitions, rencontres avec les autorités – et sont survenues dans un contexte où aucune organisation syndicale n'était présente, vu l'impossibilité *de facto* de syndiquer les travailleuses du CES dans le cadre du *Code du travail*. Même si cette action collective fut ponctuelle et ses résultats limités aux salaires, elle demeure significative pour son caractère innovateur.

L'action syndicale dans le réseau no 3 intégrant deux agences de location de personne constitue pour sa part une forme hybride d'action syndicale car elle a pris la forme traditionnelle de l'action syndicale encadrée par le *Code du travail* (changement d'accréditation syndicale, recours pour faire reconnaître le « véritable employeur », griefs) de même qu'une forme innovatrice par l'entremise d'actions de type sociopolitique afin de faire pression sur l'« organisation-cerveau » tels des conférences de presse, visites aux décideurs, le soutien au dépôt de plaintes des travailleuses à la Commission des normes du travail (CNT) ou encore à la Commission des droits de la personne et de la jeunesse (CDPDJ) en collaboration avec une association de lutte contre la discrimination raciale. Notre analyse nous amène à penser que cette action syndicale locale a eu un effet sur l'action de l'« organisation-cerveau » dans le réseau par son influence sur la décision de l'organisme public de mettre fin aux contrats avec les agences qui duraient depuis une vingtaine d'années et de créer plus d'une centaine de postes entre ses murs afin de prendre en charge les services qui étaient dispensés jusqu'alors par les travailleuses des agences. Ces résultats n'ont toutefois pas bénéficié, à date, aux travailleuses des agences qui se sont mobilisées pour les obtenir, ce qui n'empêche pas cette action syndicale d'avoir un caractère très novateur en regard des défis que présentent les réseaux pour les organisations syndicales.

Ces deux formes d'action collective réticulaire, à l'échelle du réseau et dirigées spécifiquement vers les « organisations-cerveaux », sortent des pratiques usuelles de rapports collectifs, qui sont elles aussi influencées, tout comme l'est le droit du travail, par le modèle de l'entreprise intégrée et de la relations d'emploi bipartite. Elles témoignent des possibilités d'influence sur l'équilibre des pouvoirs qui demeurent pour les acteurs sociaux malgré la complexité des relations d'emploi en réseau. L'innovation en termes d'action collective

réticulaire pourrait contribuer à la mise en place d'autres formes d'institutionnalisation des droits de représentation et de négociation collectives, et éventuellement à une amélioration des lois du travail, prenant en compte la réalité des réseaux de production et visant à contrer la précarisation des emplois. Cependant, dans la mesure où l'« orchestration de la production » par les « organisations-cerveaux » au sein des réseaux s'appuie sur une logique de différenciation entre les segments de ces réseaux notamment au plan de la rémunération du travail, il apparaît important que l'action à l'échelle du réseau implique une coordination et une solidarité entre les travailleuses des différents segments, internes ou externes, afin de contrer cette mise en compétition.

### *Paradoxes et pistes de réflexion*

Au moins trois paradoxes apparaissent à la lumière de nos résultats de recherche nous semble-t-il.

Un premier paradoxe apparaît à voir le contraste entre l'amplitude de la précarisation des emplois constatée et la non responsabilisation juridique systématique de l'« organisation-cerveau » dont les actions sont pourtant déterminantes dans la production de cette précarisation.

Un second paradoxe surgit lorsque nos résultats de recherche sont contextualisés au sein de la trame historique que nous avons résumée au Chapitre 5 de cette thèse. A la fin des années 1970, le Québec se démarque grâce à la prise en charge d'une partie des services d'aide à domicile par l'État et à la syndicalisation des travailleuses les dispensant – appelées alors les auxiliaires familiales et sociales – qui permettront dès lors une négociation collective de leur qualification professionnelle au niveau national. Cette rupture avec le carcan de la « vocation » associé à ces fonctions traditionnellement dévalorisées avait été revendiquée par le mouvement féministe québécois de la deuxième vague. Quarante ans plus tard, « sur le plan international comme au Canada, le Québec est reconnu comme l'une des sociétés qui tracent la voie en matière d'égalité entre les femmes et les hommes » (Gouvernement du Québec 2007: 19). Au même moment, l'organisation des services en réseaux publics-privés, orchestrée par une « main invisible » au plan juridique, permet de transférer à certaines catégories de femmes

la traditionnelle responsabilité du bien-être des autres ainsi que celle de risques économiques et sociaux liés au travail qui devraient normalement revenir à l'employeur. Ces catégories confinées à l'emploi précarisé faute d'alternatives que sont les femmes défavorisées économiquement – en particulier les femmes d'âge mûr et les femmes racialisées et d'origine immigrante récente – auraient-elles une « nature différentielle » (Guillaumin 1992) qui les prédisposerait au sacrifice de soi contrairement aux autres catégories sociales de femmes et à l'ensemble des hommes ?

Le troisième paradoxe qui nous vient à l'esprit en regardant les résultats de notre recherche réfère au rôle central joué par l'État dans ces processus de précarisation des emplois, et ce tant au plan législatif (régulation juridique du travail, de l'entreprise et des services publics) qu'au plan politico-administratif (administration des services publics et employeur du personnel les dispensant). Même si notre conception de l'État reconnaît qu'il ne constitue pas une entité monolithique et qu'il est traversé par des rapports de force, il n'en demeure pas moins que le Québec, à titre d'État, est tenu de respecter les droits de la personne en vertu de la Charte québécoise des droits et libertés de la personne et de ses engagements internationaux et ainsi que de ceux du Canada, notamment les engagements découlant du Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels, de la Convention internationale sur l'élimination de toutes les formes de discrimination raciale, de la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes et des conventions de l'Organisation internationale du travail.

Au paradigme référant aux droits de la personne est souvent opposé le paradigme économique néoclassique invoquant l'exigence de flexibilité dans une économie mondialisée, celle de réduire les dépenses sociales publiques et d'alléger l'entreprise privée au plan fiscal et réglementaire. C'est sous la prédominance explicite ou implicite de ce dernier paradigme qu'est préconisé par les autorités gouvernementales un remodelage des services publics d'aide à domicile tel que celui constaté dans cette recherche. Ce type de remodelage constituerait la voie privilégiée, selon les autorités politiques, pour assurer la pérennité des services dans un contexte de vieillissement de la population. Cette posture normative renvoie le « statut du *care* dans les sociétés capitalistes » (Nicole-Drancourt et Jany-Catrice 2008) à une question marginale, sans importance et concernant une sphère d'activité considérée sans valeur pour les

marchés commerciaux et financiers globalisés. La dévalorisation de l'activité sociale du *care* effectuée dans la sphère salariée ou domestique ainsi que son impact pour les travailleuses et pour les usagers-ères ne représentent-elles pas la conséquence de la centralité de la production lucrative dans l'organisation sociale de l'économie ? Marx, et par la suite des sociologues contemporains-es tels Michel Freitag, ont déjà réfléchi sur les différentes conceptions de l'économie dans la société en reprenant deux catégories créées par Aristote. La première catégorie est celle de l'*oikonomia* qui réfère à l'organisation de la maisonnée (*oikos*) de façon à assurer les besoins des individus et de la communauté en fonction des ressources. La seconde est celle de la « chrématistique » fondée sur l'accumulation matérielle (*ta chremata*) recherchée par l'individu, que la figure du marchand détaché de sa communauté incarne (Gauthier 2011: 5). La revalorisation des activités de *care* ne passerait-elle pas par une actualisation de cette conception de l'économie comme *oikonomia*, où la production serait subordonnée aux besoins humains définis collectivement ?

Sans miser à court terme sur une réforme aussi profonde que celle que nous venons d'évoquer, il est possible d'envisager des mesures législatives afin de mieux arrimer à la réalité des réseaux de production l'encadrement juridique du travail et de la liberté d'entreprendre ainsi que les politiques orientant l'organisation des services publics. L'éventualité de telles mesures dépend nécessairement d'une reconstruction d'un rapport de force par les organisations syndicales et d'autres types d'organisations sociales. L'action collective à l'échelle des réseaux appelle à un éclatement des divisions entre organisations productives; entre syndicats; entre action syndicale dans le cadre du *Code du travail* et action syndicale de type sociopolitique; entre milieu syndical et milieu associatif; entre secteurs d'activités; entre usagers-ères des services et personnel les dispensant; entre travailleurs et travailleuses hiérarchisés sur la base de leur condition sociale, de leur sexe, de leur couleur de peau, de leur âge ou de tout autre base de discrimination. Finalement, l'expansion des réseaux de production rend encore plus pressant le défi de créer de nouvelles formes de solidarité sociale et d'envisager des conceptions de l'organisation sociale de l'économie différentes de celles qui ont insufflé cette expansion.



## BIBLIOGRAPHIE

- Agence de la santé et des services sociaux de Montréal. 2006. «Arrimage du programme allocation directe/chèque emploi-service à la *Loi sur les normes du travail*.» *Info-CA de l'Agence* 1 (4).
- Altmann, Norbert et Manfred Deiß 1998. «Productivity by Systemic Rationalization : Good Work Bad Work No Work ?» *Economic and Industrial Democracy* 19: 137-59.
- Amblard, Henri, Philippe Bernoux, Gilles Herreros et Yves-Frédéric Livian. 1996. *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*. Paris: Seuil.
- Aoki, Masahiko. 1989. *Information, incentives, and bargaining in the Japanese economy*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Appay, Béatrice. 1993. «Individuel et collectif: questions à la sociologie du travail et des professions. L'autonomie contrôlée.» *Cahiers du Gedisst* (6): 57-92.
- . 1997. «Précarisation sociale et restructurations productives.» Dans B. Appay et A. Thébaud-Mony, dir. *Précarisation sociale, travail et santé*. Paris: IRESCO, INSERM-CNRS.
- . 1998. «Economic Concentration and Externalisation of Labour.» *Economic and Industrial Democracy* 19 (1): 161-84.
- . 2005. *La dictature du succès. Le paradoxe de l'autonomie contrôlée et de la précarisation*. Paris: L'Harmattan.
- . 2008. «Précarité, précarisation. Vers un nouveau paradigme?» Dans G. d. Terssac et C. Saint-Martin, dir. *La précarité, une relation entre travail, organisation et santé*. Toulouse: Octares, 161-70.
- Appelbaum, Richard P. et Gary Gereffi. 1994. «Power and profits in the apparel commodity chain.» Dans E. Bonacich, L. Cheng, N. Chinchilla, N. Hamilton et P. Ong, dir. *Global production: the apparel industry in the Pacific Rim*. Philadelphia: Temple University Press.
- Araujo Guimarães, Nadya, Helena Hirata et Kurumi Sugita. 2010. «« Care » et « care work ». Le travail du « care » au Brésil, en France, au Japon. Version préliminaire.» Dans *Colóquio internacional o que é o « care »? Emoções, divisão do trabalho, migrações*. Universidade de São Paulo.
- Aronson, Jane et Sheila M. Neysmith. 1996. «You 're not Just There to Do the Work " : Depersonalizing Policies and the Exploitation of Home Care Workers ' Labor.» *Gender & Society* 10 (1): 59-77.
- Arthurs, Harry W. 2006. *Équité au travail : des normes du travail fédérales pour le XXIe siècle. Rapport final*. Ressources humaines et Développement des compétences Canada, Gouvernement du Canada
- Association des CLSC et des CHSLD du Québec. 2003. *Application pratique de la Loi modifiant le Code des professions et d'autres dispositions législatives dans le domaine de la santé*.
- Au bas de l'échelle (ABE). 2007. *Pour des normes du travail à la hauteur !* Montréal.
- Aubert, Benoît, Michel Patry et Suzanne Rivard. 1999. «L'impartition des services municipaux au Canada: un bilan.» Dans M. Poitevin, dir. *Impartition : fondements et analyses*. Sainte-Foy: Presses de l'Université Laval, 265-80.

- Bair, Jennifer. 2005. «Global capitalism and commodity chains: looking back, going forward.» *Competition and Change* 9 (2): 153-80.
- Baldwin, John R. et Wulong Gu. 2008. *Impartition et délocalisation au Canada*. Statistique Canada.
- Barré, Philippe. 2014. «Du district industriel au cluster : différenciation et internationalisation des systèmes industriels locaux.» Dans J. Patrice et L. Rouleau, dir. *Perspectives multidimensionnelles sur les restructurations*. Québec: Presses de l'Université Laval.
- Baudry, Bruno. 2005. *L'économie des relations interentreprises*. Paris: La Découverte.
- . 2006. «L'impact des nouvelles relations de quasi-intégration sur la gestion de l'emploi des fournisseurs : la question des frontières de la firme.» Dans H. Petit et N. Thévenot, dir. *Les nouvelles frontières du travail subordonné. Approche pluridisciplinaire*. Paris: La Découverte, 121-46.
- Bazzoli, Laure. 2000. *L'économie politique de John R. Commons: essai sur l'institutionnalisme en sciences sociales*. Paris: L'Harmattan.
- Becattini, Giacomo. 1987. *Mercato e forze locali: il distretto industriale*. Bologna: Il Mulino.
- Bélanger, Jacques, Anthony Giles et Gregor Murray. 2004. «Vers un nouveau modèle de production : possibilités, tensions et contradictions.» Dans G. Murray, J. Bélanger, A. Giles et P.-A. Lapointe, dir. *L'organisation de la production et du travail : vers un nouveau modèle ?* Québec: Presses de l'Université Laval, 13-62.
- Bélanger, Maude. 2002. *Rapport de recherche sur les entreprises d'économie sociale en aide domestique*: Cahiers du CRISES, Collection Études théoriques, No ET0209.
- Bélanger, Paul R., Benoît Lévesque et Marc Plamondon. 1987. «Flexibilité du travail et demande sociale dans les CLSC. Une étude de la convention collective et de la programmation. Rapport de recherche présenté à la Commission Rochon.» Québec: Commission d'enquête sur les services de santé et les services sociaux.
- Bellemare, Guy. 1998. *Les clients, des acteurs du système des relations industrielles*. Montréal: Cahiers du CRISES, Collection Working Papers 9811.
- Bellemare, Guy, Anne Renée Gravel, Louise Briand et Alain Vallée. 2004. «Syndicalisme et mouvements sociaux : voie de renouvellement des théories du syndicalisme et de l'action syndicale efficace ? Le cas des services de garde.» *Économie et Solidarités* 36 (2): 192-218.
- Bensussan, Gérard 1982. «Détermination.» Dans G. Labica, dir. *Dictionnaire critique du marxisme*. Paris: Presses universitaires de France, 245-6.
- Bernier, Jean. 2011. *L'industrie des agences de travail temporaire. Avis sur une proposition d'encadrement*. Cahiers de l'Alliance de recherche universités-communautés (ARUC), Collection Cahier de transfert.
- Bernier, Jean, Guylaine Vallée et Carol Jobin. 2003. *Les besoins de protection sociale des personnes en situation de travail non traditionnelle. Rapport final du Comité d'experts chargé de se pencher sur les besoins de protection sociale des personnes vivant une situation de travail non traditionnelle*. Ministère du Travail.
- Bernoux, Philippe et Yves-Frédéric Livian. 1999. «L'entreprise est-elle toujours une institution? Note de recherche.» *Sociologie du travail* (41): 179-94.
- Bernstein, Stéphanie. 2006. «Mitigating Precarious Employment in Quebec : The Role of Minimum Employment Standards Legislation.» Dans L. F. Vosko, dir. *Precarious Employment: Understanding Labour Market Insecurity in Canada*: McGill-Queens University, 221-40.

- Bernstein, Stéphanie, Urwana Coiquaud, Marie-Josée Dupuis, Laurence Léa Fontaine, Lucie Morissette, Esther Paquet et Guylaine Vallée. 2009. «Les transformations des relations d'emploi : une sécurité compromise ?» *Regards sur le travail* 6 (1): 19-29.
- Bernstein, Stéphanie, Eric Tucker, Katherine Lippel et Leah F. Vosko. 2006. «Precarious Employment and the Law's Flaws : Identifying Regulatory Failure and Securing Effective Protection for Workers.» Dans L. F. Vosko, dir. *Precarious Employment : Understanding Labour Market Insecurity in Canada*. Montréal/Kingston: McGill-Queen's University Press.
- Bernstein, Stéphanie et Guylaine Vallée. 2008. *Enjeux juridiques du travail temporaire au Québec : la jurisprudence comme révélateur*. Texte non publié.
- Bich, Marie-France. 2001. «De quelques idées imparfaites et tortueuses sur l'intermédiation du travail.» Dans Barreau du Québec, dir. *Développements récents en droit du travail* Cowansville: Éditions Yvon Blais, 257-337.
- Binhas, Lynda. 2005. *Diagnostic des besoins de formation dans le secteur de l'aide domestique*. Comité sectoriel de main-d'oeuvre économie sociale et action communautaire.
- Blais, A. 1984. «Les indicateurs.» Dans B. Gauthier, dir. *Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données*. Québec: Presses de l'Université du Québec, 153-74.
- Boivin, Louise. 1994. «Corporations intermédiaires de travail: une mission du communautaire?» *Revue VO* (250): 48-51.
- . 1995. «Femmes et pauvreté. Au nom de la rose.» *Voir* (No du 8 au 14 juin 1995).
- . 2013. «Réorganisation des services d'aide à domicile au Québec et droits syndicaux : De la qualification à la disponibilité permanente juste-à-temps.» *Nouvelles questions féministes* 32 (2): 44-56.
- Boivin, Louise et Rolande Pinard. 2007. *Les femmes dans l'engrenage mondialisé de la concurrence : le cas des travailleuses des services d'aide à domicile au Québec*. Montréal: CIAFT.
- Bolton, Sharon C. 2010. «Old Ambiguities and New Developments : Exploring the Emotional Labour Process.» Dans P. Thompson et C. Smith, dir. *Working Life. Renewing labour process analysis*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Bozzini, Luciano et Jacques Bourgault. 1992. «La décentralisation après la loi de 1991 sur les services de santé et les services sociaux au Québec.» *Service social* 41 (2): 87-114.
- Braverman, Harry. 1974. *Labor and monopoly capital; the degradation of work in the twentieth century*. New York: Monthly Review Press.
- Burawoy, Michael. 1979. *Manufacturing consent: Changes in the labor process under monopoly capitalism*: University of Chicago Press.
- Carré, Françoise. 2010. «Quelles politiques publiques pour la citoyenneté au travail ?» Dans M. Coutu et G. Murray, dir. *Travail et citoyenneté. Quel avenir ?* Québec: Presses de l'Université Laval, 397-420.
- Chabaud-Rychter, Danielle, Dominique Fougeyrollas-Schwebel et Françoise Sonthonnax. 1985. *Espace et temps du travail domestique*. Paris: Librairie des Méridiens.
- Chalmers, Alan F. 1995. *Qu'est-ce que la science? Récents développements en philosophie des sciences : Popper, Kuhn, Lakatos, Feyerabend*. Paris: La Découverte.
- Chantier de l'économie et de l'emploi. 1996. *Osons la solidarité. Rapport du groupe de travail sur l'économie sociale*. Sommet sur l'économie et l'emploi, octobre 1996.

- Chicha, Marie-Thérèse. 2009. «La déqualification des travailleuses immigrées au Québec.» Dans P. Eid, dir. *Droit au travail sans discrimination*. Montréal: Fides et Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, 185-96.
- Christopherson, Susan et Jennifer Clark. 2007. *Remaking regional economies: power, labor, and firm strategies in the knowledge economy*. Londres et New York: Psychology Press.
- Cloutier, Esther, Hélène David, Élise Ledoux, Madeleine Bourdouxhe, Catherine Teiger, Isabelle Gagnon et François Ouellet. 2005a. «Effet des statuts d'emploi sur la santé et la sécurité au travail: le cas des auxiliaires familiales et sociales et des infirmières de soins à domicile au Québec.» *Pistes* 7 (2).
- . 2005b. *Importance de l'organisation du travail comme soutien aux stratégies protectrices des AFS et des infirmières des services de soins et de maintien à domicile*. Montréal: IRSST.
- Coalition Solidarité Santé. 2001. *L'harmonisation des services à domicile : défi de gestion ou enjeu social ? Document d'analyse collectif*.
- Cognet, Marguerite et Sylvie Fortin. 2003. «Le poids du genre et de l'ethnicité dans la division du travail en santé.» *Lien social et politiques - RIAC* (49): 155-72.
- Coiquaud, Urwana. 2007. «La loi et l'accès à la syndicalisation de certains travailleurs non salariés vulnérables : une relation pathologique ?» *Les Cahiers de Droit* 48 (1-2): 65-92.
- Collins, Patricia Hills. 2000. *Black Feminist Thought. Knowledge, Consciousness, and the Politics of Empowerment* New York et Londres: Routledge.
- Comité national des femmes. 1999. *Entre l'espoir et le doute: devant la réalité, le doute s'installe de plus en plus sûrement*. Syndicat de la fonction publique du Québec, Congrès de mars 1999.
- Commons, John Rogers. 1924. *Legal foundations of capitalism*. New York: Macmillan.
- . 1934. *Institutional economics : its place in political economy*. New York: Macmillan.
- Convert, Bernard, Florence Jany-Catrice et Richard Sobel. 2008. «Prouver le mouvement en marchant. Contexte, enjeux et ambitions de la RFSE.» *Revue française de socio-économie* 1 (1): 3-7.
- Corbeil, Christine, Francine Descarries et Marie Malavoy. 2003. «Les paradoxes du métier de préposée à l'entretien domestique.» Dans Y. Vaillancourt, F. Aubry et C. Jetté, dir. *L'économie sociale dans les services à domicile*. Montréal: Presses de l'Université du Québec, 235-59.
- Crenshaw, Kimberlé Williams. 1991. «Mapping the margins: Intersectionality, identity politics, and violence against women of color.» *Stanford Law Review* 43 (6): 1241-99.
- . 2005. «Cartographies des marges : Intersectionnalité, politique de l'identité et violences contre les femmes de couleur » *Cahiers du genre* (39): 51-82.
- Crozier, Michel et Erhard Friedberg. 1977. *L'acteur et le système*. Paris: Seuil.
- David, Hélène, Esther Cloutier et Sara La Tour. 2003. *Le recours aux agences privées d'aide à domicile et de soins infirmiers par les services de soutien à domicile des CLSC. Rapport de recherche*. Montréal: IRSST.
- de Groot, Raphaëlle et Elisabeth Ouellet. 2001. *Plus que parfaites. Les aides familiales à Montréal. 1850-2000*. Montréal: Éditions du Remue-Ménage.

- de Tonnancour, Véronique et Guylaine Vallée. 2009. «Les relations de travail tripartites et l'application des normes minimales du travail au Québec » *Relations Industrielles/Industrial Relations* 64 (3): 399-441.
- Delbridge, Rick. 1998. *Life on the line in contemporary manufacturing*: Oxford University Press.
- Delp, Linda et Katie Quan. 2002. «Homecare Worker Organizing in California: An Analysis of a Successful Strategy.» *Labor Studies Journal* 27 (1): 1-23.
- Denault, Anne-Marie et Johanne Gauthier. 2004. *Guide d'application des activités d'exception pouvant être confiées par l'établissement aux non-professionnels oeuvrant dans le cadre d'un programme de soutien à domicile*. Montréal: CLSC Ahuntsic et CLSC Verdun/Côte St-Paul.
- Deslauriers, Jean-Pierre. 1991. *Recherche qualitative : guide pratique*. Montréal: McGraw-Hill.
- Diadiou, Fatoumata. 2011. *Les entreprises d'économie sociale entre viabilité financière et utilité sociale: le cas de la coopérative de solidarité de services à domicile du Royaume (CSSDR). Mémoire présenté à l'Université du Québec à Chicoutimi comme exigence partielle de la maîtrise en études et interventions régionales*. Université du Québec à Chicoutimi.
- Dorlin, Elsa. 2005. «De l'usage épistémologique et politique des catégories de " sexe " et de " race " dans les études sur le genre.» *Cahiers du genre* 39: 83-106.
- Dorvil, Henri, Herta Guttman et Christiane Cardinal. 1997. «35 ans de désinstitutionnalisation au Québec. Annexe 1 du Rapport.» Dans H. Dorvil, H. Guttman, N. Ricard et A. Villeneuve, dir. *Défis de la reconfiguration des services de santé mentale. Rapport soumis au ministre de la Santé et des Services sociaux*. Québec: Gouvernement du Québec, 109-78.
- Dufour, Christian, Sophie Bérout, Jean-Michel Denis, Adelheid Hege et Jean-Marie Pernot. 2008. *Flexibilité et action collective : salariés précaires et représentation syndicale*. Paris: DARES.
- Dunlop, John T. 1976. «La structure d'un système de relations industrielles.» Dans F. Sellier, dir. *Les relations industrielles : principes et politiques. Choix de textes commentés*. Paris: Presses universitaires de France, 88-100.
- Dussuet, Annie. 2002. «Le genre de l'emploi de proximité.» *Lien social et politiques - RIAC* (47): 143-54.
- . 2005. *Travaux de femmes - Enquêtes sur les services à domicile*. Paris: L'Harmattan.
- . 2009. «Quelles régulations pour le travail des intervenantes à domicile ?» Dans C. Félix et J. Tardif, dir. *Actes éducatifs et de soins, entre éthique et gouvernance, Actes du colloque international*. Nice: L'agir créatif.
- Édouard, François. 2005. *Conséquences sur l'emploi et le travail des stratégies d'externalisation d'activités*. Vol. 4. Paris: Les Éditions des journaux officiels.
- Edwards, Paul K. 1986. *Conflict at work*. Worcester: Billing and Sons.
- Edwards, Richard. 1979. *Contested Terrain: the Transformation of the Workplace in the Twentieth Century*. London: Heinemann.
- Ehrenreich, Barbara et Arlie Russell Hochschild. 2002. *Global Woman. Nannies, maids and sex workers in the new economy*: Henry Olt and Company.

- Eid, Paul. 2012. *Mesurer la discrimination à l'embauche subie par les minorités racisées : résultats d'un « testing » mené dans le grand Montréal*. Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse.
- Enjolras, Bernard. 2008. «Régimes de gouvernance et intérêt général.» Dans B. Enjolras, dir. *Gouvernance et intérêt général dans les services sociaux et de santé*. Bruxelles: P. Lang, 23-38.
- Falquet, Jules, Helena Hirata, Danièle Kergoat et Brahim Labari. 2010. *Le sexe de la mondialisation. Genre, classe, race et nouvelle division du travail*. Paris: Les Presses de Sciences Po.
- Favereau, Olivier. 1989. «Organisation et marché.» *Revue française d'économie* 1 (4): 65-96.
- Fédération des femmes du Québec (FFQ). 1995. *Cahier des revendications de la marche des femmes contre la pauvreté*.
- Forrest, Anne. 1993. «Women and Industrial Relations Theory: No Room in the Discourse.» *Relations Industrielles/Industrial Relations* 48 (3): 409-38.
- Fournier, Jacques. 2003. «L'évolution des postes d'auxiliaires familiales et sociales de 1985 à 2002 » *Interaction communautaire* (63).
- . 2012. *Les entreprises d'économie sociale en aide domestique (EÉSAD): améliorer leur financement, baliser leur mission* (Page consultée le 15/12/2012).
- Frade, Carlos et Isabelle Darmon. 2005. «New modes of business organization and precarious employment: toward the recommodification of labour ?» *Journal of European Social Policy* 15 (2): 107-21.
- Frery, Frédéric. 1997. «La chaîne et le réseau » Dans P. Besson, dir. *Dedans, dehors: les nouvelles frontières de l'organisation*. Paris: Vuibert, 23-52.
- Friedman, Andy. 1977. «Responsible autonomy versus direct control over the labour process.» *Capital & Class* 1 (1): 43-57.
- Froud, Julie, Colin Haslam, Sukhdev Johal et Karel Williams. 2000. «Shareholder value and Financialization: consultancy promises, management moves.» *Economy and Society* 20 (1): 80-110.
- Fudge, Judy, Eric Tucker et Leah F. Vosko. 2002. *The Legal Concept of Employment: Marginalizing Workers*. York University Report prepared for the Law Commission of Canada.
- Gadrey, Nicole. 2001. *Travail et genre : approches croisées*. Paris ; Montréal: L'Harmattan.
- Gagnon, Mona-Josée. 1991. «Le syndicalisme : du mode d'appréhension à l'objet sociologique.» *Sociologie et sociétés* 23 (2): 79-95.
- Gaudu, François. 2001. «Entre concentration économique et externalisation: les nouvelles frontières de l'entreprise.» *Droit social* (5): 471-7.
- Gauthier, Marc-André. 2011. «Capitalisme industriel et contrôle chez Michel Freitag : sur les fondements de la transition postmoderne de la société.» *Aspects sociologiques* 18 (11): 1-28.
- Gauvin, Mélanie. 2011. *L'amélioration des conditions de travail et de vie des travailleuses et travailleurs migrants : une question de dignité*. Montréal: Front de défense des non-syndiqués.
- Gereffi, Gary. 1999. «International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain.» *Journal of international economics* 48 (1): 37-70.

- Gereffi, Gary et Jennifer Bair. 2001. «Local clusters in global chains: The causes and consequences of export dynamism in Torreon's blue jeans industry.» *World Development* 29 (11): 1885-903.
- Gereffi, Gary, John Humphrey et Timothy Sturgeon. 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 ?» Dans Barreau du Québec, dir. *Développements récents en droit du travail*. Cowansville: Éditions Yvon Blais, 1-49.
- Giles, Anthony et Gregor Murray. 1997. «Industrial relations theory and critical political economy.» Dans J. Barbash et N. Meltz, dir. *Theorising in Industrial Relations: Approaches and Applications* Sydney: Australian Centre for Industrial Relations Research and Training, 77-89.
- Glenn , Evelyn Nakano. 1998. «Gender, Race, and Class: Bridging the Language-Structure Divide.» *Social Science History* 22 (1): 29-38.
- . 2009. «De la servitude au travail de service: les continuités historiques de la division raciale du travail reproductif payé.» Dans E. Dorlin, dir. *Sexe, race, classe*. Paris: Presses universitaires de France, 21-70.
- Godard, John. 1994. «Beyond Empiricism : Towards a reconstruction of IR Theory and Research.» *Advances in Industrial and Labor Relations* 6: 1-35.
- Gouvernement du Québec. 1996. *Un Québec de solidarité et de responsabilité. Document préparatoire de la Conférence sur le devenir social et économique du Québec. Mars 1996*.
- . 2007. *Pour que l'égalité de droit devienne une égalité de fait. Politique gouvernementale pour l'égalité entre les femmes et les hommes*. Secrétariat à la condition féminine.
- Granovetter, Mark. 1985. «Economic action and social structure: the problem of embeddedness.» *The American Journal of Sociology* 91 (3): 481.
- Grimshaw, Damian et Gail Hebson. 2005. «Public-Private Contracting: Performance, Power, and Change at Work.» Dans M. Marchington, D. Grimshaw, J. Rubery et H. Willmott, dir. *Fragmenting Work. Blurring Organizational Boundaries and Disordering Hierarchies*. Oxford: Oxford University Press, 111-34.
- Grimshaw, Damian, Mick Marchington et Hugh Willmott. 2005. «Introduction: Fragmenting Work Across Organizational Boundaries.» Dans M. Marchington, D. Grimshaw, J. Rubery et H. Willmott, dir. *Fragmenting Work. Blurring Organizational Boundaries and Disordering Hierarchies*. Oxford: Oxford University Press, 1-38.
- Grimshaw, Damian, Hugh Willmott et Jill Rubery. 2005. «Inter-Organizational Networks: trust, Power, and the Employment Relationship.» Dans M. Marchington, D. Grimshaw, J. Rubery et H. Willmott, dir. *Fragmenting Work. Blurring Organizational Boundaries and Disordering Hierarchies*. Oxford: Oxford University Press, 39-61.
- Groupe consultatif interagences en éthique de la recherche (GCIER). 2009. *Proposition de la deuxième édition de L'Énoncé de politique des trois Conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains (EPTC). Version révisée*.
- Groupe de travail sur le financement du système de santé. 2008. *En avoir pour notre argent. Rapport*. Gouvernement du Québec.
- Guillaumin, Colette. 1992. *Sexe, race et pratique du pouvoir: l'idée de nature*. Paris: Côté-femmes.

- Guimarães, Nadya Araujo, Helena Sumiko Hirata et Kurumi Sugita. 2011. «« Care » et « care work »: Le travail du « care » au Brésil, en France, au Japon.» Dans *Série textos para discussão*. São Paulo: Centro de estudos da metrópole.
- Hansen, Lise Lotte. 2002. «Rethinking the industrial relations tradition from a gender perspective: An invitation to integration.» *Employee Relations* 24 (2): 190-210.
- Hebson, Gail et Irena Grugulis. 2005. «Gender and New Organizational Forms.» Dans M. Marchington, D. Grimshaw, J. Rubery et H. Willmott, dir. *Fragmenting Work. Blurring Organizational Boundaries and Disordering Hierarchies*. Oxford: Oxford University Press, 217-37.
- Hirata, Helena. 1993. *Autour du « modèle » japonais. Automatisation, nouvelles formes d'organisation et de relations de travail*. Paris: L'Harmattan.
- . 2011. «Genre, travail et care : l'état des travaux en France.» *Revista Latino-americana de Estudos do Trabalho* 16 (26): 37-56.
- Hirata, Helena et Danièle Kergoat. 2008. «Division sexuelle du travail professionnel et domestique. Brésil, France, Japon.» Dans H. Hirata, M. R. Lombardi et M. Maruani, dir. *Travail et genre. Regards croisés. France - Europe - Amérique Latine*. Paris: La Découverte, 197-209.
- Hochschild, Arlie R. 2003. «Travail émotionnel, règles de sentiments et structure sociale.» *Travailler* (1): 19-49.
- Hochschild, Arlie Russell. 1983. *The managed heart : commercialization of human feeling*. Berkeley: University of California Press.
- Hopkins, Terence K. et Immanuel Wallerstein. 1977. «Patterns of development of the modern world-system.» *Review* (1): 111-45.
- Houssiaut, Jacques. 1957. «Le concept de quasi-intégration et le rôle des sous-traitants de l'industrie.» *Revue économique*: 221-47.
- Hyman, Richard. 1987. «Strategy or structure? Capital, labour and control.» *Work, Employment & Society* 1 (1): 25.
- Immergut, Ellen M. 1998. «The theoretical core of the new institutionalism.» *Politics & Society* 26 (1): 5.
- Institut de la statistique du Québec (ISQ). 2012. *Taux de présence de l'emploi atypique chez les travailleurs, résultats selon diverses caractéristiques de la main-d'œuvre et de l'emploi, moyennes annuelles, Québec, 2008-2011*. Direction des statistiques du travail et de la rémunération.
- Jalette, Patrice. 2003. *La sous-traitance dans le secteur manufacturier : une comparaison Québec-Ontario. Rapport de recherche*. Montréal: Université de Montréal, École de relations industrielles.
- Jany-Catrice, Florence et Emmanuelle Puissant. 2010. «L'aide à domicile face aux services à la personne et registres d'action contradictoires : des politiques aux organisations.» *Revue de l'IRES* 1 (64): 121-47.
- Jobin, Carol. 2009. «Statuts de salarié et d'employeur dans les lois du travail.» Dans G. Vallée et K. Lippel, dir. *Rapports individuels et collectifs du travail. JurisClasseur Québec, coll. «Droit du travail»*. Montréal: LexisNexis Canada.
- Kaufman, Bruce. 1993. *The Origins and Evolution of the Field of Industrial Relations in the United States*. Ithaca: ILR Press.
- . 2007. «The institutional economics of John R. Commons: complement and substitute for neoclassical economic theory.» *Socio-Economic Review* 5 (1): 3.



- Kergoat, Danièle. 1982. *Les ouvrières*. Paris: Le Sycomore
- . 1984. ««Plaidoyer pour une sociologie des rapports sociaux.»» Dans Collectif, dir. *Le Sexe du travail: Structures familiales et système productif*. Grenoble: Presses universitaires de Grenoble, 207-20.
- . 2009. «Dynamique et consubstantialité des rapports sociaux.» Dans E. Dorlin, dir. *Pour une épistémologie de la domination*. Paris: Presses universitaires de France/Actuel Marx, 111-25.
- . 2010. «Le rapport social de sexe. De la reproduction des rapports sociaux à leur subversion.» Dans A. Bidet, dir. *Les rapports sociaux de sexe*. Paris: Presses universitaires de France/Actuel Marx.
- Knijn, Trudie. 2000. «Marketization and the Struggling Logics of (Home) Care in the Netherlands.» Dans H. Meyer, dir. *Care Work, Gender Labor and Welfare State*. New York - London: Routledge, 232-48.
- Lamarche, Lucie. 1991. «La nouvelle loi sur la sécurité du revenu au Québec.» Dans *Le nouveau droit de la sécurité sociale : une obligation de travailler? Actes des Journées du droit social et du travail*. Montréal: Groupe de recherche en droit social et du travail, 63-87.
- Lamoureux, Diane. 1998. «La panacée de l'économie sociale: un placebo pour les femmes ? ..» Dans L. Boivin et M. Fortier, dir. *L'économie sociale. L'avenir d'une illusion*. Montréal: Fides, 25-53.
- Langevin, Louise et Marie-Claire Belleau. 2000. *Le trafic des femmes au Canada : une analyse critique du cadre juridique de l'embauche d'aides familiales immigrantes résidentes et de la pratique des promesses par correspondance*. Ottawa: Condition féminine Canada.
- Laperrière, Anne. 1997. «Les critères de scientificité des méthodes qualitatives.» Dans J. Poupart, J.-P. Deslauriers, L.-H. Groulx, A. Laperrière, R. Mayer et A. P. Pires, dir. *La recherche qualitative. Enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Montréal-Paris-Casablanca: Gaétan Morin Éditeur, 365-89.
- Lapointe-Roy, Hugette. 1987. *Charité bien ordonnée. Le premier réseau de lutte contre la pauvreté à Montréal au 19<sup>e</sup> siècle*. Montréal: Boréal Express.
- Larouche, Sylvain. 1998. «Évolution de la situation à Montréal. L'aide domestique.» *Interactions communautaires* 44.
- Lavoie, Jean-Pierre, Alain Grand, Nancy Guberman et Sandrine Andrieu. 2005. «L'État face aux solidarités familiales à l'égard des parents âgés fragilisés: substitution, soutien et responsabilisation. Le cas français et québécois.» Dans J.-P. Lavoie et J.-G. Clément, dir. *Prendre soin d'un proche âgé. Les enseignements de la France et du Québec*. Paris: Éditions Érès, 21-83.
- Letablier, Marie-Thérèse. 2001. «Le travail centré sur autrui et sa conceptualisation en Europe.» *Travail, genre et sociétés* 2 (6): 19-41.
- Lévesque, Christian et Gregor Murray. 2010. «Comprendre le pouvoir syndical: ressources et aptitudes stratégiques pour renouveler l'action syndicale.» *Revue de l'IREs* 65 (2): 41-66.
- Lewis, Jane. 1998. *Gender, Social Care and Welfare State Restructuring in Europe*. Aldershot: Ashgate.

- Li, Peter S. 2003. «Les minorités visibles dans la société canadienne: les défis de la diversité.» Dans D. Juteau, dir. *La différenciation sociale: modèles et processus*. Montréal: Les Presses de l'Université de Montréal, 121-54.
- Lippel, Katherine, Stephanie Bernstein et Karen Messing. 2004. ««Travail atypique» : Protection légale des conditions minimales d'emploi et de la santé, rapport final soumis au FQRSC dans le cadre du programme d'Actions concertées Le travail atypique, la mutualisation du risque, la protection sociale et les lois du travail.» Montréal: Université du Québec à Montréal.
- Littler, Craig R. 1982. *The development of the labour process in capitalist societies*. Portsmouth: Heinemann Educational.
- Lyon-Caen, Antoine. 1977. «Droit du travail et entreprises multinationales.» Dans C. Lazarus, C. Leben et B. Verdier, dir. *L'entreprise multinationale face au droit*. Paris: Librairies techniques, 269-324.
- Marchington, Mick, Damian Grimshaw, Jill Rubery et Hugh Willmott, dir. 2005. *Fragmenting Work. Blurring Organizational Boundaries and Disordering Hierarchies*. Oxford: Oxford University Press.
- Mareschal, Patrice M. 2006. «Innovation and Adaptation : Contrasting Efforts to Organize Home Care Workers in Four States.» *Labor Studies Journal* 31 (1): 25-49.
- Mariotti, Fabien. 2005. *Qui gouverne l'entreprise en réseau?* Paris: Presses de Sciences Po.
- Marshall, Alfred. 1938. *Principles of economics*. London: Macmillan & Co.
- Mathieu, Nicole C. 1971. «Notes pour une définition sociologique des catégories de sexe.» *Épistémologie sociologique* (11): 13-9.
- Meintel, Deirdre, Sylvie Fortin et Marguerite Cognet. 2006. «On the Road and on their Own: Autonomy and giving in home health care in Quebec.» *Gender, Place & Culture* 13 (5): 563-80.
- Mercure, Daniel. 2001. «Nouvelles dynamiques d'entreprise et transformation des formes d'emploi. Du fordisme à l'impartition flexible.» Dans J. Bernier, dir. *L'incessante évolution des formes d'emploi et la redoutable stagnation des lois du travail*. Sainte-Foy: Presses de l'Université Laval, 5-20.
- Miles, M.B. et A.M. Huberman. 2003. *Analyse des données qualitatives*. Paris-Bruxelles: de Boeck.
- Miller, Patrick MCC. et Michael J. Wilson. 1983. *A Dictionary of Social Science Methods*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Ministère de la Famille et des Aînés (MFA) et ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS). 2012. *Vieillir et vivre ensemble. Chez soi, dans sa communauté, au Québec*. Gouvernement du Québec.
- Ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS). 2003. *Chez-soi: le premier choix. Politique de soutien à domicile*. Gouvernement du Québec.
- . 2004a. *Chez-soi: le premier choix. Précisions pour favoriser l'implantation de la politique de soutien à domicile*. Gouvernement du Québec.
- . 2004b. *L'intégration des services de santé et des services sociaux. Le projet organisationnel et clinique et les balises associées à la mise en oeuvre des réseaux locaux de services de santé et de services sociaux*. Gouvernement du Québec.
- . 2009a. *Programme de soutien aux organismes communautaires 2010-2011*. Gouvernement du Québec.

- . 2009b. *Vous fournissez un service d'aide à domicile à une personne handicapée ou en perte d'autonomie - Les services d'aide à domicile et le chèque emploi-service*. Gouvernement du Québec.
- . 2010a. «Montant investi pour la main-d'œuvre indépendante pour les cinq dernières années par catégorie d'emploi et par région.» *L'étude des crédits 2010-2011. Réponses aux questions particulières, volet santé 2*: 81.
- . 2010b. *Plan stratégique 2010-2015*. Gouvernement du Québec.
- . 2011a. *Cadre de gestion régissant le recours à la main-d'oeuvre indépendante (MOI) en soins infirmiers et d'assistance pour les établissements publics et privés conventionnés, 22 juin 2011, Normes et pratiques de gestion Tome 2*. Gouvernement du Québec.
- . 2011b. «Montant investi pour la main-d'œuvre indépendante pour les années 2005-2006 à 2009-2010 par région et par sous-catégorie d'emploi.» *L'étude des crédits 2011-2012. Réponses aux questions particulières, volet santé 1*: 195-207.
- . 2012. *Tableaux présentant le nombre d'auxiliaires familiales et sociales (2005-2005) et d'auxiliaires aux services de santé et sociaux (2005-2006 à 2010-2011)*. Direction générale du personnel réseau et ministériel (DGPRM), MSSS, Gouvernement du Québec.
- . 2013. *L'autonomie pour tous. Livre blanc sur la création d'une assurance autonomie*. Gouvernement du Québec.
- Ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire (MAMROT). 2012. *Profil des entreprises d'économie sociale en aide domestique. Partie 1. Tableau synthèse*. Gouvernement du Québec.
- Ministère des Finances. 2012. *Le Québec et ses aînés. Pour mieux vieillir chez soi. Budget 2012-2013*. Gouvernement du Québec.
- Ministère du Développement économique, de l'Innovation et des Exportations (MDEIE). 2004. *Portrait 2003 des entreprises en aide domestique*. Gouvernement du Québec.
- Moati, Philippe. 2006. «Relation d'emploi et frontières de la firme à l'épreuve des nouveaux rapports de subordination. Discussion.» Dans H. Petit et N. Thèvenot, dir. *Les nouvelles frontières du travail subordonné. Approche pluridisciplinaire*. Paris: La Découverte, 174-88.
- Moati, Philippe et El Mouhoub Mohoud. 1994. «Information et organisation de la production. Vers une division cognitive du travail.» *Économie appliquée XLVI (1)*: 47-73.
- Moisan, Marie. 1999. *Virage ambulatoire : le prix caché pour les femmes*. Québec: Conseil du statut de la femme.
- Morin, Marie-Laure. 1994. «Sous-traitance et relations salariales. Aspects de droit du travail.» *Travail et emploi 60*: 23-43.
- . 1997. «Sous-traitance et égalité de traitement.» Dans B. Appay et A. Thébaud-Mony, dir. *Précarisation sociale, travail et santé*. Paris: IRESO, INSERM-CNRS, 97-109.
- . 2005. «Le droit du travail face aux nouvelles formes d'organisation des entreprises.» *Revue internationale du travail 144 (1)*: 5-30.
- Nicole-Drancourt, Chantal et Florence Jany-Catrice. 2008. «Le statut du care dans les sociétés capitalistes.» *Revue française de socio-économie 2*: 7-11.
- Observatoire de l'administration publique. 2005. «L'état du Québec.» *Télescope* (numéro hors-série): 7-10.

- Palmer, Phyllis. 1987. «Housewife and Household Worker: Employer-Employee Relations In the Home 1928-1994.» Dans C. Groneman et M. Beth Norton, dir. *To Toil the Livelong Day: America's Women at Work, 1780-1980*. Ithaca: Cornell University Press.
- Parazelli, Michel. 1992. «La productique sociale : Un point de vue communautaire sur les risques sociaux du chapitre 42 des lois du Québec (loi 120).» *Service social* 41 (1): 127-42.
- Parent, Madeleine. 1989. «Interview with Madeleine Parent.» *Studies in Political Economy* (30): 13-36.
- Perlman, Selig. 1928. *A Theory of the Labor Movement*. New York: Augustus M. Kelley.
- Pinard, Rolande. 2000. *La révolution du travail : de l'artisan au manager*. Rennes: Presses universitaires de Rennes.
- Piore, Michael J. 1990. «The Future of Unions.» Dans G. Strauss, D. Gallagher et J. d. Fiorito, dir. *The State of the Unions*. Washington: Industrial Relations Research Association Series, 387-410.
- Pocock, Barbara A. 1997. «Gender and Industrial Relations Theory and Research Practice.» *Labour and Industry* 8 (1).
- Protecteur du citoyen. 2012. *Chez soi: toujours le premier choix? L'accessibilité aux services de soutien à domicile pour les personnes présentant une incapacité significative et persistante. Rapport d'enquête*.
- Ramsay, Harvie. 1977. «Cycles of control: worker participation in sociological and historical perspective.» *Sociology* 11 (3): 481.
- Raynaud, Jean-Daniel. 1989. *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*. Paris: Armand Colin.
- Rhodes, R.A.W. 1997. *Understanding governance*. Buckingham: Open University Press.
- Rocher, Guy. 1998. «L'effectivité du droit.» Dans A. Lajoie, R. Macdonald, R. Janda et G. Rocher, dir. *Théories et émergence du droit: pluralisme, surdétermination et effectivité*. Montréal: Éditions Thémis et Bruylant, 135-49.
- Rodgers, Gerry et Janine Rodgers. 1989. *Precarious jobs in labour market regulation : the growth of atypical employment in Western Europe*. Geneva: International Institute for Labour Studies.
- Rubery, Jill et Jill Earnshaw. 2005. «Employment Policy and practice: Crossing Borders and Disordering Hierarchies.» Dans M. Marchington, D. Grimshaw, J. Rubery et H. Willmott, dir. *Fragmenting Work. Blurring Organizational Boundaries and Disordering Hierarchies*. Oxford: Oxford University Press, 157-77.
- Rubery, Jill, Damian Grimshaw, Mick Marchington et Fang Lee Cooke. 2000. *Changing the Organisational Forms and the Employment Relationship*. ESRC Futur of Work Program.
- Segrestin, Denis. 2001. «Entreprises et Organisations.» Dans A. Pouchet, dir. *Sociologies du travail quarante ans après*. Paris: Elsevier.
- Service des études et statistiques industrielles (SESSI). 2008. «Les relations interentreprises. Nombreuses et d'abord hexagonales.»: Le 4 pages des statistiques industrielles, Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie.
- Smith, Peggie. 2008. «The Publicization of Home-Based care Work in State Labor Law.» *Minnesota Law Review* 92 (5): 1390-423.
- Soares, Angelo. 2010. *Les invisibles de la santé. Rapport préliminaire de recherche*. Montréal: Fédération de la santé et des services sociaux-Université du Québec à Montréal.

- Statistique Canada. 2009. «Services d'emploi 2007.» *Bulletin de service*, produit No 63-252-X au catalogue (Juin 2009).
- . 2013. «Services d'emploi 2011.» *Bulletin de service*, produit No 63-252-X au catalogue (Mars 2013).
- Sturdy, Andrew. 1992. *Clerical consent: « Shifting » work in the insurance office*. Edited by A. Sturdy, D. Knights et H. Willmott.
- Sturdy, Andrew, Peter Fleming et Rick Delbridge. 2010. «Normative Control and Beyond in Contemporary Capitalism.» Dans P. Thompson et C. Smith, dir. *Working life : renewing labour process analysis*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 113-35.
- Supiot, Alain. 2002. «Introduction et synthèse de l'atelier « Entre marché et régulation : les nouvelles régulations sociales assurent-elles une sécurité tout au long de la vie ? ».» Dans P. Auer et B. Gazier, dir. *L'avenir du travail, de l'emploi et de la protection sociale : dynamique du changement et protection des travailleurs : compte-rendu du symposium France/OIT*. Genève: Organisation Internationale du travail, 167-74 et 239-50.
- Suss, Samuel, Michelle Thomson, Vincent Thomson et Michael Bloom. 2012. *L'intégration des PME québécoises aux réseaux de production: un coup de pouce à la compétitivité*. Ottawa: Conference Board du Canada.
- Teubner, Gunther. 1993. «Nouvelles formes d'organisation et droit » *Revue française de gestion* (96): 50-68.
- Thébaud-Mony, Anne. 2007. *Travailler peut nuire gravement à votre santé*. Paris: La Découverte.
- Thérêt, Bruno. 2003. «Institutionnalismes et structuralismes : oppositions, substitutions ou affinités électives ?» *Cahiers d'économie politique* 1 (44): 51-78.
- Thompson, Paul. 2003. «Disconnected Capitalism : or why employers can't keep their side of the bargain.» *Work, Employment, Society* 17 (2): 359-78.
- Thompson, Paul et David McHugh. 2009. *Work organisations: a critical approach*. London: Macmillan.
- Toupin, Louise. 1998. *Les courants de pensée féministe. (Version revue et augmentée du texte paru sous ce titre dans Qu'est-ce que le féminisme ? Trousse d'information sur le féminisme québécois des 25 dernières années)*. Montréal: CDEACF et Relais-femmes.
- Tremblay, Frédéric Antoine et Guylaine Vallée. 2010. «Champ d'application personnel et portée territoriale.» Dans K. Lippel et G. Vallée, dir. *Santé et sécurité au travail. JurisClasseur Québec*. Montréal: LexisNexis Canada.
- Trochim, William. 1989. «Outcome pattern matching and program theory.» *Evaluation and Program Planning* 12 (4): 355-66.
- Vaillancourt, Yves et Christian Jetté. 2009. *Les arrangements institutionnels entre l'État québécois et les entreprises d'économie sociale en aide domestique : une analyse sociopolitique de l'économie sociale dans les services de soutien à domicile*. Montréal: Éditions Vie économique (avec la collaboration de Philippe Leclerc).
- 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.
- . 2005. «Quelle responsabilité sociale pour l'entreprise ? Le cas du Canada.» Dans P. Auvergnon, dir. *Quelle responsabilité sociale pour l'entreprise ? Approches juridiques nationales et comparatives, Actes du séminaire international de droit*

- comparé du travail, des relations professionnelles et de la sécurité sociale*. Bordeaux: Comptrasec, 59-94.
- . 2007. «Les rapports entre la protection des travailleurs et la liberté d'entreprendre : des principes aux manifestations actuelles.» *Revue du Barreau canadien* 86: 247-92.
- . 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* 12 (2): 1-34.
- . 2012. «Le rôle transformateur des acteurs.» Dans *Plénière II , Cinquième rencontre d'équipe du Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT)*. Magog.
- . 2013. «Lois du travail (objet, effet, mécanismes d'application) et droit commun.» Dans G. Vallée et K. Lippel, dir. *Rapports individuels et collectifs du travail. JurisClasseur Québec, coll. «Droit du travail»*. Montréal: Lexis Nexis Canada.
- Verge, Pierre et Sophie Dufour. 2003. *Configuration diversifiée de l'entreprise et droit du travail*. Québec: les Presses de l'Université Laval.
- Verge, Pierre, Gilles Trudeau et Guylaine Vallée. 2006. *Le droit du travail par ses sources*. Montréal: Éditions Thémis.
- Wajcman, Judy. 2000. «Feminism Facing Industrial Relations in Britain.» *British Journal of Industrial Relations* 38 (2): 183-201.
- Weber, Max. 1965. *Essais sur la théorie de la science* Paris: Librairie Plon.
- . 1995. *Économie et société II*. Paris: Plon.
- Wilkinson, Barry. 1983. *The shopfloor politics of new technology*. Londres: Ashgate.
- Williamson, Olivier E. 1975. *Markets and hierarchies, analysis and antitrust implications*. New York: Free Press.
- Yates, Charlotte. 2010. «Comprendre le travail de soins, syndiquer les femmes: comment le cadrage d'un problème modèle une stratégie syndicale.» *Revue de l'IRES* 65 (2): 133-52.
- Yin, Robert K. 2003. *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Zeitlin, Jonathan. 2008. «Industrial districts and regional clusters.» Dans G. Jones et J. Zeitlin, dir. *The Oxford Handbook of Business History*. Oxford et Toronto: Oxford University Press.

# ANNEXE 1

## GRILLES D'ENTREVUES

Cet annexe présente les grilles d'entrevues semi-dirigées pour les répondants-es communs aux trois réseaux locaux examinés, soit les travailleuses employées par les prestataires privés, les gestionnaires responsables des services dans l'organisme public présent dans le réseau ainsi que les représentants-es syndicaux des employés-es de l'organisme public de la catégorie 2, soit celle à laquelle appartient le personnel dispensant les services d'aide à domicile. Nous ajoutons aussi la grille d'entrevue avec les deux représentants-es de la Direction générale des affaires juridiques de la Commission des normes du travail (CNT). Les données provenant de cette entrevue ont servi pour les trois études de cas.

### **1- Grille d'entrevue pour les travailleuses employées par les prestataires privés**

*Première partie : répartition du pouvoir et des responsabilités entre l'organisme public et le prestataire privé (et usager-ère dans le cas du CES)*

1. Pouvez-vous décrire votre travail, indiquer quelles sont vos tâches?
2. Comment est répartie l'organisation des services d'assistance personnelle entre [nom de l'EESAD, de l'agence ou de l'association locale dans le cas du CES] et l'organisme public [nom de l'organisme public présent dans le réseau] (ainsi que l'usager-ère dans le cas du CES) ? Autrement dit, qui fait quoi? (ex : plans de services, sélection des employés-es, formation, probation, supervision, évaluation, suivi du travail, échange d'information avec des professionnels-les du CSSS, etc.).
3. A quels endroits travaillez-vous ? Est-ce que vous travaillez (ou vous a-t-on envoyé dans le passé) à d'autres endroits, faire des mandats de services pour d'autres établissements publics ou des entreprises ou ménages privés?

*Deuxième partie : conditions de travail, accès aux droits du travail et profil du personnel*

4. Pouvez-vous décrire vos conditions de travail (salaire, statuts d'emploi, horaires, exigences de disponibilité, etc.) ?
5. Quelles sont les compétences, les capacités utilisées dans votre travail ? Est-ce que vous devez souvent « gérer vos émotions » (retenir vos émotions ou encore faire voir d'avoir certaines émotions) dans le cadre de vos fonctions ? Si oui, vos compétences et capacités utilisées dans le travail sont-elles reconnues ? Expliquer.
6. Est-ce que vous dispensez des actes de type médical dans le cadre de vos fonctions (faire prendre des médicaments et aide pour les activités de la vie quotidienne telles l'élimination)? Si oui, êtes-vous encadrés (mandat de l'établissement public, formation, etc.)? Par qui et comment?
7. Avez-vous accès aux droits prévus dans votre convention collective (si applicable) et dans les lois du travail (majoration pour le temps supplémentaires, congés, etc.)? Avez-vous connu des difficultés particulières relatives à l'accès à ces droits et à leur mise en œuvre ?
8. Est-ce que votre droit à la syndicalisation et votre droit à la négociation collective (si applicable) ont donné des résultats satisfaisants pour vous? Expliquer.
9. Est-ce que vous avez réalisé des actions collectives avec d'autres travailleurs-euses pour améliorer votre situation au travail ? Expliquer.
10. Quel est le profil du personnel (sexe, âge, identification une « minorité visible », origine immigrante récente ou non, statut d'emploi régulier ou occasionnel, horaire à temps plein ou temps partiel)?
11. D'après vous, est-ce que [nom de l'EESAD, de l'agence ou de l'association locale dans le cas du CES] ou l'organisme public [nom de l'organisme public présent dans le réseau] considèrent certaines caractéristiques du personnel comme des atouts en termes de compétences pour le type de travail qui est effectué? Expliquer.



12. Qu'est-ce qui fait que vous occupez cet emploi? Avez-vous d'autres alternatives de revenu ou d'emploi ?

Autres aspects qui vous semblent importants pour notre recherche et qui n'ont pas été traités ?

## **2- Grille d'entrevue pour les gestionnaires responsables des services dans l'organisme public présent dans le réseau**

### *Première partie : répartition des services d'assistance personnelle à domicile*

1. Combien de travailleurs-euses dispensant des services d'assistance personnelle à domicile (auxiliaires familiales et sociales) l'organisme public a-t-il à son emploi?
2. Pouvez-vous m'expliquer comment sont répartis les services d'assistance personnelle à domicile entre l'organisme public et les fournisseurs externes (chèque emploi-service, agences de placement, entreprises d'économie sociale/coopérative) ? Quel est le(s) critère(s) qui détermine(nt) ce qui est réalisé par un ou l'autre type de fournisseur? Y a-t-il un document qui précise ces critères?
3. Comment le recours au [nom de l'EESAD, de l'agence ou travailleurs-euses du CES et nom de l'association locale] a-t-il commencé et quand?

### *Deuxième partie : modalités de recours au prestataire privé de services pour la production d'une partie des services*

4. Comment est répartie l'organisation des services d'assistance personnelle entre [nom de l'EESAD, de l'agence ou de l'association locale dans le cas du CES] et l'organisme public [nom de l'organisme public présent dans le réseau] (ainsi que l'utilisateur dans le cas du CES) ? Autrement dit, qui fait quoi? (ex : plans de services, sélection des employés-es, formation, probation, supervision, évaluation, suivi du travail, échange d'information avec des professionnels-les du CLSC, etc.) Y a-t-il des documents indiquant cette répartition entre les différents partenaires ?

5. Comment sont transmises les exigences de l'organisme public [nom de l'organisme public] aux travailleurs-euses [du CES ou nom de l'EESAD ou de l'agence] en termes de normes de sécurité et de qualité des services ? Y a-t-il des documents relatifs à ces exigences? A qui sont-ils transmis ?
6. D'après vous, est-ce que certaines caractéristiques des travailleurs-euses [du CES ou nom de l'EESAD ou de l'agence] constituent des atouts en termes de compétences pour le type de travail qui est effectué? Expliquer.

Autres aspects qui vous semblent importants pour notre recherche et qui n'ont pas été traités ?

### **3- Grille d'entrevue pour les représentants-es syndicaux des employés-es de l'organisme public de la catégorie 2**

*Première partie : répartition du pouvoir et des responsabilités entre l'établissement public et le prestataire privé (et l'utilisateur dans le cas du CES)*

1. Quelle est l'unité d'accréditation couverte par le syndicat ? Combien y a-t-il d'auxiliaires familiales et sociales ? Y a-t-il eu une réduction du nombre de postes, une augmentation ou une stabilité ?
2. Dans le passé et dans le présent, y a-t-il eu à votre connaissance un recours par l'organisme public [nom de l'organisme public] à [nom de l'EESAD, de l'agence ou travailleuses du CES] pour dispenser des services d'assistance personnelle ? Que pensez-vous de ce recours à l'externe par l'organisme public ?
3. Qu'est-ce qui explique le recours par l'organisme public [nom de l'organisme public] à [nom de l'EESAD, de l'agence ou travailleuses du CES] pour dispenser des services d'assistance personnelle aux usagers-ères ?
4. Quelles sont les exigences à l'embauche pour les auxiliaires familiales et sociales?
5. Quel est leur profil (sexe, âge, identification une « minorité visible », origine immigrante récente ou non, statut d'emploi régulier ou occasionnel, horaire à temps plein ou temps partiel) ?

Autres aspects qui vous semblent importants pour notre recherche et qui n'ont pas été traités.

#### **4- Grille d’entrevue pour les deux représentants-es de la Direction générale des affaires juridiques de la Commission des normes du travail (CNT)**

L’entrevue a porté sur une question globale et sur le traitement de dossiers spécifiques auxquels nous avons eu accès, mais sur lesquels nous ne pouvons donner de détails à cause des exigences de confidentialité. La question globale était la suivante :

Quel est le traitement juridique des dossiers par la CNT qui impliquent des réseaux intégrant des travailleuses du CES, des EESAD ou des agences de location de personnel (ayant des contrats de services d’assistance personnelle avec des CSSS ou autres types d’organismes publics) ? Qu’est-ce qui fait en sorte que le traitement peut varier d’un dossier à l’autre ?

Autres aspects qui vous semblent importants pour notre recherche et qui n’ont pas été traités ?

