

Université de Montréal

**Les conséquences de la sous-traitance pour le syndicat et la main-d'œuvre :
une étude de cas dans le secteur des pâtes et papier**

Par

Isabelle Poirier

École de relations industrielles

Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures

en vue de l'obtention du grade de

Maître ès sciences (M.Sc.)

Mai 2005

© Isabelle Poirier, 2005



HD
4815
U54
2005
v.018

AVIS

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

NOTICE

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

Page d'identification du jury

Université de Montréal

Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :

Les conséquences de la sous-traitance pour le syndicat et la main-d'œuvre :
une étude de cas dans le secteur des pâtes et papier

présenté par

Isabelle Poirier

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Jean-Guy Bergeron : Président-rapporteur

Patrice Jalette : Directeur de recherche

Bernard Brody : Membre du jury

Mémoire accepté le : 31 mai 2005

SOMMAIRE

Au cours des deux dernières décennies, les organisations ont fait face à de nombreux changements qui sont venus transformer l'organisation de la production et les relations de travail au sein des entreprises et ainsi, redéfinir le modèle d'organisation du travail. La sous-traitance s'inscrit dans la quête organisationnelle d'une plus grande flexibilité, qui figure parmi les principes à la base des nouveaux modèles de gestion de la production (Bélanger, Giles et Murray 2003).

Dans la littérature, plusieurs études abordent la question de la sous-traitance sous l'angle des motivations patronales à sous-traiter (Jalette 2004; Halley 2000; Abraham et Taylor 1996). Par contre, peu d'entre elles ont tenté d'explorer les enjeux soulevés par la sous-traitance en milieu syndiqué. En effet, seulement quelques recherches ont abordé la problématique du point de vue de l'acteur syndical, qui cherche à protéger ses membres d'une détérioration des conditions de travail et de pertes d'emplois potentielles. Les connaissances sur les conséquences du phénomène pour le syndicat et les travailleurs du donneur d'ouvrage apparaissent comme très limitées alors que, paradoxalement, l'augmentation de la sous-traitance constitue une tendance importante dans leur environnement de travail.

La question abordée dans cette recherche a trait aux conséquences de la sous-traitance pour le syndicat et la main-d'œuvre dans le secteur manufacturier.

Le modèle d'analyse de la recherche est construit à partir de trois variables soit (1) la stratégie patronale de sous-traitance (variable indépendante), (2) les conséquences de la sous-traitance pour le syndicat et la main-d'œuvre (variable dépendante) et (3) la stratégie syndicale en matière de sous-traitance (variable modératrice).

Six propositions découlent de notre modèle d'analyse. Les deux premières propositions de recherche sont à l'effet que (P1) les conséquences de la sous-traitance pour le syndicat et (P2) les conséquences pour la main-d'œuvre varient

selon la nature des activités visée par la stratégie patronale. La troisième et la quatrième proposition anticipent que (P3) les conséquences de la sous-traitance pour le syndicat et (P4) celles pour la main-d'œuvre varient selon les motifs patronaux de sous-traitance. Les deux dernières propositions prévoient que la stratégie syndicale préconisée en matière de sous-traitance modère la relation entre la stratégie patronale de sous-traitance et (P5) les conséquences de la sous-traitance pour le syndicat et (P6) les conséquences pour la main-d'œuvre.

La stratégie de recherche consiste en une étude de cas menée auprès d'un producteur de papier journal québécois, l'entreprise Papier Masson Inc. (PML).

Les données ont été recueillies selon deux méthodes soit (1) des entrevues semi-dirigées et (2) la collecte de données secondaires. En tout, trois entrevues ont été réalisées. La première entrevue a été réalisée avec un représentant de l'employeur. La deuxième et la troisième entrevues ont été conduites respectivement auprès d'un représentant de chacun des syndicats de l'établissement, soit le syndicat des employés d'usine et le syndicat des employés de bureau. Dans un deuxième temps, nous avons procédé à l'analyse de données secondaires (p.ex. : conventions collectives, lettres d'entente).

Les résultats de la recherche mettent en évidence que les conséquences de la sous-traitance pour le syndicat et la main-d'œuvre varient en fonction des motivations patronales à sous-traiter. Par contre, la nature des activités sous-traitées n'apparaît pas faire varier les conséquences de la sous-traitance pour le syndicat et la main-d'œuvre. Les résultats indiquent également que la position du syndicat ne relève pas simplement d'une opposition inconditionnelle à la sous-traitance, contrairement à ce qui est dit dans la littérature (Sack et Poskanser 2001; Foster et Scott 1998), et que la stratégie syndicale en matière de sous-traitance modère la relation entre la stratégie patronale de sous-traitance et les conséquences pour le syndicat et la main-d'œuvre.

Mots clés : (1) sous-traitance, (2) flexibilité, (3) stratégies, (4) syndicat, (5) main-d'œuvre.

SUMMARY

For the past two decades, organizations have faced many changes which have transformed production organization and labor relations within firms, and thus, redefined the work organization model. Subcontracting has become part of this organizational quest for a greater flexibility, among principles of new production management models (Bélanger, Giles and Murray 2003).

A great deal of research has been done on the motivation of firms to subcontract (Jalette 2004; Halley 2000; Abraham and Taylor 1996). However, few of these have explored the impacts of subcontracting within the unionized work place. In fact, very few studies have approached this problem from the union perspective the goal of which is to protect its members from deterioration of working conditions and potential job loss. Knowledge of the consequences of subcontracting for unions and workers is thus very limited while, paradoxically, the increase of subcontracting constitutes an increasing trend within the workplace.

The research question relates to the consequences of subcontracting for unions and workers in the manufacturing sector.

The analytical model of such research is based on three variables : (1) employer subcontracting strategy (independent variable), (2) consequences of subcontracting for union and workers (dependant variable) and (3) union strategies on subcontracting (moderating variable).

The research attempts to examine six propositions. The first two research propositions relate to consequences of subcontracting for (P1) union and (P2) workforce which vary according to the nature of activities of the employer's subcontracting strategy. The third and fourth propositions investigate consequences of subcontracting for (P4) union and (P5) workforce which vary according to the employer's motives for subcontracting. The last two propositions explore the union's strategy on subcontracting which moderates the relationship between the employer's

subcontracting strategy and the consequences of subcontracting for (P5) union and (P6) workforce.

The research's strategy consists of a case study conducted in a Quebec newsprint mill, Papier Masson Ltée.

The data were collected using two methods : (1) semi-structured interviews and (2) analyses of existing secondary data. Three interviews were conducted. The first, with an employer representative. The others, respectively, with a representative of the plant employee's union and a representative of office employees. Secondly, we analyzed secondary data (e.g. the collective agreement of each union and letters of agreement).

The resulting research shows that consequences of subcontracting for union and workforce varies according to employer's motives of subcontracting and the union's strategy. However, consequences of subcontracting for union and workforce nature do not vary according to the nature of subcontracting activities. Moreover, results show that the union's position does not only rely on an unconditional opposition towards subcontracting and is, contrary to the literature (Sack and Poskanser 2001; Foster and Scott 1998) and that union's strategy on subcontracting moderates the relationship between the employer's subcontracting strategy and the consequences for union and workforce.

Kew words : (1) subcontracting, (2) flexibility, (3) strategies, (4) union, (5) workforce.

TABLE DES MATIÈRES

Sommaire.....	i
Summary.....	iii
Table des matières.....	v
Liste des tableaux.....	viii
Liste des figures.....	ix
Remerciements.....	x
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE 1 REVUE DE LA LITTÉRATURE.....	5
1.1 Définitions et types de sous-traitance.....	5
1.2 Stratégie patronale de sous-traitance.....	8
1.2.1 Ampleur et nature des activités sous-traitées.....	8
1.2.2 Motifs de sous-traitance.....	11
1.3 Conséquences de la sous-traitance.....	18
1.3.1 Conséquences pour la main-d'œuvre.....	18
1.3.2 Conséquences pour le syndicat.....	22
1.4 Stratégie syndicale en matière de sous-traitance.....	24
1.5 Principaux constats.....	29
CHAPITRE 2 MODÈLE D'ANALYSE.....	31
2.1 Modèle conceptuel.....	31
2.1.1 Variable conséquences de la sous-traitance.....	32
2.1.2 Variable stratégie patronale de sous-traitance.....	32
2.1.3 Variable stratégie syndicale.....	33
2.2 Modèle opératoire.....	33
2.2.1 Variable conséquences de la sous-traitance.....	34
2.2.2 Variable stratégie patronale de sous-traitance.....	36
2.2.3 Variable stratégie syndicale.....	38
2.3 Propositions de la recherche.....	40
2.3.1 Proposition 1.....	40
2.3.2 Proposition 2.....	41
2.3.3 Proposition 3.....	43
2.3.4 Proposition 4.....	45
2.3.5 Proposition 5.....	47
2.3.6 Proposition 6.....	48

CHAPITRE 3 MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	49
3.1 Stratégie de recherche.....	49
3.2 Structure de la preuve	50
3.3 Population et échantillon	51
3.4 Méthodes de collecte des données	52
CHAPITRE 4 RÉSULTATS	55
4.1 Portrait de l'industrie canadienne des pâtes et papier	55
4.2 Portrait de l'entreprise	58
4.3 Portrait général de la sous-traitance.....	60
4.3.1 Nature des travaux sous-traités	60
4.3.2 Position de l'employeur par rapport à la sous-traitance	63
4.3.3 Position syndicale en matière de sous-traitance	65
A) Syndicat des employés d'usine.....	65
B) Syndicat des employés de bureau.....	67
4.4 Description des expériences de sous-traitance	69
4.4.1 Expérience 1	70
4.4.2 Expérience 2	74
4.4.3 Expérience 3	78
4.4.4 Expérience 4	81
CHAPITRE 5 ANALYSE DES RÉSULTATS	87
5.1 Analyse des expériences.....	87
5.1.1 Expérience 1	87
5.1.2 Expérience 2	91
5.1.3 Expérience 3	95
5.1.4 Expérience 4	98
5.2 Conséquences de la sous-traitance pour le syndicat et la main-d'œuvre	103
5.3 Vérification des propositions de recherche	105
5.3.1 Proposition 1	105
5.3.2 Proposition 2	107
5.3.3 Proposition 3	109
5.3.4 Proposition 4.....	112
5.3.5 Proposition 5	114
5.3.6 Proposition 6	117
5.4 Discussion.....	119

CONCLUSION	127
BIBLIOGRAPHIE	132
ANNEXES	138
Annexe 1 : Grille d'entrevue - représentant de l'employeur.....	138
Annexe 2 : Grille d'entrevue - représentant du syndicat d'usine	141
Annexe 3 : Grille d'entrevue - représentant du syndicat de bureau.....	146

LISTE DES TABLEAUX

CHAPITRE 1 REVUE DE LA LITTÉRATURE

Tableau I.1	Motifs patronaux de sous-traitance répertoriés dans la littérature	12
-------------	--	----

CHAPITRE 2 MODELE D'ANALYSE

Tableau II.1	Opérationnalisation de la variable conséquences de la sous-traitance	34
Tableau II.2	Opérationnalisation de la variable stratégie patronale de sous-traitance	36
Tableau II.3	Opérationnalisation de la variable stratégie syndicale.....	38

CHAPITRE 4 RÉSULTATS

Tableau IV.1	Actionnaires privés et institutionnels de PML	58
Tableau IV.2	Synthèse des quatre expériences de sous-traitance.....	86

CHAPITRE 5 ANALYSE DES RÉSULTATS

Tableau V.1	Conséquences de la sous-traitance pour le syndicat et la main-d'œuvre.....	104
Tableau V.2	Conséquences de la sous-traitance pour le syndicat et la main-d'œuvre selon les principaux motifs de sous-traitance	121

LISTE DES FIGURES**CHAPITRE 2 MODÈLE D'ANALYSE**

Figure 2.1	Modèle conceptuel des conséquences de la sous-traitance pour le syndicat et la main-d'œuvre	31
------------	--	----

REMERCIEMENTS

Mes premiers remerciements vont à mon directeur de recherche, M. Patrice Jalette, pour sa patience, sa grande disponibilité et ses nombreuses remarques éclairantes lors de mes moments « d'impasse intellectuelle ».

Je remercie également M. Jean-Guy Bergeron et M. Bernard Brody, membres du jury, pour leurs commentaires avisés.

Cette recherche n'aurait pu être rendue possible sans la collaboration des représentants du syndicat des employés d'usine et du syndicat des employés de bureau de l'usine Papier Masson Ltée, du représentant national du Syndicat des communications, de l'énergie et du papier (SCEP) ainsi que de la direction de l'usine Papier Masson Ltée.

Je tiens également à remercier Mme Dominique Savoie, directrice du Service de la recherche à la Fédération des travailleurs et des travailleuses du Québec (FTQ), pour ses conseils judicieux en vue de la réalisation des entrevues et de l'intérêt démontré envers la présente étude. Un grand merci à M. Claude Rioux pour avoir partagé avec moi ses connaissances et sa passion pour le secteur des pâtes et papier.

Que serait l'université sans les nombreux « party ». Aux étudiants de la propédeutique 2001, je me rappellerai des soirées passées en votre compagnie qui m'ont fait apprécier le chemin, parfois tortueux, menant vers l'obtention du diplôme de 2^e cycle.

Mes derniers remerciements vont à mes parents, Yvonne et Marcel, pour leurs encouragements et leur très grand soutien tout au long de mon cheminement universitaire.

INTRODUCTION

La présente étude cherche à répondre à la question suivante :

Quelles sont les conséquences de la sous-traitance pour le syndicat et la main-d'œuvre dans le secteur manufacturier ?

Dans la littérature, il existe peu d'études empiriques sur la sous-traitance, si ce n'est sur l'opportunité de l'employeur d'y recourir (Erickcek, Houseman et Kalleberg 2002; Halley 2000; Abraham et Taylor 1996) et sur les tenants et les aboutissants juridiques (Routhier-Boudreau 2002; Barré 2001; Chabot, Grant et Mallette 2001). La littérature existante sur la sous-traitance aborde surtout la question de façon normative (Deavers 1997; Perry 1997; Sharpe 1997; Quinn et Hilmer 1994). Peu de recherches ont un objectif de compréhension plus globale du phénomène (Abraham et Taylor 1996), surtout en milieu syndiqué. Des enquêtes menées au Canada et aux États-Unis montrent également que la sous-traitance est devenue une pratique courante pour plusieurs organisations, notamment dans le secteur privé (Halley 2000; Outsourcing Institute 2002). Selon l'étude d'Halley (2000 : 2) : « *la sous-traitance est une stratégie d'affaires adoptée par près de 80 % des entreprises canadiennes* ». Ces résultats quant à la popularité de cette pratique ont été confirmés dans l'enquête de Jalette (2004) qui portait sur le secteur manufacturier au Québec et en Ontario.

Par ailleurs, l'essentiel de la littérature aborde la question de la sous-traitance plus particulièrement sous l'angle des motivations patronales (Halley 2000; Abraham et Taylor 1996). Mis à part de vanter les bienfaits de la sous-traitance comme façon, par exemple, de réduire les coûts de main-d'œuvre ou l'influence syndicale, la littérature spécialisée sur le sujet est muette quant à la problématique particulière et les enjeux soulevés par la sous-traitance en milieu syndiqué. En effet, peu de recherches ont abordé la problématique du point de vue de l'acteur syndical, qui cherche à protéger ses membres d'une détérioration des conditions de travail et de pertes d'emplois potentielles. Les connaissances sur les conséquences du phénomène pour le syndicat et les travailleurs du donneur d'ouvrage nous apparaissent comme très limitées alors que, paradoxalement, l'augmentation de la sous-traitance constitue une tendance importante dans leur environnement de travail. C'est d'ailleurs pourquoi les restrictions

sur la sous-traitance constituent de plus en plus une priorité de négociation pour les syndicats (Kumar et Murray 2001).

Quelques chercheurs ont pris en considération l'acteur syndical dans leur modèle d'analyse et ont identifié des stratégies syndicales adoptées en réponse à la sous-traitance (Foster et Scott 1998). Ces stratégies se situent sur un continuum dont les deux extrêmes sont, soit d'empêcher complètement la sous-traitance, soit de l'accepter sans condition (Helper 1990). Cependant, la littérature empirique est limitée quant aux déterminants de la stratégie syndicale. Pourquoi certains syndicats s'opposent fermement à la sous-traitance alors que d'autres ne l'empêcheront pas ? La diversité des stratégies syndicales et des dispositions sur la sous-traitance dans les conventions collectives donnent à penser que la stratégie syndicale adoptée peut varier en fonction, par exemple, de la nature des activités sous-traitées (critiques ou périphériques) ainsi que des motifs poursuivis par l'employeur en matière de sous-traitance (p. ex. réduction des coûts, baisse de l'influence syndicale) car les conséquences ne seront pas les mêmes pour le syndicat et les travailleurs. Cependant, tant que cette affirmation n'est pas démontrée, la problématique de la stratégie syndicale vis-à-vis la sous-traitance demeure entière.

Au point de vue théorique, un courant important s'est intéressé au développement des entreprises à haute performance (*High-Performance Work Organizations – HPWO*) et plus particulièrement à l'impact des nouvelles pratiques de gestion de la production et des relations industrielles sur la performance organisationnelle (Jalette et Bergeron 2002). Ce courant a évolué pour s'intéresser aux implications de ces pratiques dans le milieu du travail (Cappelli et Neumark 2001; Godard 2001). En examinant l'impact de la sous-traitance sur la main-d'œuvre, notre recherche s'inscrit dans ce courant de l'évaluation de l'impact des *HPWO* sur les travailleurs et les syndicats (Appelbaum 2002). Comme ces organisations ont tendance à recourir à la sous-traitance (Osterman 1999), nous croyons approprié de se poser une question fondamentale : l'amélioration de la performance par la sous-traitance vient-elle d'une réduction des conditions de travail et la baisse de l'influence syndicale ou d'une meilleure organisation de la production et du travail ?

Un autre ancrage de cette recherche au plan théorique pour étudier les questions soulevées précédemment est l'approche stratégique. Cette approche prend en considération les stratégies de l'employeur, celles du syndicat, le processus de négociation et les résultats qui en découlent (Kochan, Katz et McKersie 1994). Tel que souligné par Audet et Larouche (1988 : 20-21) l'approche stratégique :

« met l'accent sur la position « volontariste » [...] les décisions stratégiques surviendront dans des situations où les parties bénéficieront d'une part de discrétion dans leur processus décisionnel [...], parmi les décisions sur lesquelles les parties ont une certaine discrétion, les décisions stratégiques seront celles qui modifient le rôle d'une partie et ses relations avec les autres acteurs du « système de relations industrielles ».

La décision de sous-traiter est toujours laissée à l'entière discrétion de l'employeur, en raison du fait qu'elle relève de son droit de gérance. Nous pensons que l'approche stratégique peut permettre de comprendre comment le syndicat s'ajuste à la stratégie de l'employeur de sous-traiter. Cette approche peut également nous permettre d'identifier les impacts au niveau fonctionnel et organisationnel qui découlent de l'ensemble du processus et ce, tant pour le syndicat que pour les travailleurs.

Dans la pratique des relations industrielles, la sous-traitance demeure une question litigieuse et très actuelle. Nous pensons qu'il s'avère important d'étudier davantage le phénomène, car il se situe au cœur des relations de travail. La sous-traitance touche des questions telles l'organisation de la production et du travail, les droits de gérance de l'entreprise, la sécurité d'emploi et l'accréditation syndicale. Aussi, la sous-traitance est un sujet qui provoque des débats importants dans le monde du travail et la société québécoise. Le vif débat qui a entouré les récentes modifications apportées à l'article 45 du *Code du travail* (L.R.Q., c. C-27) au Québec et certains conflits de travail récents en font foi (p. ex. Aluminerie ABI de Bécancour, Vidéotron).

La présente recherche innove donc par rapport à la littérature scientifique existante en étudiant les conséquences de la pratique de la sous-traitance sur le syndicat et les travailleurs. Elle s'attaque également à un sujet dont la pertinence sociale est indéniable.

La présente étude comporte cinq chapitres. Le premier chapitre est consacré à la présentation de la revue de la littérature sur la sous-traitance, plus particulièrement, de la littérature traitant de la stratégie patronale de sous-traitance, des conséquences de la sous-traitance pour le syndicat et la main-d'œuvre et de la stratégie syndicale en matière de sous-traitance. Le second chapitre présente le modèle d'analyse de la recherche et le troisième chapitre, la méthodologie utilisée pour répondre à notre question. Les chapitres quatre et cinq sont consacrés respectivement à la présentation des résultats de recherche et à leur analyse et discussion.

CHAPITRE 1

REVUE DE LA LITTÉRATURE

Cette section présente, en quatre parties, la littérature pertinente pour la présente recherche qui porte sur la sous-traitance en milieu syndiqué. La première partie est consacrée à la définition du concept et aux types de sous-traitance. Quant aux trois autres parties, elles passent respectivement en revue la littérature existante sur la stratégie patronale de sous-traitance, les conséquences de la sous-traitance pour le syndicat et la main-d'œuvre ainsi que la stratégie syndicale en matière de sous-traitance.

1.1 Définitions et types de sous-traitance

Compte tenu des différentes formes qu'il revêt, il s'avère difficile de définir le concept de travail en sous-traitance (BIT 1997). Selon Martin (1990), l'ambiguïté ainsi que la variété de définitions du concept de sous-traitance complexifient la tâche de bien le circonscrire. Nous présentons ici certaines des définitions répertoriées dans la littérature.

Pour Young (1964 : 2), la sous-traitance est « *une entente conclue par un employeur avec une entreprise externe pour la réalisation d'un travail de production ou la fourniture de services qui étaient auparavant assumés, ou auraient pu l'être, par les employés de l'organisation à l'aide de son propre matériel* » [notre traduction]. Barreyre (1968), pour sa part, replace la sous-traitance dans le cadre plus large de l'impartition. Le terme impartition désigne l'opération par laquelle la firme se procure à l'extérieur des services et biens matériels constitutifs d'un ensemble, au lieu de tout faire elle-même. L'impartition consiste à faire faire, plutôt qu'à faire soi-même. Aussi, selon Patry (1994 : 2), par rapport à la sous-traitance, l'impartition implique davantage « *un rapport plus étroit entre l'entreprise donneur d'ordres et l'impartiteur : tant l'importance du réseau d'activités qui est imparti que la durée de l'entente transforment souvent les parties impliquées en alliées stratégiques* ». Barreyre (1968 : 34) distingue six catégories d'impartition : (1) la sous-traitance *stricto sensu*, (2) la fourniture, (3) la sous-traitance-fourniture, (4) la sous-traitance communautaire, (5) la commission et (6) la concession.

Barreyre (1968) considère donc la sous-traitance comme une constituante de l'impartition. Ce qui caractérise la sous-traitance, en tant que mode de coopération, ce sont les deux critères de substitution et de subordination. Pour Barreyre (1968), le sous-traitant peut se substituer partiellement ou totalement au donneur d'ouvrage, dans les activités que celui-ci lui a déléguées. En même temps, le sous-traitant se subordonne aux directives techniques imposées par le donneur d'ouvrage à travers les plans, les cahiers de charges et les méthodes de travail.

Dans la littérature, d'autres termes sont employés et assimilés à la sous-traitance tels sous-contrat, concession, impartition et travail à forfait (Hébert et al. 2003 : 220). Quant au terme privatisation, il « *est souvent utilisé pour décrire l'impartition de services publics à des entreprises privées* » (Jalette et Warrian 2002 : 68). Cependant, la privatisation est un concept beaucoup plus large qui inclut des ventes d'actif, des arrangements de marchés internes, des partenariats entre les secteurs privé et public et la libéralisation des marchés du secteur public.

Pour les fins de notre recherche, le concept de sous-traitance est défini comme une « *pratique par laquelle une organisation confie l'exécution de certains travaux à un entrepreneur spécialisé autonome* » (Dion 1986 : 449). La sous-traitance sous-entend donc un lien commercial entre deux entités soit le « *donneur d'ouvrage* » qui confie la production de biens ou la fourniture de services à un agent économique appelé « *sous-traitant* », spécialisé dans l'exécution d'un travail en particulier (Barré 2001 : 3).

Par ailleurs, une distinction peut être faite entre sous-traitance interne et externe. On parlera de sous-traitance interne lorsque « *le travail est effectué dans les locaux du donneur d'ouvrage (entretien ménager, gardiennage, services alimentaires, etc.) ou sur le territoire qui relève de sa compétence (cueillette des ordures, déneigement des rues [...])* » (Barré 2001 : 4). On parlera plutôt de sous-traitance externe lorsque : « *le travail est effectué à l'extérieur des locaux du donneur d'ouvrage ou du territoire relevant de sa compétence* » (Barré 2001 : 4). Barré (2001) souligne que la sous-traitance externe est surtout associée à ce qu'on appelle communément la sous-traitance industrielle. Ce type de sous-traitance est fondé sur un arrangement commercial ou contrat commercial, qui repose sur la fourniture de biens et de services précis (BIT 1997). Par exemple, la fabrication des wagons de Bombardier est réalisée en partie par des sous-

traitants externes qui fabriquent des composantes spécifiques à leur propre usine qui seront éventuellement transportées chez le donneur d'ordre et intégrées au produit fini (Martin 1990 : 105-106).

Le processus par lequel un employeur confie l'exécution de certains travaux et activités à des sous-traitants à l'externe est réversible. En effet, dans la littérature, les termes « *in-sourcing* » ou « *contracting-in* » désignent l'action par laquelle le donneur d'ouvrage rapatrie à l'interne une activité préalablement donnée en sous-traitance : « [...] *workplaces, having outsourced certain activities and functions, subsequently bring them back in-house or « in-sourced »* » (Allan et al. 2001 : 253). L'inclusion de l'internalisation dans un cadre d'analyse de la sous-traitance permet de rendre compte de la dynamique du phénomène qui ne va pas exclusivement de l'interne vers l'externe (externalisation).

Il existe plusieurs formes de sous-traitance. Holmes (1986) en identifie trois grandes catégories : (1) la sous-traitance liée à la capacité de production, (2) la sous-traitance liée à la spécialisation et (3) la sous-traitance liée à la réduction des coûts. La première catégorie renvoie à la situation d'une entreprise qui ne possède pas la capacité de production nécessaire pour répondre adéquatement à la demande pour ses produits ou pour ses services. Elle a donc recours à la sous-traitance pour augmenter sa capacité de production. La sous-traitance de spécialité est utilisée lorsque l'entreprise ne possède pas les compétences ou l'équipement spécialisés requis à l'interne pour effectuer le travail. Pour y accéder et se les procurer, l'employeur ira à l'externe. Finalement, une entreprise réduira ses coûts via la sous-traitance lorsque d'autres entreprises effectueront le même travail à moindre coût, parce qu'elles sont plus efficaces ou parce que leurs coûts de main-d'œuvre sont moins élevés.

En résumé, nous retrouvons, dans la littérature, différentes définitions associées au concept de sous-traitance. Dans la partie suivante, nous aborderons plus en profondeur les types d'activités sous-traitées et les raisons qui incitent les employeurs à sous-traiter.

1.2 Stratégie patronale de sous-traitance

Dans un contexte de concurrence accrue, la sous-traitance apparaît comme une stratégie de plus en plus répandue, permettant aux entreprises de chercher une plus grande flexibilité organisationnelle et ainsi, demeurer compétitifs sur les marchés (Atkinson 1987). Cela a comme conséquence que, comme nous le verrons plus loin, de plus en plus d'activités ou de services sont sous-traités au sein des entreprises. Patry (1994) souligne que la compagnie Nike est un exemple spectaculaire en ce sens. L'entreprise n'a conservé sous son contrôle immédiat que les activités de gestion stratégique, de design et de commercialisation. Les activités de fabrication et de distribution ont notamment été confiées en sous-traitance.

Dans la présente section, nous nous penchons, premièrement, sur l'ampleur de la sous-traitance dans les organisations, deuxièmement, la nature des activités sous-traitées et troisièmement, les raisons qui incitent les employeurs à recourir à cette stratégie.

1.2.1 Ampleur et nature des activités sous-traitées

Lors d'une récente étude canadienne sur la sous-traitance (Halley 2000), 66,9 % des entreprises interrogées ont indiqué avoir octroyé des contrats en sous-traitance et 64,2 % des répondants ont affirmé avoir effectué des contrats en sous-traitance pour d'autres compagnies. Seulement 19,6 % des répondants ont répondu n'avoir jamais eu recours à la sous-traitance ni agi à titre de donneur d'ouvrage. Cette enquête par questionnaire a été menée entre juin et juillet 2000 auprès de 13 300 entreprises membres de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI). L'échantillon regroupe près de 2 000 entreprises. Ces entreprises sont présentes dans les secteurs manufacturiers, du transport et de certains sous-secteurs des services. L'étude visait à comprendre ainsi qu'à caractériser les activités de sous-traitance développées au sein de ces entreprises.

Une étude de Jalette (2004) montre que plus de 96 % (n=450) des établissements québécois et plus de 92 % (n=405) des établissements ontariens du secteur manufacturier ont recours à la sous-traitance ou agissent à titre de sous-traitants pour

des donneurs d'ouvrage. Cette étude est basée sur un sondage téléphonique réalisé auprès d'entreprises québécoises et ontariennes de ce secteur. Les établissements manufacturiers visés par le sondage téléphonique proviennent des quatre sous-secteurs suivants : (1) fabrication primaire, (2) fabrication secondaire, (3) fabrication tertiaire à forte intensité de main-d'œuvre et (4) fabrication tertiaire à forte intensité de capital. Les entrevues téléphoniques ont été réalisées entre août et septembre 2003. Cette recherche visait à évaluer la pratique de la sous-traitance dans les entreprises québécoises et de comparer la situation québécoise à celle prévalant ailleurs afin d'établir si la situation québécoise apparaît distincte. À la lumière de ces données, il semble que, pour bon nombre d'entreprises, la sous-traitance est devenue une pratique courante.

Deux types d'activités peuvent être confiés en sous-traitance par l'employeur soit (1) les activités critiques et (2) les activités périphériques de l'entreprise (Barthélemy 2002). Les activités critiques sont considérées comme étant « *les plus importantes et les plus essentielles* » pour l'entreprise (Atkinson 1987 : 178). Ce sont des activités jugées « *prioritaires* » par l'employeur (Quélin et Duhamel 2003 : 9), celles pour lesquelles l'entreprise dispose d'un « *avantage compétitif distinctif* » (Patry 1994 : 17). Dans la littérature, nous retrouvons différentes expressions synonymes d'activités « *critiques* » telles activités principales (Patry 1994), activités clés, activités du noyau, activités fondamentales (Quinn et Hilmer 1994 : 44). Il peut s'agir, par exemple, de travaux liés à la conception et à la production de produits et services (Quinn et Hilmer 1994). Quant aux activités périphériques, elles correspondent plutôt à des activités dites « *ordinaires et mécaniques* » (Atkinson 1987 : 178-179). Il importe de souligner que ces activités ne s'inscrivent pas dans la mission première de l'entreprise. Il s'agit, par exemple, d'activités liées à l'entretien ménager, l'administration de la paie (Halley 2000), la restauration, le jardinage, le gardiennage (Barthélemy 2002) et la construction (Hébert et al. 2003).

L'identification de la nature des activités critiques et périphériques d'une entreprise relève de ses dirigeants : « *Les premières [activités critiques] bénéficient, de manière sélective, des efforts d'investissement alors que les entreprises chercheraient à réduire leurs engagements en capitaux immobilisés et en investissements nouveaux pour les*

autres [activités périphériques] » (Quélin et Duhamel 2003 : 9). Pour cette raison, les activités périphériques sont plus susceptibles d'être sous-traitées par les employeurs.

Dans la littérature, nous pouvons identifier une variété importante d'activités sous-traitées. L'enquête d'Halley (2000) a permis de constater que de fortes proportions d'entreprises canadiennes sous-traitent, sur une base permanente, les activités telles que l'entretien ménager (77,2 % des entreprises répondantes), l'administration de la paie (76%) et le transport (64,8 %). Les autres activités sous-traitées sont la comptabilité et les finances (57,1 %), les services informatiques (39,6 %). Les activités liées à la production et la recherche et le développement sont souvent considérées comme les activités critiques de l'entreprise. Par conséquent, elles sont sous-traitées dans une moins grande proportion, soit respectivement à 37,4 % et 31,7 %, que par exemple l'entretien ménager et l'administration.

L'étude de Jalette (2004) montre qu'une proportion importante des établissements québécois du secteur manufacturier sous-traite, en tout ou en partie, les activités telles que les services alimentaires (71,6 % des établissements répondants), le transport des produits (53,4 %), les activités liées à l'usinage des pièces, la fabrication et l'assemblage (37,1 %) ainsi que l'entretien des équipements (35,9 %). Dans le secteur manufacturier, les bris liés à la machinerie de production ont un effet négatif sur la production de l'entreprise (Benson et Ieronimo 1996). En raison du lien étroit qui existe entre les activités de production et les équipements dans ce secteur en particulier, les activités liées à l'usinage des pièces, la fabrication et l'assemblage et celles liées à l'entretien des équipements sont considérées comme des activités critiques. Ainsi, un pourcentage important des établissements répondants a affirmé ne pas sous-traiter du tout ces activités, soit respectivement à 54,3 % et 60,2 %. D'après l'étude d'Halley (2000) et celle de Jalette (2004), il apparaît que les activités périphériques sont les plus sous-traitées, ce qui est confirmé dans deux autres enquêtes.

Selon l'Outsourcing Institute (2002), les activités liées aux technologies de l'information sont actuellement les plus sous-traitées par les entreprises (55 %). La sous-traitance des activités administratives arrive en deuxième (47 %). Ces données proviennent d'un sondage mené auprès de 1 110 membres de l'Outsourcing Institute entre les mois de janvier et juin 2002.

Enfin, les activités périphériques sous-traitées dans le secteur public diffèrent quelque peu de celles sous-traitées dans le secteur privé. À cet effet, Erickcek, Houseman et Kalleberg (2002 : 25) rapportent qu'un sondage annuel, mené par le *Hospital and Health Networks* et publié par l'Association américaine des hôpitaux, indique qu'en 1999, 32 % des hôpitaux sous-traitaient le service alimentaire et 27 % l'entretien ménager. Le sondage montre également que les deux services les plus sous-traités par les hôpitaux américains sont la lutte antiparasitaire (« *pest control* ») et la buanderie respectivement sous-traités par 86 % et 62 % des hôpitaux sondés.

Si la sous-traitance apparaît répandue dans certains secteurs et par rapport à certaines activités, il convient maintenant d'examiner les raisons pour lesquelles les employeurs y ont recours.

1.2.2 Motifs de sous-traitance

La littérature existante sur la sous-traitance traite principalement des motifs patronaux de sous-traitance et ce, tant dans les écrits théoriques normatifs que dans les études empiriques (Jalette 2004; Erickcek, Houseman et Kalleberg 2002; Halley 2000; Abraham et Taylor 1996) sur le sujet. La revue de la littérature nous permet de dresser une liste exhaustive de ces motifs. Par contre, on y dénote un certain manque de systématisation des motivations. Afin d'en faciliter l'identification et la compréhension, le tableau 1 présente une synthèse des principaux motifs patronaux de sous-traitance répertoriés dans la littérature. Nous abordons brièvement chacun de ces motifs dans la partie qui suit.

Tableau I.1

Motifs patronaux de sous-traitance répertoriés dans la littérature

- Accroissement de la flexibilité
- Ajuster la production aux fluctuations de la demande
- Accès à une main-d'œuvre spécialisée
- Accès à une technologie de pointe non disponible à l'interne
- Focalisation sur les compétences clés de l'entreprise
- Réduction des coûts, notamment ceux liés à la main-d'œuvre
- Baisse de l'influence syndicale
- Amélioration de la qualité du produit ou du service
- Amélioration de la fiabilité des délais de livraison
- Transfert des risques liés à la santé-sécurité au travail

La stratégie patronale de sous-traitance s'inscrit dans la recherche d'une plus grande flexibilité organisationnelle. Selon Bélanger, Giles et Murray (2003), cette recherche de flexibilité constitue l'un des principes à la base du modèle de gestion de la production en émergence. Les entreprises qui pourront se conformer à ce principe profiteront d'un avantage concurrentiel significatif, en raison de leur capacité d'ajustement rapide à la demande du consommateur (Bélanger, Giles et Murray 2003).

Selon Atkinson (1987 : 177) : « L'« entreprise flexible » s'est adaptée pour parvenir à trois types de flexibilité [...] » : (1) distanciation, (2) numérique et (3) fonctionnelle. Pour Atkinson (1987), la sous-traitance fait partie de la stratégie de distanciation. Il s'agit d'une solution de rechange à la flexibilité plus qu'une autre forme de flexibilité en soi : « [...] la distanciation représente le remplacement des contrats de travail par des contrats commerciaux, selon l'exemple de la sous-traitance » (Atkinson 1987 : 171). Il faut voir que la sous-traitance permettra à l'entreprise d'accroître sa flexibilité de deux autres façons. Atkinson (1987) soutient qu'une entreprise flexible qui fait face à des périodes de pointe va mettre en œuvre une stratégie de distanciation en passant un contrat avec un sous-traitant pour répondre à la demande accrue. Ainsi, l'employeur peut facilement accroître le nombre de ses effectifs via la sous-traitance pendant

certaines périodes, en fonction des fluctuations de la production et de la demande, ce qui lui accorde une certaine flexibilité numérique. Par ailleurs, la capacité de l'employeur à procéder à la réorganisation des emplois de façon à ce que l'employé puisse exercer ses compétences dans le cadre d'un plus grand nombre de tâches concourt aussi à accroître la flexibilité de l'organisation. Cependant, la maîtrise de tâches plus nombreuses, mais moins spécialisées, peut contribuer à faire décroître le niveau de spécialisation des compétences dans l'organisation, par exemple, pour les corps de métier. Ceci pourrait obliger l'employeur à aller chercher à l'extérieur via la sous-traitance les compétences plus spécialisées désormais manquantes à l'interne (Bilodeau 2002). Aussi, la sous-traitance, en donnant accès à une main-d'œuvre spécialisée et une technologie de pointe, sans avoir à les conserver à l'interne et en assumer en totalité les coûts et les risques associés, accroît la flexibilité de l'entreprise (Sharpe 1997).

La sous-traitance est donc une source potentiellement importante de flexibilité pour l'employeur, lui permettant un usage différent ou une économie des ressources. D'ailleurs, les résultats de l'étude d'Halley (2000) indiquent que les tendances à la hausse observées dans l'octroi de contrats de sous-traitance s'expliquent surtout par le désir des employeurs d'augmenter la flexibilité de leur organisation (dans une proportion de 69,4 %). Les trois autres raisons citées sont (1) l'accessibilité à une expertise et à des compétences de niveau supérieur (66,8 %), (2) le besoin de faire face à l'augmentation de la demande (58,7 %) et (3) la diminution de certains coûts reliés à la main-d'œuvre (54,9 %) (Halley 2000 : 27). Nous y reviendrons.

L'un des motifs de sous-traitance les plus souvent cités est la possibilité pour l'employeur d'améliorer le « *focus* » de son organisation, c'est-à-dire de lui donner l'occasion de concentrer ses ressources sur ses activités critiques en donnant à contrat à l'extérieur les activités périphériques (Outsourcing Institute 2002). Cependant, la focalisation sur le cœur du métier suppose un arbitrage entre les différentes activités de l'entreprise (Quélin et Duhamel 2003 : 9). Le développement des compétences clés implique, pour l'entreprise, qu'elle se concentre sur : « *a set of skills and knowledge (core competencies) that actually create a maintainable competitive edge by providing unique value to customers* » (Sharpe 1997 : 540-541). Selon Quinn et Hilmer (1994), le développement des compétences clés de l'entreprise, combiné à la sous-traitance des

activités ne nécessitant pas de stratégies critiques, contribue à accroître la compétitivité de celle-ci. Caprile et Llorens (2000 : 4) soutiennent, pour leur part, que : « *la motivation première de la sous-traitance réside dans la recherche d'une spécialisation maximale dans les activités à haute valeur ajoutée, avec les risques les plus faibles et aux coûts les plus bas possible* ». Dans le secteur de l'automobile, par exemple, l'introduction croissante de l'automatisation et le remplacement de la main-d'œuvre qui en découle font en sorte que les activités à moindre valeur ajoutée nécessitant une haute intensité en main-d'œuvre sont de moins en moins rentables et donc, de plus en plus sous-traitées. La réalisation des activités à moindre valeur ajoutée est transférée aux entrepreneurs. Pour ces derniers, les coûts de main-d'œuvre s'avèrent déterminants pour les coûts de production. Cela fait en sorte que, dans ces entreprises, le travail est moins bien rémunéré et la flexibilité de la production se traduit par une augmentation des charges de travail, une plus grande disponibilité des travailleurs et l'embauche d'employés temporaires.

Une étude américaine (Erickcek, Houseman et Kalleberg 2002 : 27) réalisée auprès de fournisseurs automobiles, de gestionnaires d'hôpitaux et d'écoles publiques identifie clairement la focalisation sur les activités clés comme un motif important de sous-traitance qui comporte plusieurs avantages et permet de résoudre de nombreuses difficultés : « *One common reason hospital and public school administrators gave for outsourcing was difficulty recruiting good managers in non-core areas [...] such as food services, cleaning, and transportation* ». Selon les gestionnaires, il est plus avantageux de sous-traiter ces activités périphériques, car « *[...] contractors are often part of large national companies that offer well-tested systems of quality - and cost-control and can provide their on-site managers with technical support* ». Les données utilisées pour les fins de cette étude ont été colligées en 1999 et 2000 auprès de cinq fournisseurs automobiles du Midwest, six hôpitaux situés au Michigan et en Caroline du Nord et sept écoles publiques également situées au Michigan. Des entrevues ont été réalisées auprès de gestionnaires et d'employés permanents de chacune des organisations ainsi qu'auprès de représentants et d'employés de compagnies sous-traitantes et d'agences d'emplois temporaires. Certains résultats de l'étude ont trait aux conséquences de la sous-traitance sur les travailleurs non spécialisés (« *low-skilled workers* »). Nous les aborderons à la section 1.3.1.

Parmi les quelques recherches empiriques réalisées sur la sous-traitance, celle d'Abraham et Taylor (1996) a permis de corroborer certains motifs de sous-traitance. Elle révèle l'existence d'au moins trois principales considérations affectant la décision de l'employeur de sous-traiter certaines de ses activités soit de (1) réduire les coûts liés aux salaires et aux avantages sociaux, (2) ajuster la charge de travail de la main-d'œuvre permanente (« *smoothing the work load of the regular workforce* ») et (3) réaliser des économies d'échelle par l'utilisation de services spécialisés externes.

Abraham et Taylor (1996) ont utilisé des données existantes afin d'étudier la propension des entreprises à sous-traiter en fonction de leurs caractéristiques. Les répondants étaient questionnés par rapport à leur recours à la sous-traitance pour les cinq activités suivantes (en pourcentage du service – en termes de budget ou des effectifs - qui est confié en sous-traitance) : (1) l'entretien ménager, (2) l'entretien mécanique, (3) l'ingénierie et la conception, (4) la comptabilité et (5) l'informatique. Les caractéristiques des entreprises considérées sont également au nombre de cinq soit (1) le niveau des salaires, (2) la présence ou non d'un syndicat, (3) le cycle des activités, (4) la taille et (5) la situation géographique de l'entreprise. Les données utilisées ont été colligées par voie de questionnaire lors d'un sondage sur les salaires mené auprès de 13 industries manufacturières américaines (*Industry Wage Surveys – IWS*). Une série de questions portant sur la sous-traitance a été incluse dans le questionnaire, mais aucune d'entre elles ne portait directement sur les motivations des employeurs à sous-traiter. Le sondage-questionnaire a été mené par le *Bureau of Labor Statistics* entre juin 1986 et septembre 1987 et distribué auprès de 2 700 entreprises manufacturières. Un échantillon a été constitué de façon aléatoire parmi les entreprises manufacturières des 13 industries qui comptaient entre 20 et 100 employés.

Les résultats les plus intéressants de cette recherche montrent que les entreprises où les salaires sont élevés ont tendance à sous-traiter davantage, entre autres, l'entretien ménager afin de réduire les coûts de main-d'œuvre. Dans ces circonstances, d'autres services périphériques tels l'entretien mécanique, l'ingénierie et la conception sont aussi susceptibles d'être sous-traités. De plus, les résultats montrent que la propension des entreprises saisonnières à sous-traiter la comptabilité augmente en période de pointe, cela étant directement lié aux fluctuations de la demande pour les produits et les services de l'entreprise. C'est ce que nous avons appelé la sous-traitance liée à la

capacité de production à la section 1.1 (Holmes 1986). Finalement, l'étude montre que la propension de l'entreprise à sous-traiter diminue lorsque sa taille augmente, car la possibilité de réaliser des économies d'échelle est accrue. Dans cette optique, ce sont les entreprises de petite taille qui sont plus susceptibles de sous-traiter les activités telles que l'entretien mécanique, l'ingénierie et le service informatique, les grandes entreprises étant plus à même de réaliser leurs propres économies d'échelle. Enfin, l'enquête montre que les entreprises localisées dans les métropoles sous-traitent davantage les activités comptables et informatiques parce qu'elles se trouvent à proximité des firmes spécialisées, ce qui est moins le cas pour les entreprises situées hors des grands centres.

Il est facile de constater que la sous-traitance est souvent associée à une volonté de réduire les coûts pour l'entreprise. Or, en dépit du fait que la réduction des coûts n'est pas toujours considérée comme la principale raison de sous-traiter (Perry 1997), elle demeure pour plusieurs une motivation importante sinon la plus importante. D'après la théorie économique, la sous-traitance est utilisée lorsque les coûts de production « interne » sont supérieurs à la somme des coûts du fournisseur de services extérieurs et des coûts de transaction, c'est-à-dire les coûts inhérents à une entente contractuelle, par exemple, les coûts de contrôle (Sclar 2000). Il faut voir que le recours à la sous-traitance à un coût, incarné par les coûts de transaction, que l'employeur n'a pas à subir s'il conserve à l'interne une activité. C'est pourquoi il faut ajouter ces coûts au prix proposé par un sous-traitant pour la réalisation d'une activité si l'on veut faire une comparaison adéquate avec le prix de revient à l'interne.

Dans les entreprises syndiquées, les coûts de main-d'œuvre, surtout les salaires et les avantages sociaux, sont présumés être plus élevés que dans les entreprises sous-traitantes (Rees et Fielder 1992), comme ils sont souvent plus élevés dans les grandes entreprises intégrées que chez de plus petits fournisseurs (Patry 1994). Par exemple, les salaires des employés non spécialisés membres d'un syndicat sont souvent plus élevés que ceux d'une entreprise non syndiquée (Erickcek, Houseman et Kalleberg 2002). Selon Perry (1997), dans la mesure où elle provoque une augmentation des salaires et des avantages sociaux et impose des règles de travail restrictives, la présence d'un syndicat représente un incitatif pour l'employeur de recourir à la sous-traitance. Dans cette optique, nous pouvons supposer que les employeurs syndiqués

ont plus souvent recours à la sous-traitance que les employeurs non syndiqués. C'est pourquoi le syndicat va tenter d'encadrer ou de limiter le recours à la sous-traitance, notamment, par des dispositions prévues dans la convention collective. Cependant, même en l'absence d'un syndicat, les entreprises dont les niveaux des salaires sont élevés peuvent être tentées de recourir à la sous-traitance afin de réduire leurs coûts de main-d'œuvre (Abraham et Taylor 1996).

La sous-traitance peut représenter une voie efficace pour contourner l'influence du syndicat, voire l'éliminer complètement, (Helper 1990) et pour ne pas avoir à appliquer les conventions collectives (BIT 1997). Il n'est cependant pas toujours nécessaire pour l'employeur de réellement sous-traiter ses activités afin d'engendrer une baisse du pouvoir du syndicat. La simple « *menace de sous-traitance* » peut amener le syndicat à céder aux demandes de l'employeur augmentant ainsi le pouvoir de ce dernier et réduisant considérablement le pouvoir syndical (Warrian 1996). Ultimement, l'objectif de l'employeur peut représenter une pratique antisyndicale si la sous-traitance vise non seulement à réduire le pouvoir syndical, mais également à engendrer l'élimination complète du syndicat notamment par la cession partielle d'une entreprise (Sack et Poskanzer 2001). Par contre, les dispositions prévues à l'article 45 du *Code du travail* assurent une protection aux syndicats contre ce type de pratiques déloyales et extrêmes. Quoi qu'il en soit, contrairement aux idées reçues, le sens exact de l'effet du syndicalisme sur la sous-traitance n'est pas forcément évident (Jalette et Warrian 2002).

Il existe d'autres motifs de sous-traitance. Perry (1997) soulève l'amélioration constante de la qualité du produit ou du service et la fiabilité de sa livraison. Pour leur part, Allan, Brosman, Horwitz et Walsh (2001 : 254) soulignent la possibilité pour l'employeur : « [...] *to avoid purchasing capital equipment and thus release funds for other forms of investment* ». D'autres évoquent également la possibilité de sous-traiter les risques liés à la santé-sécurité au travail (Mayhew et Quinlan : 192) : « *Larger business have also used outsourcing to place dangerous, [...] activities outside the firm. Hence outsourcing can transfer [...] OHS [occupational health and safety] risks away from principal contractors* ».

En résumé, les principaux motifs de sous-traitance relevés dans la littérature sont : l'accroissement de la flexibilité pour l'employeur, l'accès à une main-d'œuvre et à une expertise non disponible à l'interne, l'accès à une technologie de pointe non disponible à l'interne, la réduction des coûts pour l'employeur, notamment ceux liés à la main-d'œuvre, et la focalisation sur les compétences clés de l'entreprise. Si la sous-traitance procure de grands avantages à l'employeur, il semble que ce ne soit pas toujours le cas pour les travailleurs et le syndicat.

1.3 Conséquences de la sous-traitance

Le fait de confier à un entrepreneur spécialisé certaines activités réalisées ou susceptibles d'être réalisées à l'interne ne va pas sans conséquence à l'intérieur de l'organisation. Nous avons choisi d'aborder les conséquences de la sous-traitance (1) pour la main-d'œuvre et (2) pour le syndicat.

1.3.1 Conséquences pour la main-d'œuvre

À la lumière de la revue de la littérature, nous constatons que la sous-traitance entraîne des conséquences pour les trois catégories de travailleurs suivants : (1) les travailleurs du donneur d'ouvrage, (2) les travailleurs du sous-traitant et (3) l'ensemble des travailleurs d'une industrie donnée. Dans le présent projet de recherche, nous nous concentrons principalement sur les conséquences de la sous-traitance pour les travailleurs du donneur d'ouvrage. Toutefois, la présentation des conséquences associées aux deux autres catégories de travailleurs permettra de mieux cibler notre propos.

Tout d'abord, à notre connaissance, aucune recherche n'étudie spécifiquement les conséquences de la sous-traitance pour les travailleurs du donneur d'ouvrage. Selon Sack et Poskanser (2001 : 114), les effets attendus de la sous-traitance pour les travailleurs syndiqués du donneur d'ouvrage sont la sécurité d'emploi et la réduction des possibilités d'emploi. Ainsi, la sous-traitance peut entraîner la mise à pied d'employés qui étaient affectés à des tâches que l'employeur a décidé de confier en sous-traitance. Cependant, elle n'entraîne pas inévitablement des mises à pied, les travailleurs pouvant être relocalisés à d'autres tâches, si c'est ce qui est prévu dans la

convention collective par exemple. La sous-traitance peut par contre impliquer le déplacement de la main-d'œuvre syndiquée d'une entreprise vers une autre, lorsqu'il y a cession de main-d'œuvre, et ainsi réduire les possibilités d'emploi des travailleurs au sein de la première entreprise (Young 1964). L'étude d'Halley (2000 : 3) sur les activités de sous-traitance dans les entreprises canadiennes (voir section 1.2.1) montre que seulement 0,7 % des entreprises canadiennes répondantes (1,0 % des entreprises québécoises) ont indiqué que de recourir à des sous-traitants avait engendré une diminution du nombre de leurs employés. Dans les firmes syndiquées, les négociations collectives vont viser à protéger les conditions de travail des membres en cas de sous-traitance. Nous y reviendrons dans la section suivante.

Quant aux conséquences de la sous-traitance pour les travailleurs du sous-traitant, c'est-à-dire les travailleurs d'un employeur qui agit lui-même à titre de sous-traitant pour un donneur d'ouvrage, les résultats de l'étude d'Erickcek, Houseman et Kalleberg (2002 : 1) (voir section 1.2.2) sur les effets de la sous-traitance sur le salaire, les avantages sociaux et les conditions de travail de la main-d'œuvre non spécialisée montrent, qu'à long terme, la sous-traitance entraîne la réduction des salaires et des avantages sociaux de ces travailleurs : « *Adverse effects on compensation are clearest when companies substitute [...] contract company workers for regular employees on a long-term basis* ». L'élimination de leur unité d'accréditation représente également un risque potentiel (Erickcek, Houseman et Kalleberg 2002 : 29) : « [...] *low-skilled workers in functions that have been entirely contracted out received lower compensation, most importantly in the form of lower benefits, and sometimes they lost union status* ». Selon Erickcek, Houseman et Kalleberg (2002 : 34), deux raisons expliquent cette situation. Premièrement, certains travailleurs occupent un emploi ne nécessitant pas de spécialisation particulière (p. ex. buanderie d'un hôpital), mais en retirent un salaire élevé, ce qui incite l'employeur à sous-traiter cette activité périphérique dans une perspective de réduction des coûts. Deuxièmement, toujours selon les auteurs, les lois du travail, les travailleurs et les syndicats ne cherchent pas vraiment à interdire à l'employeur le transfert des emplois non spécialisés vers un sous-traitant. La stratégie patronale de sous-traitance ne faisant pas face à une réelle contrainte extérieure, son application en est facilitée. Par contre, les résultats de cette recherche indiquent que lorsque l'employeur sous-traite l'administration d'un service tout en conservant un lien d'emploi avec ses employés, cela entraîne peu d'effets sur la main-d'œuvre non

spécialisée, les salaires et les avantages sociaux des employés étant généralement maintenus.

Par ailleurs, les employés travaillant pour le compte d'un sous-traitant reçoivent généralement de bas salaires, bénéficient d'un faible plan d'assurance maladie et d'avantages sociaux, ne bénéficient pas d'une sécurité d'emploi et ne sont pas protégés par les syndicats et certaines lois du travail (Kalleberg, Reskin et Hudson 2000). De plus, ces employés sont parfois exposés à d'importants risques d'accidents de travail en raison du manque d'expérience et du non-respect des règles de sécurité au travail du sous-traitant notamment dans la construction : « [...] *lack of expertise or failure to assess the competencies of contractors has been identified in [...] serious incidents* » (Johnstone, Mayhew et Quinlann 2001 : 354).

À la manière d'une spirale descendante, les conditions de travail des employés travaillant pour une entreprise sous-traitante ont des répercussions sur l'ensemble d'une industrie donnée. Selon Caprile et Llorens (2000 : 4) : « *directement ou indirectement, la sous-traitance engendre [...] des pressions sensibles en direction d'une réduction des coûts de main-d'œuvre et d'une déréglementation des conditions de travail* ». En raison de la forte concurrence, la sous-traitance contribue à créer et à maintenir des pressions vers des réductions de coûts de main-d'œuvre et la déréglementation des conditions de travail, ainsi qu'à abaisser les salaires et les avantages sociaux dans l'industrie (Sack et Poskanser 2001 : 114).

Nous dénotons dans la littérature une absence d'effort de systématisation des conséquences de la sous-traitance pour les travailleurs. Nous avons cependant pu identifier certaines de ces conséquences et ce, pour les trois catégories de travailleurs suivants soit, ceux du donneur d'ouvrage, ceux du sous-traitant et ceux de l'ensemble d'une industrie donnée. Plus souvent qu'autrement, ces conséquences apparaissent comme négatives. Mais, la sous-traitance n'entraîne-t-elle seulement que des conséquences néfastes pour la main-d'œuvre ? Certaines données nous donnent à penser que non. Dans certaines circonstances, la sous-traitance est « bien acceptée », car répondant à certains besoins de la main-d'œuvre. En effet, la sous-traitance semble acceptée lorsque, par exemple, elle évite aux employés qui ne le désirent pas, d'exécuter des travaux en temps supplémentaire ou elle permet à d'autres de prendre

leurs vacances au moment souhaité ce qui est un phénomène nouveau (Bilodeau 2002). Cette réflexion nous a été inspirée par les résultats d'une enquête interne sur la sous-traitance menée en 2002 à la Confédération des syndicats nationaux (CSN) auprès de 13 unités syndicales membres de la Fédération des travailleurs et des travailleuses du papier et de la forêt (FTPF – CSN) (Bilodeau 2002). Ces résultats remettent quelque peu en perspective les conséquences de la sous-traitance pour les travailleurs en milieu de travail syndiqué en identifiant des conséquences somme toutes positives, du moins à court terme. Cela explique peut-être que les dispositions relatives à la sous-traitance dans les conventions collectives au Canada ne prévoient rarement une interdiction complète de sous-traiter (Jalette et Warrian 2002).

Par ailleurs, les résultats de l'étude d'Halley (2000 : 3) montrent que la sous-traitance apparaît comme un facteur important de création d'emplois. À cet effet, les résultats de l'étude montrent que près de la moitié des entreprises canadiennes et une grande proportion des entreprises québécoises (57,6 %) ont été créées suite à l'obtention d'un premier contrat de sous-traitance. Plus de 60 % des entreprises de l'échantillon (63 % des entreprises québécoises) ont affirmé que la réalisation de contrats de sous-traitance pour des donneurs d'ouvrage s'est traduite par une augmentation de leurs propres effectifs ce qui peut constituer une conséquence positive de la sous-traitance chez les entreprises sous-traitantes.

En résumé, nous avons vu dans cette section que l'augmentation de la sous-traitance semble entraîner plus d'effets négatifs que bénéfiques pour les travailleurs. La littérature montre que la sous-traitance entraîne des conséquences à différents niveaux. Premièrement, elle contribue notamment à diminuer la sécurité d'emploi et les possibilités d'emploi pour les travailleurs du donneur d'ordre (Sack et Poskanser 2001). Deuxièmement, elle vient réduire les salaires et les avantages sociaux, augmenter la charge de travail, diminuer la sécurité d'emploi et en favoriser la précarité pour les travailleurs du sous-traitant (Erickcek, Houseman et Kalleberg 2002; Kalleberg, Reskin et Hudson 2000). Conséquemment, cela vient affecter les conditions de travail de l'ensemble des travailleurs dans une industrie donnée (Caprile et Llorens 2000). La sous-traitance n'entraîne cependant pas que des répercussions pour les travailleurs : elle affecte également les syndicats.

1.3.2 Conséquences pour le syndicat

La sous-traitance comporte des conséquences pour le syndicat. Comme pour les travailleurs, ces conséquences se situent à trois niveaux différents soit pour (1) le syndicat de l'entreprise du donneur d'ouvrage, (2) le syndicat de l'entreprises sous-traitante et (3) l'ensemble des syndicats d'une industrie donnée. Peu d'études traitent des effets de la sous-traitance sur le syndicat. Cela dit, dans le projet de recherche proposé, nous souhaitons approfondir principalement les conséquences de la sous-traitance pour le syndicat présent dans l'entreprise du donneur d'ouvrage.

À cause de la menace qu'elle représente pour les emplois et les conditions de travail de leurs membres ainsi que pour leur propre existante, les syndicats ont énergiquement combattu la sous-traitance (Young 1964). Hébert et al. (2003 : 219) soulignent que la sous-traitance est la source potentielle de biens des maux pour le syndicat : « [...] *pertes d'emplois et de membres, élimination de certaines unités d'accréditation et de la convention collective, affaiblissement du pouvoir de négociation et, conséquemment, détérioration des conditions de travail* ». Selon Sack et Poskanzer (2001 : 114), les effets attendus de la sous-traitance pour le syndicat du donneur d'ouvrage sont (1) une remise en question des frontières de l'unité de négociation, (2) une baisse des effectifs, (3) un affaiblissement du pouvoir de négociation syndical ainsi (4) qu'une réduction de l'efficacité de la grève. Les conséquences de la sous-traitance pour les travailleurs syndiqués et pour le syndicat du donneur d'ouvrage semblent s'influencer mutuellement, c'est-à-dire que ce qui affecte les travailleurs (p. ex. pertes d'emplois, donc pertes de membres) a un effet plus ou moins direct sur le syndicat local (p. ex. baisse de l'influence et du pouvoir de négociation) et vice versa (p. ex. la baisse du pouvoir de négociation du syndicat peut entraîner la baisse des conditions de travail). De plus, il est attendu que la baisse des effectifs entraîne une baisse des cotisations syndicales et, par conséquent, un affaiblissement du pouvoir financier syndical (Perry 1997). De façon générale, les syndicats demeurent très préoccupés par la question de la sous-traitance, car leur survie peut en dépendre : « [...] *contracting out is a matter of serious concern for unions, since a bargaining unit can be destroyed by such action* » (Sack et Poskanzer 2001 : 114).

En ce qui a trait aux syndicats de l'entreprise sous-traitante, Caprile et Llorens (2000 : 5) soutiennent que ces syndicats sont « *sensiblement plus faibles* » que ceux du donneur d'ouvrage en raison des relations de travail individualisées et de la dispersion des travailleurs dans différents lieux de travail. Par conséquent, la protection dont bénéficient les travailleurs représentés par le syndicat d'un sous-traitant est souvent inférieure à celle reçue par les membres d'un syndicat du donneur d'ouvrage.

Finalement, les conséquences de la sous-traitance sur le syndicat local se répercutent sur l'ensemble des syndicats d'une industrie donnée. À partir des rapports des Centres Nationaux de l'European Industrial Relations Observatory, Caprile et Llorens (2000) ont mené une étude comparative sur les répercussions de la sous-traitance sur les relations industrielles dans l'Union européenne et la Norvège (en mettant l'accent sur l'exemple du secteur de la construction automobile). Dans ce secteur, l'étude révèle qu'en raison de l'automatisation des entreprises et la dispersion des travailleurs dans le secteur de la construction automobile, « *la sous-traitance a entraîné une érosion de la capacité d'organisation, de représentation et d'intervention des syndicats* » (Caprile et Llorens 2000 : 19-20). L'action syndicale se heurte à des difficultés grandissantes à trois niveaux différents : (1) la composition du personnel, (2) la structure des entreprises et (3) la gestion des ressources humaines. Premièrement, les sous-traitants emploient des catégories de travailleurs possédant une tradition d'affiliation syndicale moins enracinée que chez les travailleurs traditionnels de l'industrie automobile tels des jeunes travailleurs, des femmes et une main-d'œuvre issue d'un milieu rural. De plus, les sous-traitants recourent davantage à des engagements temporaires ou d'autres formes de travail atypique qui ne favorisent pas les actions collectives. Deuxièmement, les changements dans la structure des entreprises entravent également les actions collectives. En effet, la sous-traitance accroît le développement des petites et moyennes entreprises (PME) dans lesquelles les syndicats rencontrent des problèmes d'affiliation. Troisièmement, la sous-traitance favorise l'implantation en Europe d'entreprises non européennes qui sont parfois plus réticentes aux structures de représentation des travailleurs et aux négociations collectives.

De façon générale, l'augmentation de la sous-traitance soulève des inquiétudes chez les syndicats. La remise en question de leur influence et comme conséquence ultime, leur élimination possible amènent le syndicat à se positionner face à la sous-traitance.

1.4 Stratégie syndicale en matière de sous-traitance

La sous-traitance relève du droit de gérance de l'employeur (Hébert et al. 2003). Dans la mesure où la sous-traitance est toujours une initiative patronale, il va de soi que les syndicats n'ont d'autres choix que de réagir à la stratégie de l'employeur afin d'en atténuer les répercussions sur les travailleurs et, par le fait même, sur leur propre organisation. La littérature identifie différentes stratégies syndicales en matière de sous-traitance. Nous les présentons ici.

Tout d'abord, une étude de Lapointe et al. (2001) sur la nature et la portée des innovations organisationnelles dans l'industrie métallurgique au Québec présente une typologie intéressante permettant, selon nous, de définir les positions syndicales en matière de sous-traitance. Les résultats de l'enquête de Lapointe et al. (2001) montrent que, face aux projets d'innovations organisationnelles proposés par la direction, le syndicat peut adopter une des quatre positions suivantes : « (1) *s'opposer*, (2) *s'abstenir (ou éviter de prendre position)*, (3) *appuyer le changement* ou (4) *proposer sa propre conception du changement* » (Lapointe et al. 2001 : 15). Cette typologie s'appuie sur celle de Lapointe et Paquet (1994) utilisée pour définir les positions des syndicats par rapport à l'introduction des nouvelles formes d'organisation du travail soit une position (1) défensive, (2) critique et réactive et (3) offensive.

Dans cette enquête, la direction et les syndicats ont été interrogés sur les positions syndicales face aux quatre catégories de changements suivant : (1) les groupes d'amélioration de la qualité, (2) les changements dans les tâches des employés, (3) les changements dans les tâches des employés de production et (4) les équipes de travail. L'enquête postale a été menée auprès de 511 usines du secteur de l'industrie métallurgique au Québec. Les résultats de l'enquête montrent que les positions syndicales varient selon les types d'innovations implantés, bien que les syndicats semblent généralement appuyer les changements implantés dans les organisations. Par exemple, les syndicats évitaient de prendre position lors de l'introduction des équipes de travail (29,3 %) et des groupes d'amélioration de la qualité (23,1 %). Par contre, ils favorisaient l'engagement proactif dans le cas de changements aux tâches des employés de métier (45,7 %). Aussi, selon l'enquête, les syndicats proposaient

d'avantage leur propre conception des changements lorsque ceux-ci touchaient les tâches des employés de production (42,6 %).

Dans le cadre d'une étude sur la sous-traitance des services municipaux en Angleterre de 1979 à 1997, Foster et Scott (1998) se sont penchés spécifiquement sur les réactions des syndicats municipaux face à la sous-traitance. L'étude a permis d'identifier quatre réactions syndicales d'opposition : (1) le recours à des moyens de pression, (2) la non-implication dans le processus, (3) la négociation collective et (4) la contestation judiciaire (Foster et Scott 1998 : 142-143). Il est possible que la typologie élaborée par Foster et Scott (1998) diffère de celle de Lapointe et al. (2001) peut-être parce qu'elle a été développée pour étudier des syndicats du secteur public, qui s'opposent de façon générale à la privatisation des services publics.

Les réactions syndicales dans le secteur privé semblent différer :

« [...] les syndicats ne cherchent généralement pas à lutter contre la sous-traitance car ils la considèrent comme un processus irréversible : leur principal objectif consiste à harmoniser les conditions de travail des ouvriers de la construction automobile au moyen d'actions collectives. À cette fin, les syndicats ont manifesté dans la plupart des pays une réaction défensive face aux formes les plus directes de sous-traitance d'activités, en s'efforçant de réorienter la stratégie ou d'atténuer ses répercussions sur les travailleurs impliqués » (Caprile et Llorens 2000 : 20).

Les syndicats ne cherchent pas toujours à empêcher, voire même, à s'opposer à la sous-traitance. Levine (1990) donne d'ailleurs l'exemple des syndicats du secteur de la construction et du vêtement qui ne limiteront pas la sous-traitance, mais chercheront plutôt à étendre l'application des dispositions de leurs conventions collectives aux sous-traitants.

Les syndicats tentent la plupart du temps d'encadrer la sous-traitance par voie de négociation collective, à travers les dispositions de la convention collective : *« The employer's interest is in retaining flexibility, the union's in restricting the practice » (Sack et Poskanzer 2001 : 115).* D'ailleurs, les résultats d'une étude de Kumar et Murray (2001) montre que la restriction de la sous-traitance est une priorité de négociation pour plusieurs syndicats. Ce sondage a été mené auprès de syndicats canadiens durant l'hiver et le printemps 2000-2001. Pour les fins de l'enquête, 205 syndicats nationaux et

internationaux comprenant 500 membres ou plus ont été ciblés : 120 syndicats y ont répondu, soit 58,5 % de l'échantillon. Dans le cadre du sondage, les syndicats devaient décrire en détail la nature et la portée des changements observés dans l'environnement des négociations, les priorités de négociation et le degré de réussite obtenu par rapport à leurs objectifs. Près de 60 % des répondants (n=112) ont indiqué que les dispositions visant à restreindre la sous-traitance constituaient une priorité élevée de négociation des syndicats durant les dernières négociations. Notons qu'en règle générale, les syndicats du secteur privé considèrent la sous-traitance comme une priorité de négociation très importante alors qu'elle l'est moins pour les syndicats du secteur public. Finalement, 32 % (n=106) des syndicats ont répondu que leur degré de réussite à limiter la sous-traitance par voie de négociation est élevé. Plus de la moitié des répondants (53 %) ont affirmé avoir atteint leur objectif de restreindre la sous-traitance de façon modérée. Le degré de réussite est jugé faible pour le reste des répondants.

Les dispositions prévues aux conventions collectives sont, à bien des égards, le reflet de la stratégie syndicale en matière de sous-traitance. La nature des clauses en matière de sous-traitance se situe sur un continuum dont les deux extrêmes sont, d'une part, de prohiber complètement le recours à la sous-traitance et, d'autre part, d'accepter la sous-traitance (Helper 1990). Une étude de Jalette et Warrian (2002) sur les dispositions relatives à la sous-traitance dans les conventions collectives au Canada révèle que celles-ci prévoient rarement une interdiction complète de sous-traiter que l'on retrouve, en 2001, dans seulement 2,7 % des conventions collectives de l'échantillon étudié. L'étude montre néanmoins que les conventions peuvent contenir une série de restrictions concernant : le type de travail pouvant être sous-traité ou non, à qui le travail en sous-traitance peut être accordé, à quel moment le travail peut être exécuté et la manière dont le contrat de sous-traitance peut être octroyé. Les types de restrictions les plus fréquentes prévoient que la sous-traitance est permise si elle n'entraîne pas de mises à pied ou une réduction des heures de travail chez les membres de l'unité de négociation (46,4 %). Une autre condition fréquente est à l'effet que le syndicat doit en être préalablement avisé (39,9 %). Dans certaines entreprises, la sous-traitance est aussi permise lorsque l'entreprise ne dispose pas d'équipement requis ou d'employés qualifiés pour exécuter le travail (24,4 %). Pour les fins de leur recherche, Jalette et Warrian (2002) ont utilisé des données obtenues auprès du

répertoire des conventions collectives, tenue à jour par la Direction de l'information sur les milieux de travail de Développement des ressources humaines Canada.

Brody et Poirier (1984) ont mis en évidence les variables les plus susceptibles de restreindre la sous-traitance dans les conventions collectives. La grande taille des unités et l'appartenance au secteur public sont quelques unes des variables ayant été identifiées comme contribuant à une plus grande restriction de la sous-traitance dans les conventions collectives. L'étude a porté sur 3,736 conventions collectives québécoises qui ont été codifiées selon qu'elles comportaient ou non des restrictions sur la sous-traitance.

Toujours dans un contexte de négociation collective, Helper (1990) relève trois stratégies syndicales novatrices en matière de sous-traitance soit (1) de restreindre le recours à la sous-traitance, (2) la négociation d'une sécurité du revenu d'emploi et (3) l'internalisation. Premièrement, les restrictions entourant la sous-traitance dans les conventions collectives sont fréquentes (Jalette et Warrion 2002) ce qui, en soi, ne représente pas nécessairement à nos yeux une stratégie novatrice en matière de sous-traitance. Cependant, aux États-Unis, pour certaines sections locales affiliées aux *United Steelworkers of America*, le syndicat local, en plus d'être avisé de l'octroi de contrats en sous-traitance par l'employeur, peut demander un arbitrage accéléré en regard des travaux sous-traités si le syndicat juge que les dits travaux peuvent être accomplis par les membres de l'unité de négociation, tel que prescrit dans la convention collective :

« The USWA's contract is explicit : "[...] work capable of being performed by bargaining unit employees shall be performed by such employees." [...] The company must notify the union before any outsourcing occurs. If the union local thinks it has a case, it can ask for "expedited arbitration", which means that a board of arbiters is supposed to decide the case within 10 days; the work cannot be contracted out until the board has ruled. »
(Helper 1990 : 92).

Helper (1990 : 92) soutient que l'efficacité de cette clause est conditionnelle, notamment, au degré d'organisation du syndicat local.

Une seconde stratégie innovatrice pour les syndicats correspond à sécuriser le revenu des employés mis à pied, en raison de l'exécution de travaux en sous-traitance.

La troisième et dernière innovation est l'introduction d'un mécanisme permettant aux membres de l'unité de soumissionner afin de réaliser des travaux susceptibles d'être confiés en sous-traitance à l'externe : « *This strategy leaves the final sourcing decision to management, but provides a mechanism for internal suppliers to bid to keep the work in-house* » (Helper 1990 : 94). Ce processus visant l'internalisation permet de conserver le travail à l'interne entre les membres de l'unité de négociation.

À la lumière de la revue de la littérature présentée dans ce chapitre, nous pensons qu'il est maintenant possible d'en dégager certains constats.

1.5 Principaux constats

La revue de la littérature sur la sous-traitance permet de dégager des constats par rapport à trois aspects soit (1) la stratégie patronale de sous-traitance, (2) les conséquences de la sous-traitance pour le syndicat et les travailleurs syndiqués et (3) la stratégie syndicale en matières de sous-traitance.

Premièrement, la sous-traitance n'apparaît pas comme une stratégie patronale monolithique. Ses caractéristiques varient selon son lieu d'implantation (p. ex. interne/externe), la nature des activités sous-traitées (critique ou périphérique) et les raisons pour lesquelles on y recourt. Notre revue de la littérature a permis d'identifier une variété de motifs (voir section 1.2.2 : tableau I.1) : la recherche d'une plus grande flexibilité (Halley 2000; Atkinson 1986), la focalisation sur les compétences clés de l'entreprise (Quélin et Duhamel 2003; Erickcek, Houseman et Kalleberg 2002), la réduction des coûts (Abraham et Taylor 1996), l'accès à une technologie de pointe et des services spécialisés non disponible à l'interne (Abraham et Taylor 1996), l'amélioration de la qualité du produit ou du service (Sharpe 1997), la fiabilité de livraison du produit ou du service (Perry 1997) ainsi que la baisse de l'influence syndicale (Sack et Poskanzer 2001; Chabot, Grant et Mallette 2001; BIT 1997; Helper 1990).

Deuxièmement, les études sur les réactions syndicales face à la sous-traitance (Foster et Scott 1998) et celles sur l'implantation d'innovations organisationnelles (Lapointe et al. 2001) identifient des stratégies syndicales allant de l'appui à l'opposition. Cependant, face à l'augmentation de la sous-traitance dans leur milieu de travail, il semble que la principale préoccupation des syndicats reste encore d'atténuer les répercussions de la sous-traitance sur les travailleurs et leur organisation (Caprile et Llorens 2001) et ce, en l'encadrant par un processus de négociation collective (Kumar et Murray 2001). De ce processus a émergé au fil des ans une variété de dispositions restreignant le recours à la sous-traitance par l'employeur mais, sans l'interdire complètement (Jalette et Warrian 2002).

Troisièmement, la sous-traitance entraîne des conséquences pour la main-d'œuvre et le syndicat qui ont été peu documentées empiriquement. Jusqu'à présent, les

conséquences identifiées semblent surtout être négatives et se répercutent à différents niveaux, c'est-à-dire qu'elles touchent autant les travailleurs et les syndicats du donneur d'ordre, du sous-traitant et de l'ensemble d'une industrie en particulier.

La revue de la littérature nous a permis d'amorcer un questionnement et d'identifier des pistes de réflexions éclairantes et pertinentes sur la sous-traitance. Le chapitre suivant présente le modèle d'analyse tel que construit afin de répondre à notre question de recherche.

CHAPITRE 2

MODÈLE D'ANALYSE

Dans cette section, nous présentons le modèle d'analyse de la recherche qui est basé sur la revue de la littérature effectuée au chapitre précédente. Les trois éléments suivants sont présentés : le modèle conceptuel, le modèle opératoire et les propositions. Premièrement, le modèle conceptuel établit les liens entre les concepts dans une perspective de compréhension. Deuxièmement, le modèle opératoire décrit les indicateurs des concepts du modèle. Troisièmement, les propositions décrivent les relations attendues entre les concepts.

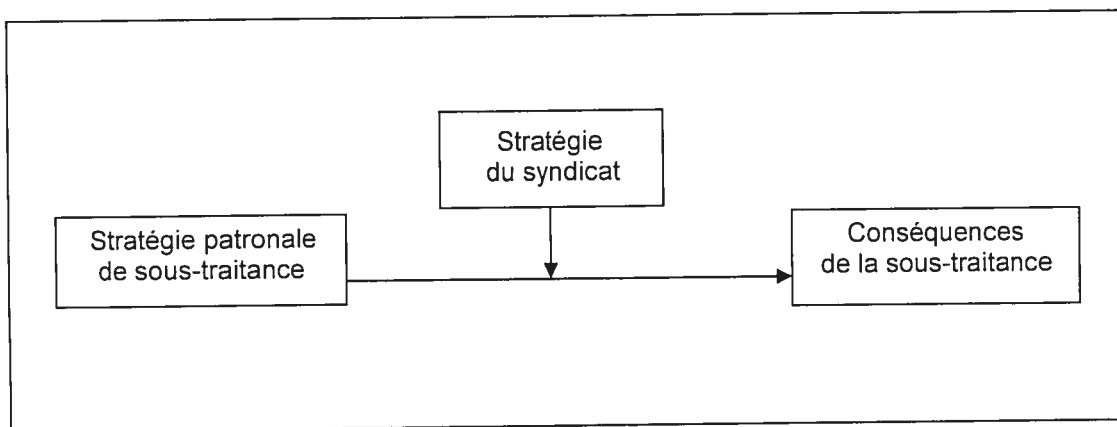
2.1 Modèle conceptuel

Notre modèle conceptuel comporte trois composantes : (1) les conséquences de la sous-traitance (variable dépendante), (2) la stratégie patronale de sous-traitance (variable indépendante) et (3) la stratégie syndicale en matière de sous-traitance (variable modératrice).

La figure 2.1 présente le modèle conceptuel proposé pour analyser les conséquences de la stratégie patronale de sous-traitance pour le syndicat et la main-d'œuvre syndiquée. La construction de chaque variable est basée sur les éléments pertinents à l'étude recensés dans la revue de la littérature (voir sections 1.2, 1.3 et 1.4).

Figure 2.1

Modèle conceptuel des conséquences de la sous-traitance pour le syndicat et la main-d'œuvre syndiquée



2.1.1 Variable conséquences de la sous-traitance

À la figure 2.1, la variable dépendante de notre modèle correspond aux conséquences de la sous-traitance. Cette variable comporte deux dimensions distinctes soit (1) les conséquences pour la main-d'œuvre et (2) les conséquences pour le syndicat (voir section 2.2.1 tableau II.1). Les conséquences de la sous-traitance se définissent comme les effets avérés de la sous-traitance pour le syndicat et les travailleurs. Les sections 1.3.1 et 1.3.2 ont permis de présenter la littérature portant sur ces conséquences. À partir du modèle de recherche, nous avons voulu déterminer les conséquences de la sous-traitance pour les travailleurs et le syndicat du donneur d'ouvrage, soit celui qui octroie des contrats à un sous-traitant. Nous avons cherché à comprendre de quelle façon le syndicat et les travailleurs peuvent être affectés par la stratégie patronale de sous-traitance. Nous ne traiterons ni des conséquences de la sous-traitance pour les travailleurs ou le syndicat du sous-traitant ni pour celles de l'ensemble des travailleurs et des syndicats d'une industrie donnée. Enfin, nous considérons à la fois les conséquences négatives et les conséquences positives de la sous-traitance dans le modèle d'analyse comme le suggère la littérature revue à la section 1.3.

2.1.2 Variable stratégie patronale de sous-traitance

Toujours à la figure 2.1, la variable indépendante de notre modèle correspond à la stratégie patronale de sous-traitance. La stratégie patronale de sous-traitance peut être définie comme un ensemble d'actions coordonnées en vue d'augmenter le recours à la sous-traitance dans une organisation donnée. Cette variable est examinée selon ses caractéristiques suivantes : (1) la nature des activités sous-traitées et (2) les motivations patronales de sous-traitance (voir section 2.2.2 tableau II.2). Comme le montre le modèle d'analyse, nous voulons déterminer l'influence de la variable stratégie patronale de sous-traitance sur la variable conséquences de la sous-traitance pour le syndicat et les travailleurs du donneur d'ouvrage. Les sections 1.2.1 et 1.2.2 ont permis de présenter la littérature portant sur la stratégie patronale.

2.1.3 Variable stratégie syndicale

Finalement, nous retrouvons à la figure 2.1 la variable modératrice de notre modèle d'analyse soit la stratégie du syndicat face à la sous-traitance. Cette variable est examinée sous quatre aspects soit (1) la position syndicale par rapport à la sous-traitance, (2) les actions posées par le syndicat en matière de sous-traitance, (3) le niveau de priorité accordé à limiter la sous-traitance par un processus de négociation collective et (4) les clauses de convention collective (voir section 2.2.3 tableau II.3). La section 1.4 a permis de présenter la littérature portant sur les aspects de la stratégie syndicale en matière de sous-traitance.

Il est attendu que le syndicat cherche à atténuer les effets de la sous-traitance sur la main-d'œuvre syndiquée et leur propre organisation (Caprile et Llorens 2001). Le modèle construit vise à analyser comment la variable stratégie du syndicat va intervenir sur la relation entre la stratégie patronale et les conséquences pour le syndicat et la main-d'œuvre pour la modérer et l'atténuer.

En résumé, la présentation du modèle conceptuel nous a permis d'identifier les trois variables principales de notre modèle d'analyse et les relations existant entre elles. À la section suivante, nous procédons à l'opérationnalisation de notre modèle en identifiant pour chacune des variables conceptuelles leurs dimensions et leurs indicateurs respectifs.

2.2 Modèle opératoire

Dans cette section, nous présentons la deuxième partie de notre modèle d'analyse, soit le modèle opératoire. Chacune des trois variables du modèle est décomposée en une série d'indicateurs mesurant toutes les dimensions de nos concepts. Les liens que nous établissons entre nos concepts et nos indicateurs permettent le passage de la théorie à la réalité.

2.2.1 Variable conséquences de la sous-traitance

Tableau II.1

Opérationnalisation de la variable conséquences de la sous-traitance

CONCEPT	DIMENSIONS	INDICATEURS
Conséquences de la sous-traitance	Syndicat	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Niveau des effectifs ▫ Pouvoir de négociation ▫ Intégralité de l'unité
	Main-d'œuvre	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Emploi ▫ Contenu et évaluation des tâches ▫ Organisation du travail ▫ Formation professionnelle ▫ Santé et sécurité au travail ▫ Durée du travail ▫ Salaires ▫ Avantages sociaux

Premièrement, trois indicateurs ont été retenus afin de mesurer la première dimension de la variable soit les conséquences de la sous-traitance pour le syndicat. Ces indicateurs ont été répertoriés dans différentes études portant sur la sous-traitance, bien qu'aucune d'entre elles ne visaient spécifiquement à identifier les conséquences de la sous-traitance pour le syndicat (voir section 1.3.2). Les indicateurs retenus sont : (1) le niveau des effectifs, (2) le pouvoir de négociation et (3) l'intégralité de l'unité (Hébert et al. 2003; Sack et Poskanzer 2001). Le niveau des effectifs du syndicat correspond au nombre de travailleurs syndiqués d'un établissement. En ce qui a trait au pouvoir de négociation, selon Dion (1986 : 357), il se définit comme la « *capacité que possèdent les parties contractantes [...] de faire triompher leur position* ». Du côté du syndicat, le pouvoir de négociation est lié au rôle stratégique de ses membres dans la production de l'entreprise (Dion 1986). Quant au concept d'intégralité, il renvoie (1) au nombre et (2) à la diversité des activités couvertes par l'unité de négociation telle que définie dans le certificat d'accréditation.

Nous ne croyons pas *a priori* que les trois conséquences identifiées puissent être les seules conséquences possibles de la sous-traitance pour le syndicat. Cette étude se veut exploratoire et nous permettra, nous l'espérons, d'identifier d'autres conséquences

appréhendées et/ou avérées de la sous-traitance pour le syndicat et ainsi bonifier notre modèle d'analyse.

Deuxièmement, la littérature suggère que la sous-traitance peut influencer les conditions de travail. Il est attendu que la sous-traitance puisse modifier à la baisse les conditions de travail, surtout en matière de sécurité d'emploi. Nous pensons que les conséquences de la sous-traitance pour la main-d'œuvre ne se limitent pas à cette condition de travail. Au sens large, les conditions de travail sont définies comme un « *état favorable ou défavorable dans lequel un salarié se trouve placé dans l'exécution de son travail* » (Dion 1986 : 104). Il s'agit de « *l'ensemble des avantages consentis aux salariés en contrepartie de la prestation de travail qu'ils accomplissent pour l'employeur.* » (Hébert et al. 2003 : 27). En droit du travail, les conditions de travail réfèrent à l'ensemble des clauses ou des dispositions qui sont susceptibles de faire l'objet d'une convention collective de travail et qui contiennent la réglementation des modalités du contrat de travail et les obligations contractuelles respectives auxquelles s'engagent les parties signataires de la convention collective (Dion 1986 : 104).

Nous nous sommes inspirés de la typologie des clauses normatives utilisées par Hébert et al. (2003 : 8) afin de doter le modèle d'indicateurs couvrant la plupart des conditions de travail à savoir : (1) l'ancienneté et la protection de l'emploi, (2) le contenu et l'évaluation des tâches, (3) l'organisation du travail et de la production, (4) la formation professionnelle, (5) la santé et la sécurité au travail, (6) la durée du travail, (7) les salaires et (8) les avantages sociaux. Ainsi, à partir de cette typologie (Hébert et al. 2003), les huit indicateurs retenus pour mesurer la seconde dimension de la variable soit les conséquences attendues de la sous-traitance pour les travailleurs syndiqués sont : (1) l'emploi, (2) le contenu et l'évaluation des tâches, (3) l'organisation du travail, (4) la formation professionnelle, (5) la santé et la sécurité au travail, (6) la durée du travail, (7) les salaires et (8) les avantages sociaux. Ces indicateurs correspondent à différentes conditions de travail pouvant être affectées par la sous-traitance (voir section 1.3.1).

2.2.2 Variable stratégie patronale de sous-traitance

Tableau II.2

Opérationnalisation de la variable stratégie patronale de sous-traitance

CONCEPT	DIMENSIONS	INDICATEURS
Stratégie patronale de sous-traitance	Nature des activités	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Critique ▫ Périphérique
	Motifs	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Focalisation sur les compétences clés ▫ Capacité de production ▫ Accès à une spécialisation ▫ Amélioration de la performance organisationnelle

La variable stratégie patronale de sous-traitance correspond à la variable indépendante de notre modèle. Elle comporte deux dimensions soit la nature des activités sous-traitées et les motifs de sous-traitance.

La première dimension soit la nature des activités sous-traitées revêt une forme dichotomique. Elle comporte deux indicateurs : critique et périphérique. Il s'agit de déterminer si l'activité sous-traitée possède un caractère essentiel ou non pour la poursuite des fins organisationnelles de l'entreprise (voir section 1.2.1).

Quant à la seconde dimension, la revue de la littérature nous a permis d'établir une liste exhaustive des motifs patronaux de sous-traitance (voir section 1.2.2 tableau I.1). Les indicateurs retenus afin de mesurer la dimension motifs de sous-traitance sont présentés au tableau II.2.

Tout d'abord, le motif de sous-traitance lié à la focalisation sur les compétences clés de l'entreprise consiste pour l'employeur à recentrer ses ressources sur ses activités critiques en donnant à contrat à l'extérieur des activités périphériques (Outsourcing Institute 2002).

Le deuxième motif retenu, soit la capacité de production, renvoie à la situation d'une entreprise qui ne possède pas la capacité de production nécessaire pour répondre

adéquatement à la demande pour ses produits ou pour ses services (Holmes 1986). L'employeur aura alors recours à la sous-traitance afin d'ajuster sa production en fonction de la demande (Halley 2000; Abraham et Taylor 1996).

Le troisième motif retenu, soit l'accès à une spécialisation, est favorisé lorsque l'entreprise ne possède pas les compétences ou l'équipement spécialisés requis à l'interne pour effectuer le travail (Holmes 1986). L'employeur ira donc se les procurer à l'externe.

Le quatrième motif de sous-traitance retenu se rapporte à l'amélioration de l'efficacité organisationnelle telle que définie par Morin, Savoie et Beaudin (1994). D'après ces auteurs (1994 : 5), mesurer l'efficacité organisationnelle correspond à « *prononcer un jugement sur une organisation, fondé sur un certain nombre de critères, qui sont des résultats souhaités, désirables, recherchés* ». La catégorie « sous-traitance liée à l'amélioration de l'efficacité organisationnelle » regroupe quatre motifs patronaux de sous-traitance : chacun lié à un indicateur de la performance organisationnelle soit (1) la réduction des coûts, (2) l'amélioration de la qualité du produit ou du service, (3) l'amélioration de la fiabilité des délais de livraison et (4) la réduction des risques liés à la santé sécurité au travail (voir section 1.2.2).

Bien que la baisse de l'influence syndicale, voire l'élimination du syndicat, soit identifiée dans la littérature comme étant un motif de sous-traitance (voir section 1.2.2), nous avons fait le choix de ne pas le retenir comme indicateur dans le modèle d'analyse. Étant donné le design de notre recherche (voir chapitre 3), la baisse de l'influence syndicale s'avère être un indicateur difficile à mesurer. Nous proposons plutôt de l'évaluer de d'autres façons, notamment en examinant le pouvoir de négociation du syndicat vis-à-vis l'employeur.

2.2.3 Variable stratégie syndicale

Tableau II.3

Opérationnalisation de la variable stratégie syndicale

CONCEPT	DIMENSIONS	INDICATEURS
Stratégie syndicale	Position en matière de sous-traitance	<ul style="list-style-type: none"> ▫ S'opposer ▫ Ne pas s'opposer ▫ Appuyer ▫ Proposer des alternatives
	Actions posées en matière de sous-traitance	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Moyens de pression ▫ Négociation ▫ Contestation judiciaire ▫ Internalisation
	Niveau de priorité accordée à limiter la sous-traitance	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Prioritaire ▫ Non prioritaire
	Clause de convention collective	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Acceptation ▫ Restrictions ▫ Prohibition

La variable modératrice de notre modèle d'analyse correspond à la stratégie syndicale en matière de sous-traitance et comporte quatre dimensions distinctes soit (1) la position syndicale en matière de sous-traitance, (2) les actions posées par le syndicat pour appuyer leur position syndicale et (3) la priorité accordée à limiter la sous-traitance par un processus de négociation collective et (4) les clauses de convention collective.

Les indicateurs utilisés afin de mesurer la dimension position du syndicat en matière de sous-traitance s'inspirent de la typologie utilisée par Lapointe et al. (2001) pour caractériser les quatre positions syndicales possibles face à l'introduction d'innovations en milieu de travail soit : (1) s'opposer, (2) s'abstenir (ou éviter de prendre position), (3) appuyer le changement ou (4) proposer sa propre conception du changement (voir section 1.4). Nous avons transposé ces quatre positions au cas qui nous intéresse pour en arriver aux quatre positions syndicales suivantes en matière de sous-traitance soit : (1) s'opposer, (2) ne pas s'opposer, (3) appuyer ou (4) proposer des alternatives à la sous-traitance.

Face à un projet de sous-traitance de l'employeur, différentes actions peuvent être posées par le syndicat. Ainsi, le syndicat peut s'opposer à la sous-traitance, par exemple, en recourant à des moyens de pression (p.ex. grève) ou en entamant un processus de contestation judiciaire (Foster et Scott 1998). Il peut également tenter de négocier une entente avec l'employeur sur un projet de sous-traitance particulier ou le syndicat peut soumissionner pour réaliser à l'interne des travaux susceptibles d'être confiés en sous-traitance (Helper 1990). L'étude va permettre de tester notre modèle d'analyse et d'identifier d'autres actions possibles.

La priorité accordée à limiter la sous-traitance par un processus de négociation collective constitue la troisième dimension de la variable modératrice. Lors des négociations collectives, le syndicat peut avoir considéré la sous-traitance comme une priorité de négociation ou non (Kumar et Murray 2001). L'indicateur retenu pour mesurer cette dimension est dichotomique (prioritaire ou non prioritaire).

Finalement, la nature des clauses en matière de sous-traitance se situe sur un continuum dont les deux extrêmes sont, d'une part, de prohiber le recours à la sous-traitance et, d'autre part, d'accepter la sous-traitance (Helper 1990). Entre les deux extrêmes se situe une variété de restrictions possibles limitant le recours à la sous-traitance par l'employeur (Jalette et Warrian 2002).

Nous venons de présenter les indicateurs des variables dépendante, indépendante et modératrice de notre modèle d'analyse. Nous présentons maintenant les propositions que nous cherchons à vérifier dans cette recherche.

2.3 Propositions de la recherche

La dernière section de ce chapitre présente les six propositions de recherche découlant de notre modèle d'analyse que nous mettons à l'épreuve des faits dans la recherche proposée. Les propositions sont exploratoires puisque peu d'éléments dans la littérature nous permettent de les supporter de façon précise.

2.3.1 Proposition 1

P1 Les conséquences de la sous-traitance pour le syndicat varient selon la nature des activités visées par la stratégie patronale de sous-traitance.

La première proposition anticipe une relation entre la nature des activités sous-traitées (périphérique ou critique) et les conséquences de la sous-traitance pour le syndicat.

La sous-traitance peut entraîner trois conséquences pour le syndicat : (1) la baisse du niveau des effectifs, (2) la baisse du pouvoir de négociation syndical et (3) la modification de l'intégralité de l'unité.

Premièrement, il est attendu que la sous-traitance puisse entraîner la diminution du niveau des effectifs du syndicat qui correspond au nombre de travailleurs syndiqués d'un établissement. Une telle diminution est susceptible de survenir et ce, que les activités sous-traitées soient critiques ou non. Par contre, il est attendu que la sous-traitance d'activités critiques ou de certaines d'entre elles puisse entraîner d'importantes mises à pied au sein de l'unité de négociation. En effet, les activités critiques représentent le cœur de la production de l'entreprise et emploient une forte proportion de l'ensemble de la main-d'œuvre (Quélin et Duhamel 2003). Par conséquent, si des activités critiques sont sous-traitées, cela est susceptible d'entraîner une diminution importante des effectifs syndicaux.

Comme deuxième conséquence de la sous-traitance pour le syndicat, nous identifions la baisse du pouvoir de négociation syndical. Le pouvoir de négociation du syndicat s'instaure, entre autres, par le fait que les membres de l'unité qui exécutent des travaux reliés aux activités critiques de l'entreprise (p.ex. fabrication, assemblage) occupent un

rôle stratégique dans l'ensemble de la production de l'entreprise. Le travail de ces syndiqués est essentiel au fonctionnement de l'entreprise ce qui maintient un rapport de force en faveur du syndicat. Or, la sous-traitance d'activités critiques de l'entreprise est susceptible de diminuer le rôle stratégique des membres, le rapport de force syndical et contribue ainsi à diminuer le pouvoir de négociation du syndicat. De plus, il est également attendu que le niveau des effectifs syndicaux fasse varier le pouvoir de négociation du syndicat. Par conséquent, si la sous-traitance d'activités critiques a pour conséquence de diminuer le niveau des effectifs (tel qu'énoncé précédemment), elle aura aussi pour effet de diminuer le pouvoir de négociation du syndicat. En revanche, la réduction du pouvoir de négociation devrait être moindre si la sous-traitance touche les activités périphériques de l'entreprise (p.ex. cafétéria, buanderie), ces dernières jouant un rôle moins stratégique dans le processus de production de l'entreprise et touchant potentiellement moins de salariés.

Ce qui nous amène à une troisième conséquence possible de la sous-traitance pour le syndicat soit la modification de l'intégralité de l'unité de négociation en raison de la sous-traitance d'activités périphériques. Dans la mesure où la sous-traitance implique de confier l'exécution de travaux à l'extérieur de l'établissement, elle est susceptible de modifier la nature des travaux effectués à l'interne et qui sont couverts par la convention collective. La sous-traitance d'activités périphériques peut vraisemblablement réduire la diversité des travaux couverts par l'unité car les activités périphériques sont généralement diversifiées (p.ex. informatique, gardiennage, transport, services alimentaires). Quant à la sous-traitance d'activités critiques, elle peut également avoir un impact sur l'intégralité de l'unité.

2.3.2 Proposition 2

P2 Les conséquences de la sous-traitance pour la main-d'œuvre syndiquée varient selon la nature des activités visées par la stratégie patronale de sous-traitance.

Étant donné le peu de littérature existant sur les conséquences de la sous-traitance pour la main-d'œuvre syndiquée (voir section 1.3.1), il s'avère difficile de prédire avec exactitude les effets de la nature des travaux sous-traités sur chacune des conditions de travail (voir section 2.2.1). Pour l'instant, les effets sont plutôt indéterminés. La

recherche devrait nous permettre de préciser le sens de ces effets et de favoriser l'identification d'autres effets sur les conditions de travail.

Les conditions de travail affectées par la sous-traitance devraient varier selon la nature des travaux sous-traités (critique ou périphérique). Cependant, il est attendu que la sous-traitance entraîne des conséquences semblables au niveau de certaines conditions de travail, peu importe la nature des activités sous-traitées. La sous-traitance d'activités critiques et périphériques devrait affecter l'emploi comme condition de travail. Ceci explique peut-être pourquoi le type de protection le plus répandu dans les conventions collectives est celui protégeant contre les mises à pied ou de la réduction des heures de travail (Jalette et Warrian 2002). Nous anticipons que dans un établissement donné, si les activités critiques ou périphériques sont de plus en plus assumées en sous-traitance, les conséquences possibles de cette sous-traitance se traduiraient par des mises à pied, la cession d'une partie de la main-d'œuvre à un autre employeur, l'abolition d'emplois et donc une diminution des opportunités d'emploi à l'intérieur de l'établissement.

Pour ce qui est des conséquences de la sous-traitance d'activités périphériques pour la main-d'œuvre, elles devraient être directes et particulières à ce type de sous-traitance. En premier lieu, il est attendu que la sous-traitance d'activités périphériques diminue le niveau d'expertise de la main-d'œuvre comme groupe et ce faisant, affectant la dimension formation professionnelle des conditions de travail. Dans un établissement, on retrouve diverses activités périphériques. Pour chacune de ces activités correspond une expertise spécialisée. La sous-traitance d'activités périphériques réduit le nombre d'activités effectuées dans l'établissement entraînant ainsi une certaine perte d'expertise associée à chacune des activités sous-traitées. Si l'employeur confie en sous-traitance les tâches spécialisées, éventuellement, la main-d'œuvre interne ne possèdera plus l'expertise nécessaire à leur réalisation.

Par ailleurs, lorsqu'une activité est sous-traitée mais n'a préalablement jamais été effectuée par les membres de l'unité, on ne peut parler d'une véritable perte d'expertise : elle n'a jamais existée. Par contre, ce type de sous-traitance ne favorise pas l'acquisition de nouvelles compétences par la main-d'œuvre de l'unité et peut donc résulter en une stagnation de l'expertise. La sous-traitance d'activités périphériques, en

modifiant parfois à la baisse les exigences de qualification pour certains postes et en rendant inutile le maintien de certaines expertises à l'interne, affecte directement les besoins de la main-d'œuvre en matière de formation professionnelle.

2.3.3 Proposition 3

P3 Les conséquences de la sous-traitance pour le syndicat varient selon les motifs patronaux de sous-traitance.

Tel que vu à la section 2.2.2, quatre grands motifs patronaux de sous-traitance ont été identifiés : (1) la focalisation sur les compétences clés, (2) la sous-traitance liée à la capacité de production de l'entreprise, (3) la sous-traitance liée à la spécialisation et (4) l'amélioration de la performance organisationnelle. Ces motifs seraient susceptibles d'entraîner diverses conséquences pour le syndicat.

Un des premiers motifs patronaux de sous-traitance est la focalisation sur les compétences clés de l'entreprise. La sous-traitance liée à la focalisation sur les compétences clés touche principalement les activités périphériques de l'entreprise. On peut donc penser que les conséquences liées à la focalisation sur les compétences clés sont similaires à celles de la sous-traitance des activités périphériques tel que vu à la section précédente. La sous-traitance liée à la focalisation des compétences clés de l'entreprise est susceptible par exemple de venir modifier l'intégralité de l'unité en termes d'activités couvertes. Ce type de sous-traitance devrait également entraîner une baisse du niveau des effectifs qui est susceptible de varier selon la nature des activités sous-traitées. Quant au pouvoir de négociation syndical, sa variation devrait être minime le rôle des activités périphériques étant moins stratégique que celui des activités critiques dans le processus de production de l'entreprise.

Un deuxième motif de sous-traitance est lié à la capacité de production de l'entreprise. À court terme, le fait de recourir à la sous-traitance en période de pointe ne devrait pas entraîner de conséquences pour le syndicat. En effet, l'intégralité de l'unité de négociation ne devrait pas être modifiée et le nombre de membres au sein de l'unité devrait être maintenu. On peut toutefois penser que la sous-traitance liée à la capacité de production représente plutôt un enjeu à long terme qu'à court terme pour le syndicat et plus particulièrement, un enjeu au niveau du maintien et/ou de la croissance des

effectifs et du pouvoir de négociation. En effet, le syndicat serait confronté à une situation problématique si l'employeur avait toujours recours à la sous-traitance pour maintenir le nombre d'effectifs suffisant pour répondre à la demande. Il n'aurait ainsi pas à embaucher une nouvelle main-d'œuvre pour combler par exemple les retraites ou les départs volontaires. Le recours à la sous-traitance pour répondre à une demande excédentaire empêche également toute croissance du nombre de travailleurs. À long terme, on pourrait assister à une baisse des effectifs syndicaux entraînant une perte du pouvoir de négociation syndical.

Le troisième motif de sous-traitance est lié à la spécialisation. Pour le syndicat, les conséquences attendues de la sous-traitance liée à la spécialisation sont une baisse du niveau des effectifs et une modification des travaux couverts par l'unité. Comme l'employeur recourt de plus en plus à la sous-traitance pour les travaux spécialisés, ses besoins en main-d'œuvre qualifiée sont moindres, ce qui peut éventuellement engendrer un démantèlement et la disparition de certains corps de métier au sein de l'usine, entraînant une baisse du niveau des effectifs syndicaux et la modification des frontières de l'unité.

Finalement, en ce qui a trait au quatrième motif de sous-traitance, parmi les quatre indicateurs de la performance organisationnelle, celui lié à la réduction des coûts est le plus susceptible d'affecter le syndicat. La sous-traitance liée à la réduction des coûts de main-d'œuvre est susceptible de se traduire par une réduction des effectifs syndicaux si l'employeur met à pied des travailleurs syndiqués. Tel que vu précédemment, une réduction des effectifs syndicaux pourrait engendrer une baisse du pouvoir syndical. Par contre, si les travailleurs ne sont pas mis à pied mais relocalisés à un autre poste, les conséquences de la sous-traitance liées à la réduction des coûts seront atténuées.

S'il est attendu que la sous-traitance liée à la réduction des coûts est susceptible de comporter des conséquences majeures pour le syndicat, il en va autrement pour celle visant l'amélioration de la qualité du produit ou du service, des délais de livraison et du dossier de santé sécurité au travail. Par contre, si l'atteinte de ces indicateurs de performance impliquait pour l'employeur de se départir de ses ressources excédentaires (p.ex. main-d'œuvre), on pourrait alors s'attendre à ce la sous-traitance visant l'un ou l'autre de ces indicateurs de performance organisationnelle ait des

conséquences sur le syndicat (p.ex. baisse des effectifs, modification de l'intégralité de l'unité). Cependant, le peu de données dans la littérature sur les conséquences de la sous-traitance visant ces indicateurs de la performance organisationnelle vient limiter le nombre de propositions qu'on peut formuler.

2.3.4 Proposition 4

P4 Les conséquences de la sous-traitance pour la main-d'œuvre syndiquée varient selon les motifs patronaux de sous-traitance.

Il s'agit des mêmes motifs patronaux de sous-traitance tels qu'énoncé à la proposition 3 (voir section 2.3.3) et tels qu'identifiés dans le modèle d'analyse (voir section 2.2.2) soit (1) la focalisation sur les compétences clés, (2) la sous-traitance liée à la capacité de production de l'entreprise, (3) la sous-traitance liée à la spécialisation et (4) l'amélioration de la performance organisationnelle.

Premièrement, en ce qui a trait aux conséquences pour la main-d'œuvre syndiquée, il est attendu que la principale conséquence liée à la focalisation sur les compétences clés de l'entreprise soit une baisse de la sécurité d'emploi pour les travailleurs affectés, ce type de sous-traitance pouvant entraîner des mises à pied, l'abolition d'emplois par la cession d'une partie de la main-d'œuvre à un autre employeur et donc une baisse des possibilités d'emplois. Ce type de sous-traitance est également susceptible de réduire la diversité des qualifications et de l'expertise liées à la pratique d'activités périphériques.

Deuxièmement, la sous-traitance liée à la capacité de production de l'entreprise ne semble pas causer problème, du moins à court terme, pour la main-d'œuvre. Au contraire, ce type de sous-traitance peut représenter un « avantage » par exemple au niveau du temps de travail. Tel que vu à la section 1.3.1, dans le secteur des pâtes et papier, par exemple, la main-d'œuvre vieillissante semble moins prédisposée à exécuter des travaux en temps supplémentaire. Dans ces circonstances, il est possible que la sous-traitance de capacité puisse engendrer des conséquences bénéfiques pour la main-d'œuvre régulière car en plus de réduire le besoin pour elle de faire des heures supplémentaires, elle vient faciliter la prise de vacances.

Troisièmement, on retrouve le motif de sous-traitance lié à la spécialisation. Selon Holmes (1986), la sous-traitance de spécialité est utilisée lorsque l'entreprise ne possède pas les compétences ou l'équipement spécialisés requis à l'interne pour effectuer le travail. L'employeur ira donc se les procurer à l'externe. Pour la main-d'œuvre, la sous-traitance liée à la spécialisation entraîne principalement des conséquences sur les conditions de travail liées à la formation professionnelle des travailleurs. En effet, il est possible que la sous-traitance liée à la spécialisation diminue de façon générale le niveau d'expertise de la main-d'œuvre en place, notamment si l'activité sous-traitée était antérieurement réalisée à l'interne. De plus et tel que vu plus haut, le fait que les travailleurs syndiqués soient de moins en moins spécialisés dans l'exécution de certaines activités nous amène à penser que l'employeur aura moins d'intérêt pour la formation de son personnel.

Le quatrième motif de sous-traitance renvoie à l'amélioration de l'efficacité organisationnelle (Morin, Savoie et Beaudin 1994) (voir section 1.2.2). La catégorie « sous-traitance liée à l'amélioration de l'efficacité organisationnelle » regroupe quatre motifs patronaux de sous-traitance : chacun lié à un indicateur de la performance organisationnelle soit (1) la réduction des coûts, (2) l'amélioration de la qualité du produit ou du service, (3) l'amélioration de la fiabilité des délais de livraison et (4) la réduction des risques liés à la santé sécurité au travail.

La sous-traitance liée à la réduction des coûts de main-d'œuvre est susceptible de se traduire par une réduction des effectifs syndicaux si l'employeur met à pied les travailleurs syndiqués. Tel que vu précédemment, une réduction des effectifs syndicaux pourrait engendrer une baisse du pouvoir syndical et, à terme, une modification à la baisse des conditions de travail de la main-d'œuvre. Par contre, si les travailleurs ne sont pas mis à pied mais relocalisés à un autre poste, les conséquences de la sous-traitance liées à la réduction des coûts pour les travailleurs en seront atténuées.

2.3.5 Proposition 5

P5 La stratégie syndicale préconisée en matière de sous-traitance modère la relation entre la stratégie patronale de sous-traitance et les conséquences de la sous-traitance pour le syndicat.

La cinquième proposition anticipe que la stratégie syndicale préconisée en matière de sous-traitance (variable modératrice) aura des effets sur la relation entre la stratégie patronale de sous-traitance (variable indépendante) et les conséquences de la sous-traitance pour le syndicat (variable dépendante). Il est admis que le syndicat cherche à atténuer les effets de la stratégie patronale de sous-traitance sur les travailleurs visés (Caprile et Llorens 2001). La recherche tente de déterminer dans quelle mesure la stratégie syndicale adoptée modère ou non la relation entre la sous-traitance et les effets sur le syndicat du donneur d'ordre. Nous pensons que la stratégie syndicale pourra modérer les conséquences de la stratégie patronale de sous-traitance pour le syndicat, par exemple, en évitant que certaines activités soient données en sous-traitance et empêchant ainsi que l'intégralité de l'unité ne soit modifiée.

On peut penser que la stratégie syndicale déployée tiendra compte des conséquences appréhendées du projet de sous-traitance de l'employeur. Par exemple, si la stratégie patronale de sous-traitance entraîne une baisse du niveau des effectifs syndicaux en raison d'une cession d'activité, nous pouvons penser que le syndicat s'y opposera vigoureusement. Par contre, nous pensons que le syndicat pourrait ne pas s'opposer si le projet de sous-traitance de l'employeur n'entraîne aucune conséquence pour lui ou pour ses membres, par exemple, dans le cas de la sous-traitance pour l'agrandissement de l'usine.

2.3.6 Proposition 6

P6 La stratégie syndicale préconisée en matière de sous-traitance modère la relation entre la stratégie patronale de sous-traitance et les conséquences de la sous-traitance pour la main-d'œuvre syndiquée.

De la même façon que la stratégie syndicale devrait avoir des effets sur la relation entre la stratégie patronale de sous-traitance et les conséquences pour le syndicat (voir section 2.3.5), la sixième et dernière proposition anticipe que la stratégie syndicale préconisée en matière de sous-traitance a un effet modérateur sur la relation entre la stratégie patronale de sous-traitance et les conséquences de la sous-traitance pour la main-d'œuvre. Selon la position adoptée par le syndicat face à la volonté de l'employeur de sous-traiter certaines activités (voir section 2.2.3), nous anticipons que la stratégie syndicale pourra modérer les conséquences de la stratégie patronale de sous-traitance pour la main-d'œuvre. Par exemple, cela pourrait prendre la forme d'une entente négociée prévoyant que les employés mis à pied en raison de l'octroi de contrats en sous-traitance soient compensés financièrement (p.ex. sécurisation du revenu).

Dans le deuxième chapitre, nous avons présenté le modèle d'analyse de la recherche et les six propositions de notre recherche. Le chapitre suivant expose la méthodologie de la recherche retenue pour tester notre modèle d'analyse.

CHAPITRE 3

MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

3.1 Stratégie de la recherche

La stratégie préconisée afin de tester nos propositions de recherche est l'étude de cas. De façon générale, l'étude de cas doit être retenue comme stratégie de recherche lorsque le chercheur tente de comprendre le «*Comment*» et le «*Pourquoi*» des événements. Cette stratégie est également la plus adéquate lorsqu'on examine des événements contemporains (Yin 2003). Cette méthode nous a donc permis d'étudier en profondeur les conséquences de la sous-traitance sur le syndicat et les travailleurs syndiqués. Ainsi, notre étude de cas a été menée auprès de l'employeur ainsi de deux syndicats locaux de l'usine de Papier Masson Ltée (PML) à Masson-Angers. Il s'agit d'une entreprise oeuvrant dans l'industrie des pâtes et papier, dont le choix a été prédéterminé selon des considérations méthodologiques et pratiques.

Tout d'abord, nous avons choisi d'étudier des syndicats du secteur privé, les syndicats de ce secteur étant davantage préoccupés par la sous-traitance d'après l'enquête réalisée par Kumar et Murray (2001). Nous avons aussi choisi de nous limiter au secteur manufacturier parce que la sous-traitance s'y pratique dans une forte proportion d'établissements (Halley 2000). Il s'agit également d'une industrie fortement exposée à la concurrence internationale au sein de laquelle les établissements sont donc susceptibles d'avoir introduit des innovations dans la gestion de la production comme la sous-traitance (Bélanger, Giles et Murray 2002). Pour les fins de notre recherche, nous avons obtenu l'appui de la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ). Selon des données du ministère du Travail du Québec compilées à notre demande, la FTQ est la centrale la plus présente dans le secteur manufacturier avec plus de 55 % des conventions collectives couvrant les deux tiers des salariés syndiqués du secteur. Le service de la recherche de la FTQ nous a mis en contact avec un représentant du Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier (SCEP) avec lequel nous avons identifié un milieu de travail intéressant pour les fins de notre recherche. De plus, en raison de la structure du SCEP, il était possible d'identifier un milieu de travail où il y avait deux unités de négociation au sein de l'entreprise soit

une unité représentant les employés de l'usine et l'autre représentant les employés de bureau. Ainsi, cela nous permettrait d'établir des comparaisons entre les deux unités de négociation face à la problématique de la sous-traitance telle que vécue respectivement par les syndicats et les travailleurs de l'entreprise.

3.2 Structure de la preuve

Notre recherche comporte les cinq grandes caractéristiques suivantes. La première caractéristique a trait à la nature de la recherche. Nous avons déterminé que notre recherche est, à la fois, fondamentale et appliquée. Notre recherche est fondamentale, car elle vise à acquérir de nouvelles connaissances sur les conséquences de la sous-traitance pour le syndicat et les travailleurs. Aussi, elle permet d'identifier les effets des différentes stratégies syndicales en matière de sous-traitance. Notre recherche est également de type appliqué, car elle permet de trouver des réponses à des questions qui se posent dans la pratique. Nous croyons que les résultats obtenus permettront aux employeurs, notamment, de mieux anticiper les impacts de la sous-traitance pour le syndicat, de mettre en place une stratégie efficace face à celle de l'employeur, afin d'atténuer les conséquences de la sous-traitance sur les travailleurs et leur propre organisation.

La deuxième caractéristique a trait à l'objectif poursuivi par la recherche. Notre recherche est exploratoire en ce sens qu'elle vise à tester un nouveau modèle de recherche et générer de nouvelles propositions. Il s'agit également d'une recherche descriptive et explicative, car nous décrivons et expliquons les conséquences de la sous-traitance, d'une part, pour le syndicat et, d'autre part, pour les travailleurs et ce, en fonction de la stratégie patronale et de la stratégie syndicale préconisées.

La troisième caractéristique fait référence à la méthode utilisée pour la construction de notre modèle de recherche. Il s'agit ici de la méthode hypothético-déductive qui vise, à partir des théories, à rechercher des correspondants dans la réalité (Quivy et Van Campenhoudt 1995). La construction de notre modèle d'analyse s'appuie sur l'approche stratégique (Kochan, Katz et McKersie 1994), le modèle des positions syndicales face aux innovations organisationnelles dans l'industrie métallurgique au

Québec (Lapointe et al. 2001) et le cadre théorique relatif aux impacts des systèmes de pratiques à haut rendement (Appelbaum 2002).

La quatrième caractéristique de la recherche détermine l'approche globale utilisée dans l'étude du phénomène. Dans le cas de notre recherche, il s'agit de l'approche qualitative.

Finalement, l'approche choisie pour étudier notre objet d'étude tient à la fois de l'approche sur le contenu et de l'approche sur le processus. Il s'agit donc d'une approche dite mixte (Thiétart et coll. 1999 : 104-136). Premièrement, il s'agit d'une recherche sur le contenu, car nous avons cherché à identifier les conséquences de la sous-traitance sur le syndicat et les travailleurs. Parallèlement à cet objectif, nous avons également cherché à comprendre, dans le temps, les liens existants entre la stratégie patronale, la stratégie syndicale et les conséquences de la sous-traitance pour le syndicat et les travailleurs. Notre recherche comporte une dimension rétrospective, puisque nous avons dû nous pencher sur l'historique de la sous-traitance dans l'établissement choisi et ce, afin de comprendre les comportements des acteurs et les règles actuelles en matière de sous-traitance. En ce sens, il s'agit d'une recherche sur le processus.

3.3 Population et échantillon

La population de notre recherche se compose des établissements québécois oeuvrant dans le secteur manufacturier dont les employés sont affiliés à la FTQ. L'échantillon est de type non-probabiliste voir même raisonné, puisque nous avons déterminé, avec l'appui de la FTQ et du SCEP, les syndicats locaux étudiés dans un établissement donné.

Le choix du milieu de travail a été déterminé en fonction de certains critères. Tout d'abord, il était impératif que les syndicats étudiés ainsi que la direction de l'établissement acceptent de collaborer à l'étude. Deuxièmement, les syndicats étudiés devaient avoir un certain vécu historique face à la sous-traitance, afin de nous permettre de tester notre modèle d'analyse. Troisièmement, la présence de deux unités syndicales dans le même établissement permettait des comparaisons intéressantes

compte tenu de la variance entre les unités par rapport aux diverses variables importantes dans la recherche.

3.4 Méthode de collecte de données

Pour les fins de notre étude, deux méthodes de collecte de données ont été retenues soit (1) les entrevues semi-dirigées et (2) l'utilisation de données secondaires existantes.

L'entrevue semi-dirigée a été retenue comme méthode de collecte des données, car elle donne un accès direct à l'expérience des individus par rapport à une situation donnée. Les données produites sont riches en détails et en descriptions (Savoie-Zajc, 2000). Ainsi, dans un premier temps, nous avons rencontré un représentant national du Syndicat des communications, de l'énergie et du papier (SCEP) qui nous a dressé un bref portrait de l'entreprise à l'étude et fourni des informations préliminaires sur le contexte de la sous-traitance dans l'établissement. La rencontre s'est tenue à Montréal au début de septembre 2003.

Dans un deuxième temps, nous nous sommes rendus à l'usine de Masson-Angers pour réaliser les entrevues, nous permettant ainsi de tester de notre modèle d'analyse. Une première entrevue a été réalisée auprès de la direction des ressources humaines de l'entreprise. Une seconde entrevue a été conduite auprès du président du syndicat des employés d'usine. Une troisième et dernière entrevue a été réalisée avec le président du syndicat des employés de bureau. Les entrevues ont été réalisées les 9 et 10 octobre 2003.

L'instrument d'observation a consisté en deux grilles d'entrevue soit l'une pour les représentants syndicaux et l'autre pour le représentant de l'employeur (voir annexes 1, 2 et 3). Des considérations d'ordre conceptuel ont guidé l'élaboration des grilles d'entrevue, c'est-à-dire que nous nous sommes assurés que chaque grille mesure chacun des indicateurs des trois variables contenues dans notre modèle d'analyse (Savoie-Zajc, 2000).

Notre rencontre avec le représentant de l'employeur a permis d'aller chercher certaines informations sur la situation de la sous-traitance dans l'établissement. Nous avons interrogé ce dernier sur la nature des activités sous-traitées (p. ex. entretien ménager, travaux de production, entretien des équipements) et les raisons qui motivent l'entreprise à recourir à la sous-traitance (p. ex. situation d'urgence, rentabilité, expertise externe). Nous avons également recueilli des informations de la direction concernant sa perception de la stratégie syndicale en matière de sous-traitance et des conséquences de la sous-traitance pour les syndicats et les travailleurs syndiqués de l'entreprise à l'étude.

Quant aux informations recueillies auprès des représentants syndicaux, elles avaient trait, premièrement, au degré d'importance de la sous-traitance dans l'entreprise étudiée, la nature des tâches sous-traitées ainsi que les motifs invoqués par l'employeur. Deuxièmement, nous avons également cherché à colliger des informations sur la stratégie récente du syndicat en matière de sous-traitance, c'est-à-dire son importance comme enjeu de négociation, le contexte particulier ayant accru ou non l'importance de cet enjeu (p. ex. réorganisation du travail) et les autres actions syndicales posées (p. ex. griefs, arbitrage). Troisièmement, nous avons demandé aux représentants syndicaux d'évaluer les conséquences de la sous-traitance pour la main-d'œuvre syndiquée (p. ex. sécurité d'emploi, salaires, avantages sociaux, niveau des qualifications, vacances, autres conditions de travail) et pour le syndicat (frontières de l'unité de négociation, effectifs, pouvoir de négociation syndical, pouvoir financier).

La collecte des données a été complétée par une analyse de données secondaires (p.ex. : conventions collectives, mémoire d'entente sur le projet de modernisation de l'usine de papier journal, mémoire d'entente sur une trêve relative aux contrats à forfait) ainsi que par plusieurs entretiens téléphoniques et échanges de courriels avec les personnes préalablement interviewées et ce, dans le but de clarifier certaines informations obtenues lors des entrevues.

Par ailleurs, la validité de notre recherche a été vérifiée selon les trois dimensions suivantes soit (1) la validité de la mesure, (2) la validité interne et (3) la validité externe. Premièrement, afin d'assurer la validité de la mesure, nous avons fait approuver nos grilles d'entrevue auprès des membres du jury ainsi que de Dominique Savoie,

directrice de la recherche à la FTQ et ce, afin de s'assurer de la compréhension des questions par les personnes interviewées. Deuxièmement, la validité interne de notre recherche est grande, car l'étude d'un seul cas permet une analyse en profondeur. Par conséquent, les conclusions de notre recherche ont un caractère définitif pour le cas à l'étude. Troisièmement, la validité externe est faible du fait qu'il y ait un seul cas à l'étude. La possibilité de généraliser les résultats de notre recherche à d'autres syndicats dans d'autres entreprises en est diminuée. Il s'agit d'une étude de cas unique, ne permettant pas de généraliser facilement les résultats obtenus à d'autres cas, mais elle favorise en revanche une analyse plus approfondie d'un phénomène donné (Gordon et Pétry, 2000).

CHAPITRE 4

RÉSULTATS

Ce chapitre présente les résultats de l'étude réalisée chez Papier Masson Ltée (PML). Le chapitre comporte quatre sections. La première section dresse un bref portrait de l'industrie canadienne des pâtes et papier. La deuxième section est consacrée à la présentation de l'entreprise à l'étude. Quant à la troisième section, elle fait un portrait général de la sous-traitance à l'usine PML. Finalement, la quatrième et dernière section présente quatre expériences de sous-traitance telles que vécues par le syndicat d'usine (expériences 1 et 2) et le syndicat de bureau (expériences 3 et 4). Ces expériences ont permis de tester les propositions de notre recherche présentées à la section 2.3.

4.1 Portrait de l'industrie canadienne des pâtes et papier

Active au Canada depuis plus de 200 ans, l'industrie des pâtes et papier est l'un des principaux secteurs industriels au pays sur le plan de l'emploi (Ministère des Approvisionnements et Services Canada 1994). Cette industrie se subdivise en trois sous-secteurs soit (Association des produits forestiers du Canada 2002) : (1) la pâte commerciale, (2) le papier journal et les papiers non couchés à base de pâte mécanique et (3) autres papiers et cartons.

En 2001, le Canada occupait le premier rang des producteurs mondiaux de papier journal (Ministère des Ressources naturelles Canada 2003)¹. En 2002, le volume des ventes pour la catégorie papier journal a atteint plus de 8 millions de tonnes métriques² pour un chiffre d'affaires de 8,1 G \$ et un bénéfice net de l'ordre de 74 millions de dollars (Association des produits forestiers du Canada 2002).

¹ Ministère des Ressources naturelles Canada. « Structure de l'industrie forestière ». Dans Ministère des Ressources naturelles Canada. *Le Service canadien des forêts et l'industrie forestière canadienne*. [En ligne]. <http://www2.nrcan.gc.ca/cfs-scf/industrytrade/francais/View.asp?x=36> (Page consultée le 10 mai 2004).

² Ministère des Ressources naturelles, Faunes et Parcs. « Ressources et industries forestières – Édition complète : Industrie des pâtes et papiers ». Dans Ministère des Ressources naturelles, Faunes et Parcs. *Connaissances forestières et environnementales*. [En ligne] http://www.mrnfp.gouv.qc.ca/publications/forets/connaissances/stat_edition_complexe/ch11/f031100.xls (Page consultée le 10 mai 2004).

En 2002, au Québec, l'industrie du papier journal a produit plus de 3,5 millions de tonnes métriques de papier journal soit 44 % de la production canadienne de papier journal (Ministère des Ressources naturelles, Faune et Parcs 2002)³ ce qui fait du Québec la première région productrice de papier journal au Canada (Ministère des Finances et Ministère des Ressources naturelles 2000 : 18). Au plan nord-américain, les États-Unis demeurent le plus grand importateur de papier journal québécois en achetant près de 65 % de la production québécoise. La production restante est destinée aux marchés canadiens (14 %) et étrangers (21 %). (Ministère des Ressources naturelles, Faune et Parcs 2002)⁴. Le Québec est responsable d'environ 3 % de la production mondiale de papier et de carton (Ministère des Finances et Ministère des Ressources naturelles 2000 : 18).

Bien que le marché du papier journal ait atteint sa phase de maturité, la situation des producteurs de papier journal demeure précaire en raison de la transformation des marchés et de la baisse de la compétitivité de l'industrie depuis les deux dernières décennies (Ministère des Finances et Ministère des Ressources naturelles 2000 : 18 et 23). D'autres facteurs ont également contribué à la détérioration de la position concurrentielle des usines québécoises de pâtes et papier sur le marché américain, son principal marché (Bourque et Rioux 2001 : 337). Nous les abordons ici brièvement.

La deuxième moitié de la décennie 80 a été marquée par le ralentissement des économies américaine et canadienne, se traduisant par une baisse de la demande de pâtes et papiers (Ministère des forêts 1992). De plus, la concurrence s'est intensifiée sur le marché américain du papier journal. Entre 1979 et 1991, au moins 30 machines à papier journal ont été mises en service, principalement aux États-Unis (Ministère des forêts 1992 : VIII). À cela s'est ajoutée l'appréciation de la valeur du dollar canadien par rapport à la devise américaine qui a contribué à la baisse des exportations aux États-Unis.

Les coûts de production sont un autre élément ayant affecté la compétitivité de l'industrie canadienne. Depuis 1975, les coûts de production du papier journal ont toujours été plus élevés au Canada qu'aux États-Unis (Ministère des Finances et

³ *Ibid.*

⁴ *Ibid.*

Ministère des Ressources naturelles 2000 : 25), plaçant l'industrie québécoise dans une position concurrentielle défavorable comparativement à son voisin du sud. L'augmentation constante des coûts de production du papier journal en sol canadien est due à trois facteurs : (1) la désuétude de l'équipement et des processus de production de certaines usines québécoises, (2) la hausse du coût total de l'énergie utilisée et (3) l'augmentation des coûts de la fibre (Ministère des ressources naturelles 2000 : 25-26).

À la fin des années 1980, le faible niveau de rentabilité de certaines entreprises dans le secteur des pâtes et papier ont amené les actionnaires et les financiers à exercer des pressions sur l'industrie pour qu'elle améliore sa rentabilité. Ainsi, l'industrie québécoise des pâtes et papier a procédé à d'importants investissements pour réduire ses coûts d'exploitation et accroître sa compétitivité (Price Waterhouse 1994 : 21). Les dépenses d'investissements ont surtout servi à construire de nouvelles installations, moderniser les ateliers de pâte et à augmenter la capacité de production des machines à papier existantes (Ministère des ressources naturelles 2000 : 25-26). L'évolution technologique a mis l'accent sur la taille et la rapidité plus grandes des machines et sur l'informatisation des contrôles et des processus de production (Price Waterhouse 1994 : 12). Les procédés de fabrication du papier sont cependant restés essentiellement similaires à ce qu'ils étaient dans la première partie du siècle.

Les changements introduits au début des années 1990 ont eu pour effet d'accroître la capacité de production des usines québécoises de pâtes et papier (Ministère des forêts 1992 : 90), mais ces changements ont également contribué à réduire les effectifs au niveau de l'industrie, les nouveaux processus de production nécessitant moins de main-d'œuvre.

De plus, l'industrie a connu un mouvement caractérisé par des consolidations d'entreprises (p.ex. acquisitions et fermetures) qui ont contribué à accroître la concentration de l'industrie du papier et ainsi intensifié la concurrence inter-établissement pour la réduction des coûts. À titre d'exemple, entre 1995 et 2000, douze des grandes entreprises papetières canadiennes et étrangères ont été impliquées dans des fusions au Canada (Bourque et Rioux 2001 : 337).

En somme, l'industrie des pâtes et papier tant au Canada qu'au Québec a subi d'importantes transformations au cours des deux dernières décennies. Malgré les efforts d'investissements et de consolidation d'entreprises, la situation de l'industrie demeure toujours instable en raison de la volatilité des prix du papier sur le marché.

Nous passons maintenant à la section suivante qui est consacrée à la présentation de l'entreprise à l'étude, PML.

4.2 Présentation de l'entreprise

L'usine de PML fut construite sur les berges de la rivière du Lièvre à Masson (aujourd'hui Gatineau) en Outaouais à la fin des années 1920 par James Maclaren. Au début des années 1980, Foresterie Noranda (Nexfor), une filiale de Noranda, se porte acquéreur des industries Maclaren⁵. En 1985, l'entreprise investit dans la construction d'une machine à papier utilisant une technologie de pointe qui est toujours en opération depuis.

En décembre 1998, Foresterie Noranda procède à la vente de la papetière à un groupe d'investisseurs privés et institutionnels qui crée l'entreprise Papier Masson Ltée (PML). Le tableau ci-dessous indique la participation (en pourcentage) de chacun des actionnaires de l'entreprise :

Tableau IV.1
Actionnaires privés et institutionnels de PML

Actionnaires privés et institutionnels de PML	Participation dans l'entreprise (%)
1 - Société Enron Canada	28 %
2 - Fonds de retraite d'employés municipaux ontariens	28 %
3 - Fonds de retraite d'enseignants new-yorkais	28 %
4 - Président du Conseil et Chef de la direction, Papier Masson Ltée	10 %
5 - Groupe de gens d'affaires oeuvrant dans le domaine de l'ingénierie	6 %

Source : SOUCY, Y., « Papier Masson n'aura pas à se trouver de nouveaux actionnaires », *Le Droit*, mardi 22 janvier 2002, p. 19.

⁵ Les industries Maclaren regroupent les trois divisions suivantes : (1) division du papier journal (usine de papier journal à Masson), (2) division de la pâte (usine de pâte Thurso à Thurso) et (3) division énergie (trois centrales hydroélectriques).

En 2002, Papier Masson Ltée a produit plus de 226 300 tonnes métriques de papier journal destinées à ses clients dont 75 % proviennent du nord-est des États-Unis (p.ex. le *New York Times*) et 25 % de l'est du Canada (p.ex. le *Ottawa Citizen* et la *Gazette de Montréal*)⁶.

Lors de la création de l'entreprise Papier Masson Ltée en 1998, les effectifs totalisaient 450 employés. En 2000, un projet de modernisation de l'usine a cependant entraîné l'abolition d'environ 150 emplois. Ainsi, à l'automne 2003, Papier Masson Ltée comptait 302 employés répartis dans les catégories d'emplois suivantes : 64 cadres, 225 employés de métier et opérateurs syndiqués et 13 employés de bureaux syndiqués.

Les employés de métier et les opérateurs sont essentiellement des hommes. La moyenne d'âge parmi ces employés est de 48 ans et le nombre moyen d'années d'ancienneté est de 26 ans. Quant au niveau de scolarité de cette catégorie d'employés, la majorité d'entre eux a complété une 9^e année ou l'équivalent et le tiers un 5^e secondaire. Cependant, les employés embauchés dans les dernières années ont pour la plupart complété une formation professionnelle ou collégiale dans le domaine des pâtes et papier.

Quant aux employés de bureau, ils sont treize (13) soit onze (11) femmes et deux (2) hommes. La moyenne d'âge est d'environ 43 ans et le nombre moyen d'années d'ancienneté est de 18 ans. Le niveau de scolarité des employés de bureaux est plus élevé que celui des employés de métier et opérateurs, la plupart d'entre eux ayant obtenu un diplôme d'étude collégiale ou l'équivalent.

L'usine compte trois unités d'accréditation. La première unité d'accréditation est représentée par la section locale 11 du Syndicat des communications, de l'énergie et du papier (SCEP). L'unité regroupe les employés de production et de l'entretien, les ouvriers-papetiers et les gardiens de sécurité. La seconde unité d'accréditation est représentée par la section locale 1104 du SCEP et regroupe les employés de bureaux. La troisième et dernière unité d'accréditation regroupe les électriciens et est représentée par la section locale 1388 de la Fraternité internationale des ouvriers de l'électricité (FIOE).

⁶ <http://www.papiermasson.com> (Page consultée le 15 janvier 2004)

Avant la vente de l'usine de papier journal à des investisseurs privés et institutionnels en 1998, les employés de production à l'usine de Masson-Angers et de Thurso étaient membres de la même section locale du SCEP soit la section 894. Pour leur part, les employés de bureau à l'usine de Masson-Angers et de Thurso étaient membres de la même section locale du SCEP soit la section 189. Les employés de production à l'usine de PML sont aujourd'hui représentés par la section locale 11 du SCEP et les employés de bureau par la section locale 1104 du SCEP en vertu d'un certificat d'accréditation accordé le 3 mai 1999 respectivement.

De plus, il est à noter que l'entreprise et le syndicat des employés d'usine et celui des employés de bureau ont chacun signé en 1998 une convention collective d'une durée de six ans (1998-2004). Lors de la négociation de ces conventions collectives, la sous-traitance ne constituait pas une priorité de négociation pour le syndicat des employés d'usine et le syndicat des employés de bureau respectivement (voir section 2.2.3).

Notre étude porte sur des expériences de sous-traitance vécues par le syndicat des employés d'usine, section locale 11, et le syndicat des employés de bureau, section locale 1104 à l'usine de PML.

4.3 Portrait général de la sous-traitance

Cette section dresse le portrait général et actuel de la sous-traitance à l'usine de PML en abordant les aspects suivants soit les principaux travaux qui y sont sous-traités, la position de l'employeur par rapport à la sous-traitance et la position des deux syndicats en matière de sous-traitance.

4.3.1 Nature des travaux sous-traités

Tout d'abord, à l'usine de PML, une partie importante des travaux sous-traités est liée à l'entretien de la machinerie de production. Il peut s'agir, par exemple, de travaux d'entretien, de réparation et d'installation des pièces d'équipements de la machine à papier ou de l'atelier de fabrication de la pâte thermomécanique (PTM). Une bonne part de ces travaux est confiée en sous-traitance lors de la semaine d'arrêt planifié de la production qui a lieu une fois par année (aussi appelé le *shut-down* annuel). Lors de

cette semaine, l'usine cesse toutes ses activités de production pour procéder à des réparations majeures et d'entretien de ses équipements. Les travaux doivent être complétés selon un horaire déterminé pour permettre à l'usine de redémarrer sa production le plus rapidement possible. Le grand volume de travaux à accomplir en peu de temps nécessite l'embauche de sous-traitants. L'employeur et le représentant du syndicat d'usine s'entendent pour dire que l'arrêt planifié de la production représente la période de l'année où le nombre de travaux confiés en sous-traitance est à son niveau le plus élevé.

Jusqu'en 2002, les sous-traitants embauchés lors de la semaine d'arrêt planifié de la production n'étaient pas assujettis à la *Loi sur les relations du travail, la formation professionnelle et la gestion de la main-d'œuvre dans l'industrie de la construction* (Loi R-20). Il s'agissait de compagnies spécialisées dans l'exécution de travaux liés aux arrêts de production planifiés et employant différents employés de métiers (p.ex. mécaniciens, soudeurs, tuyauteurs), ce qui réduisait les coûts de production pour l'employeur. Cependant, l'entrée en vigueur, le 27 mars 2003, du *Règlement sur l'assujettissement des travaux d'installation, d'entretien et de réparation de la machinerie de production* (p.ex. machine à papier) à la Loi R-20 oblige maintenant l'employeur à recourir à des sous-traitants assujettis à la dite loi pour l'exécution de ces travaux. En clair, lors des arrêts planifiés de la production, l'employeur doit dorénavant confier les travaux liés à l'entretien de la machinerie de production à des entreprises sous-traitantes régies par la loi R-20. Ce règlement s'applique à un arrêt planifié de la production à la condition que les travaux requièrent simultanément au moins une quarantaine de salariés de métiers de l'industrie de la construction à un moment donné (Rapport du groupe de travail sur la machinerie de production 2002).

En dehors de la période de l'arrêt planifié de la production, l'employeur a aussi recours à la sous-traitance pour des travaux d'entretien couverts par un contrat de services offerts par le fabricant de l'équipement ou de la machinerie. Ce contrat couvre un certain nombre de situations où les employés spécialisés du fabricant pourront intervenir dans l'établissement: installation et rodage de nouvelles machines, remplacement de l'équipement défectueux ou désuet, etc. La plupart du temps, ces interventions n'entraînent pas de coûts supplémentaires pour l'employeur puisque les termes du contrat de services sont négociés lors de l'achat de l'équipement.

« [...] le changement des actuateurs sur la machine à papier, c'est extrêmement spécifique, il y a une garantie qui va avec ça. On [l'employeur] prend la compagnie [le sous-traitant] qui nous donne la garantie et c'est eux autres qui envoient leurs spécialistes. Ça dure deux jours, fois 12 heures et le gars il est reparti c'est fini. » (employeur 1, page 9)

« [...] il [l'employeur] va nous dire que c'est la nouvelle installation. Ça en partant, en nous disant que c'est de la nouvelle installation, il [l'employeur] a le droit de le faire. Si c'est vraiment une nouvelle installation. Après ça y [l'employeur] va nous dire ben écoute, c'est un nouvel équipement pis ça vient avec une garantie, pis faut que ça soit installé par le fabricant. C'est une autre raison qu'il [l'employeur] nous donne. » (syndicat 1, page 18)

L'employeur sous-traite également certains autres travaux d'entretien nécessitant une expertise particulière reconnue. Il peut s'agir de travaux devant être effectués par une personne détentrice d'une certification de compétences particulières. Le représentant de l'employeur nous a donné l'exemple de la vérification des chaudières au département de la centrale thermique qui doit être faite par une personne capable d'attester officiellement de leur bon fonctionnement en regard des normes établies.

« ...les bouilloires c'est régi par le gouvernement, pis ça prend le gars qui est autorisé pour signer pour te dire qu'à l'explosera pas. Je pourrais le faire faire par mes gars, mais sa signature ne sera pas reconnue alors, ça me donne rien. » (employeur 1, page 10)

L'employeur sous-traite d'autres activités en plus de celles liées à l'entretien de la machinerie de production. À titre d'exemple, l'employeur confie à l'externe certains tests de laboratoire en raison de l'absence à l'interne de la technologie spécialisée nécessaire pour les réaliser. Aussi, tel que mentionné par le représentant de l'employeur lors de l'entrevue, ces tests permettant de vérifier la conformité de l'entreprise aux normes environnementales exigent l'utilisation d'équipements de mesure ultra spécialisés dont le coût est jugé exorbitant par l'employeur.

Par ailleurs, du travail de cols blancs est aussi sous-traité dans cet établissement. Par exemple, le service informatique est confié en partie en sous-traitance. De quatre à six employés de firmes de sous-traitants sont sur place, le nombre variant selon les périodes et les projets en cours. Le recours à une firme permet à l'employeur d'avoir accès à des ressources non disponible à l'interne, mais également de pouvoir compter

sur une expertise à la fine pointe de la technologie, ce qui est un avantage non négligeable dans le domaine de l'informatique. Le département de l'ingénierie est un autre exemple où l'employeur confie en sous-traitance certaines tâches liées à la conception de dessins notamment pour des projets spéciaux en surplus du travail normal. Des contrats ont également été octroyés afin de remplacer un dessinateur en congé de maladie.

Un certain nombre d'autres activités périphériques est réalisé par des sous-traitants dans cet établissement. Les services de cafétéria et le transport sont des services confiés en totalité en sous-traitance de même que tous les travaux liés à l'entretien du site et des bâtiments (p.ex. tonte de gazon, entretien ménager des bureaux administratifs, nettoyage des fenêtres, réfection de la toiture). S'agissant d'activités pour lesquelles l'employeur ne détient et ne veut détenir aucune expertise particulière, il préfère se les procurer à l'externe auprès d'entrepreneurs spécialisés. Ceci permet une concentration des ressources humaines de l'organisation sur la mission première de l'entreprise soit la production de papier journal. Dans l'ensemble, les activités sous-traitées par cette organisation nous semblent typiques de ce qu'ont pu observer Halley (2000) et Jalette (2004) dans l'industrie manufacturière (voir section 1.2.1).

4.3.2 Position de l'employeur par rapport à la sous-traitance

Selon le représentant de l'employeur rencontré, la politique générale de l'entreprise en matière de sous-traitance est de favoriser une pleine utilisation des ressources et des compétences disponibles à l'interne. Ainsi, l'employeur ira principalement en sous-traitance lorsque la main-d'œuvre n'est pas disponible en nombre suffisant (p. ex. lors de l'arrêt de production annuel), qu'une expertise spécialisée n'est pas disponible à l'interne (p.ex. travaux de garantie, certification) ou que l'équipement est non disponible (p. ex. tests de laboratoire). Ces situations concordent assez bien à celles où la sous-traitance est permise par la convention des employés de production. Bien qu'elle demeure une contrainte au droit de l'employeur de recourir à la sous-traitance, la convention ne semble pas l'empêcher de sous-traiter bon nombre d'activités.

Il est à noter que, même si la convention le permet, aucun travail de production de papier n'est sous-traité. Même s'il était possible de confier l'opération de l'usine à

contrat, l'employeur n'a aucun intérêt à agir ainsi en raison des investissements importants faits au chapitre de la formation des employés d'opération.

« [...] notre position vraiment comme entreprise c'est de limiter autant que possible ce qui fait que notre expertise s'en va. On veut conserver notre expertise. Tout ce qui est des pointes, ça c'est là qu'on va utiliser les contrats à forfait. » (employeur 1, page 9)

« On a aucune limite à donner des contrats à forfait, l'opération de l'usine on pourrait toute donner ça à contrat. Je pourrais congédier toute mes employés d'opération demain matin pis donner à contrat. Ce n'est pas de la réparation. [...] je serais totalement stupide de faire ça parce que l'expertise c'est moi qui l'a bâtie. [...] on est dans une industrie où les gens rentrent très peu qualifiés pis on les qualifie. » (employeur 1, page 9)

« on investit tellement dans nos gars d'opération que faudrait vraiment être débile pour aller prendre quelqu'un à contrat pour faire ces jobs là. » (employeur 1, page 9)

Par ailleurs, l'employeur a souligné différents autres motifs de ne pas aller en sous-traitance notamment la volonté de ne pas perdre le contrôle d'une activité (p. ex. la paie) et les coûts associés au contrôle de l'exécution du contrat par l'entrepreneur sur les lieux de travail. Pour l'employeur, il est plus simple et plus efficace de conserver certaines activités à l'interne que de s'exposer à ces tracas même si elles devaient être un peu plus coûteuses.

« [...] on a une certaine logique comme entreprise, quand tu envoies à l'extérieur tu perds le contrôle. On n'a pas vraiment une attitude qui veut donner des contrats à forfait, on le fait pour couvrir des pointes mais même sur la paie, y'a longtemps été question la paie, dans mon service, de l'envoyer à contrat, pis tu perds tout le contrôle. Si je veux des rapports spéciaux, faire les tris de données, m'assurer que je veux mettre un message sur le talon de paie, je peux pu faire ça. Moé, je suis pas vraiment favorable à perdre le contrôle. » (employeur 1, page 9)

« Mettons que je fais un projet, pis que ça me coûte 2 000 piastres de plus prendre mes gars qu'aller à contrat, c'est pas ça qui va faire que je vais aller à contrat. Parce qu'un contrat faut que tu le gères. Faut voir en arrière aussi que ça me prend un ingénieur pour gérer ce contracteur là. Je laisse pas rentrer dans l'usine faire ce qu'il veut. Fac moé ça me prend plus de ressources pour utiliser des contractuels que pour utiliser mes gars. » (employeur 1, page 16)

De plus, l'employeur est conscient que la sous-traitance implique un certain suivi des activités sous-traitées et peut engendrer une augmentation des ressources allouées à un projet par exemple, ce qu'il considère, jusqu'à un certain niveau, comme un frein à la sous-traitance.

« Le contracteur faut que je lui donne les plans, faut je lui dise exactement c'que j'veux, faut que j'fasse un suivi, faut que j'vérifie qui me vole rien. » (employeur 1, page 16)

Nous allons maintenant aborder la position du syndicat des employés d'usine, suivra celle du syndicat des employés de bureau.

4.3.3 Position syndicale en matière de sous-traitance

Nous présentons maintenant la stratégie syndicale en matière de sous-traitance respectivement pour (1) le syndicat des employés d'usine et (2) le syndicat des employés de bureau.

A) Syndicat des employés d'usine

Tout d'abord, au moment de la réalisation de notre étude, le représentant du syndicat d'usine considérait que la nature et le volume des travaux sous-traités respectaient les termes et l'esprit de la convention collective. Ainsi, les travaux pour lesquels l'usine est outillée et pour lesquels les employés sont disponibles et qualifiés étaient effectués par la main-d'œuvre régulière de l'usine, comme le prévoit l'article 25 de la convention collective qui se lit comme suit (voir section 2.2.3) :

25.01 La Compagnie convient de modifier son droit d'adjuger des contrats à forfait, en s'engageant à ne pas adjuger de tels contrats pour des travaux de réparation et d'entretien qui sont régulièrement exécutés par les employés de l'équipe d'entretien, et pour lesquels l'usine en cause est outillée et que les employés sont en mesure d'exécuter.

Ainsi, le syndicat ne s'opposera pas outre mesure à la sous-traitance d'activités pour lesquelles l'usine n'est pas outillée et que les employés ne sont pas en mesure d'exécuter.

*« [...] admettons qu'ils installent une nouvelle pièce d'équipement pis y doivent faire une nouvelle dalle de béton des choses de même qui est pas existante, là y vont le faire faire à l'extérieur pis y vont faire installer la nouvelle pièce d'équipement par le fournisseur de l'équipement. Mais si c'est une pièce qui est déjà existante pis y font juste la remplacer, normalement ils font faire par les gens à l'usine. C'est ça la différence dans notre convention nous autres, notre convention nous permet, elle permet à la compagnie de sous-traiter juste les nouvelles pièces d'équipement, ou les nouveaux bâtiments, nouvelles installations. »
(syndicat 1, page 10)*

Ajoutons également que la convention collective des employés de production stipule à l'article 25.03 que l'employeur doit informer le syndicat de tout contrat confié en sous-traitance avant qu'ils ne débutent. Selon Jalette et Warrian (2002), il s'agit d'une disposition courante dans les conventions collectives. Les avis de sous-traitance peuvent par la suite faire l'objet de discussion au comité d'intérêt mutuel sur lequel siègent les deux parties et ce, avant que les travaux ne débutent.

De façon générale, on peut avancer que la logique qui guide la réaction du syndicat des employés d'usine est de faire valoir auprès de l'employeur que les membres ont les compétences requises pour effectuer les tâches et que l'entreprise possède l'équipement nécessaire à leur réalisation. En ce sens, le syndicat verra à ce que les capacités de ses membres et de l'usine soient pleinement utilisées avant que quelque travail ne soit confié à l'externe.

« [...] ça dit que toute ce qui est à réparation, entretien [...], ça revient à nous [syndicat d'usine]. Nous autres on fait toujours valoir que nos gens sont capables pis que l'équipement on l'a [...] » (syndicat 1, page 13)

*« Ça l'a arrivé au PTM, une job [...] j'pense au PTM, avant qu'y [l'employeur] donnent la job on a su qu'était pour être donnée à contrat pis on a été le voir pis on a dit : on a des gens qui sont capable de la faire pis sont prêts à la faire pis, la compagnie nous est revenue [...], pis y nous a dit effectivement, les gars sont prêts à la faire donc on va la laisser ici la job oui, ça arrivé une fois ça, une fois que je me souviens. »
(syndicat 1, page 10)*

Aussi, lorsque qu'un sous-traitant effectue une tâche particulière de façon sporadique (p.ex. l'installation d'une nouvelle pièce d'équipement durant l'arrêt de production annuel), le syndicat demande à ce qu'un employé de l'entretien soit jumelé au sous-

traitant pour assurer un certain transfert des compétences vers les employés réguliers à l'interne.

« Ça arrive des fois des pièces d'équipement [...] surtout des choses qu'on fait pas souvent qu'on va faire une fois par année [...] pendant un gros [...] réparation, [...] la compagnie envoie leur spécialiste. [...] normalement, on dit à la compagnie on est d'accord qu'il y ait un spécialiste, mais c'est pas lui qui fait l'ouvrage. Il est là pour conseiller le travailleur de l'usine. Pis, ça se fait. » (syndicat 1, page 11)

Par ailleurs, les entrevues ont révélé que certains travaux plus harassants, effectués dans des conditions difficiles, susciteront peu d'opposition de la part du syndicat même si les membres sont en mesure de les faire. C'est le cas par exemple de certains travaux de nettoyage particulièrement pénibles et salissants qui sont réalisés par les employés des firmes de sous-traitance. Il faut voir que ces travaux sont en effet peu intéressants pour les membres qui ont le choix d'occuper d'autres fonctions.

« Ben comme des fois nettoyer en dessous des presses ou tsé s'en aller dans des endroits où y va faire 130°, humide, tu vas être dans l'eau, faut que tu fasse ça à l'intérieur de 14 heures sans arrêt consécutif, l'huile te coule dessus, ça sent mauvais [...] là, quand on donne ça à contrat on n'a jamais de problème. Ça [...] passe tout seul tout seul. Pis je comprends les gars parce que y'a plein d'autres choses qui peuvent faire ici. Fac pourquoi se mettre dans la « marde » à tour de bras alors que y'a d'autres jobs qui vont attendre. Y font faire des jobs qu'y attendent pis y vont laisser quelqu'un d'autre rentrer pour ces jobs là. » (employeur 1, page 8)

B) Syndicat des employés de bureau

Créée suite à la vente de l'entreprise en 1998 (voir section 4.2), l'unité du syndicat de bureau a moins d'expérience en ce qui a trait à la sous-traitance. D'ailleurs, il importe de souligner que la convention des employés de bureau ne comporte aucune clause visant directement à encadrer la sous-traitance comme c'est le cas dans la convention collective des employés de production (voir section 2.2.3). Tel que mentionné lors des entrevues par le représentant des employés de bureau, lors de la première négociation en 1998, la sous-traitance ne semblait pas représenter une priorité de négociation puisqu'à cette période, le niveau de sous-traitance était relativement bas. De plus, il n'y avait pas vraiment de problème avec l'employeur à cet effet (voir section 2.2.3).

La position syndicale des employés de bureau en matière de sous-traitance est essentiellement de s'assurer qu'aucun employé régulier et membre de l'unité d'accréditation ne doit être privé de travail, en raison de la sous-traitance ou pour toutes autres raisons.

De façon générale, on peut avancer que la logique préconisée par le syndicat des employés de bureau est de défendre le travail fait actuellement par ses membres.

« C'est pour ça que faut que tu sois aux aguets tout le temps. [...] si tu dis rien, [...] ça va passer comme dans le beurre. Nous autres on n'est pas [...] des gros brasseux plus qui faut non plus, mais qu'est-ce qui nous appartient nous appartient [...] on le laisse pas passer. » (syndicat 2, page 4)

« Nous autres on s'est arrangé. [...] tant et aussi longtemps que, on pourra pas on va dire [...] qu'il 'y a une baisse de travaux que lui [le sous-traitant] va rester ici pis que moé je m'en va chez nous, ça marche pas. Y'a jamais personne qui est resté chez eux depuis qu'il y a de la sous-traitance ici [...]. » (syndicat 2, page 5)

Mentionnons également que depuis la création de l'entreprise en 1998, la sous-traitance n'a fait l'objet d'aucun grief de la part du syndicat des employés de bureau.

De plus, lorsque du travail accompli généralement par des membres de l'unité est confié à l'externe, sans toutefois qu'aucun d'entre eux ne soit privé de travail (p. ex. travail de dessinateur), l'employeur et le syndicat des employés de bureau ont une entente non écrite stipulant que l'employeur s'engage à verser au syndicat un montant équivalent à la cotisation syndicale telle qu'elle serait payée si le poste était comblé par un employé syndiqué.

Nous présentons maintenant quatre expériences de sous-traitance telles que vécues par le syndicat des employés d'usine et le syndicat des employés de bureau.

4.4 Description des expériences de sous-traitance

La section suivante présente quatre expériences de sous-traitance vécues par le syndicat des employés d'usine (expériences 1 et 2) et le syndicat des employés de bureau (expériences 3 et 4). Pour chacune de ces quatre expériences, les trois aspects suivants sont abordés : (1) la stratégie patronale de sous-traitance, (2) la stratégie syndicale et (3) les conséquences de la sous-traitance pour le syndicat et les membres.

Le choix de quatre expériences nous assure d'obtenir des expériences contrastées ce qui nous aide à tester nos propositions de recherche (voir section 2.3) puisqu'une certaine variance entre les expériences est assurée. Les motifs patronaux de sous-traitance de même que la réaction syndicale et les conséquences varient ainsi selon les expériences comme nous le verrons. La nature des activités sous-traitées varie également. Ainsi, les expériences 1 et 2 concernent la sous-traitance d'activités critiques dans l'unité des employés d'usine alors que les expériences 3 et 4 sont des exemples de sous-traitance d'activités périphériques dans l'unité des employés de bureau. À la fin de ce chapitre, un tableau présente la synthèse des expériences de sous-traitance (voir tableau IV.2 : synthèse de l'analyse des quatre expériences de sous-traitance).

Les deux premières expériences portent respectivement sur la sous-traitance liée au projet de modernisation de l'usine en 2000 et sur la sous-traitance liée à l'arrêt planifié annuel de la production (*shutdown* annuel). Les activités sous-traitées durant ces deux expériences touchent principalement l'installation, l'entretien et la réparation des équipements de la machinerie de production (p.ex. machine à papier, installations de l'atelier de pâte thermomécanique).

Dans la littérature, l'entretien des équipements de production n'est généralement pas identifié comme une activité critique, c'est-à-dire une activité clé (Quinn et Hilmer 1994 :44) faisant partie des activités « *les plus importantes et les plus essentielles* » pour l'entreprise (Atkinson 1987 :178) (voir section 1.2.1). Cependant, nos entrevues montrent que les parties considèrent sans conteste ces activités comme étant essentielles aux activités de production de l'entreprise. Benson et Ieronimo (1996 : 61) soutiennent également que, dans le secteur manufacturier, les bris liés à la machinerie de production ont un effet négatif sur la production de l'entreprise. C'est en raison du

lien étroit qui existe entre les activités de production et les équipements dans ce secteur en particulier que l'entretien des équipements est considéré ici comme une activité de nature critique.

Quant aux expériences trois et quatre, elles ont trait à la sous-traitance d'activités informatiques et à la sous-traitance d'activités de dessin au département de l'ingénierie. Ces activités sont habituellement considérées comme étant de nature périphérique, car elles ne s'inscrivent pas dans la mission première de l'entreprise qui consiste en la production de papier. Dans les enquêtes sur le terrain, le service informatique est généralement identifié comme l'une des activités les plus souvent sous-traitées par les employeurs (Jalette 2004; Outsourcing Institute 2002; Halley 2000). Quant aux activités liées à l'ingénierie et la conception, elles sont également sous-traitées, mais dans une moins grande proportion (Halley 2000).

4.4.1 Expérience 1 : sous-traitance liée au projet de modernisation de l'usine

Suite à la vente de l'usine en 1998, l'entreprise Papier Masson Ltée a mis sur pied un important projet de modernisation de ses installations qui a nécessité le recours à un grand nombre de sous-traitants œuvrant dans le domaine de la construction et de l'installation de la machinerie de production. Une fois le projet de modernisation complété, l'entreprise a continué à faire appel à certains de ces sous-traitants en vertu des contrats de garantie offerts sur l'installation et les équipements. Tel que mentionné précédemment (voir section 4.3.1), ces types de contrats couvrent un certain nombre de situations où les employés spécialisés du fabricant interviennent dans l'établissement (p.ex. ajustement des nouveaux équipements ou remplacement de l'équipement défectueux). La plupart du temps, ces interventions n'entraînent pas pour l'employeur de coûts supplémentaires imprévus dans l'exercice budgétaire en cours pour l'employeur puisque les termes du contrat de services, incluant le coût des services garantis, sont négociés lors de l'achat de l'équipement et par conséquent, inclus dans le prix. En payant ces interventions à l'avance, l'employeur évite d'avoir des coûts d'entretien imprévus ce qui lui permet de respecter son budget. Aussi, il économise au niveau des coûts de main-d'œuvre, car les coûts chargés par les sous-traitants sont inférieurs à ceux qu'il encourrait si le travail était effectué par la main-d'œuvre à l'interne, qui peut alors être affectée à d'autres tâches.

Ayant dû faire face à un nombre important de mises à pied en raison du projet de modernisation, dont certaines au département de l'entretien, et face à la présence importante de sous-traitants dans l'usine, le syndicat des employés d'usine a vivement réagi. Le syndicat a réclamé que ses membres, notamment ceux en mises à pied, puissent réaliser le travail confié à des sous-traitants. Les détails entourant cette expérience de sous-traitance sont présentés ci-dessous.

Le projet de modernisation de l'usine de papier journal a été amorcé en 1999 et complété en septembre 2000 au coût de 158 millions de dollars. Ce projet comportait deux étapes dont la principale consistait en la construction du département de fabrication de la pâte thermomécanique (PTM) à partir de laquelle le papier journal est produit. Ce nouveau procédé de fabrication de la pâte conduisait à l'abandon du précédent procédé soit la fabrication de la pâte mécanique qui nécessitait l'utilisation de billes de bois. La pâte thermomécanique est fabriquée à partir de copeaux de bois (résidus de sciage) achetés auprès de scieries québécoises et ontariennes. La seconde étape du projet de modernisation consistait à la fermeture permanente de deux départements (la cour à bois et la fabrication de la pâte mécanique) et à la réduction conséquente des effectifs.

En septembre 1999, l'employeur et le syndicat des employés d'usine ont négocié un mémoire d'entente portant sur le projet de modernisation et visant les deux objectifs suivants soit (1) faciliter la mise en application du projet de modernisation et (2) réduire les impacts de la réduction de la main-d'œuvre engendrée par ledit projet. Pour diminuer les impacts de la réduction de main-d'œuvre, l'entente prévoyait, entre autres, un programme d'incitation à la retraite et, à l'initiative du syndicat des employés d'usine, la mise en place temporaire d'un horaire de travail réduit de 40 heures à 36 heures. Ce nouvel horaire de travail a eu pour effet de maintenir à l'usine au total 15 emplois syndiqués dont 10 emplois au département de l'entretien mécanique et de l'instrumentation. Malgré ces mesures pour conserver le plus d'emplois possibles à l'usine, la mise en œuvre du projet de modernisation de l'usine a entraîné la mise à pied de 175 employés de la production et six employés de métiers, mises à pied échelonnées entre septembre 2000 et avril 2001.

Parallèlement à cela, la modernisation a nécessité l'embauche de plus d'une quinzaine de compagnies sous-traitantes spécialisées dans la construction, l'installation et la mise en opération des nouveaux équipements. Les travaux ont débuté en mars 1999 et se sont poursuivis jusqu'en juillet 2000. En dépit de l'achèvement de la construction de l'atelier de pâte thermomécanique, l'employeur a continué de faire appel à des sous-traitants en vertu des contrats de garantie offerts sur les nouvelles installations et pièces d'équipements.

En confiant en sous-traitance certains travaux d'entretien couverts par une garantie, l'employeur réduisait ses coûts, notamment, par la mise à pied de six employés de métiers. Ce type de sous-traitance lui permettait également de réduire ses coûts d'une autre façon. En effet, la plupart du temps, la sous-traitance des travaux couverts par une garantie n'entraîne pas de coût supplémentaire pour l'employeur, car ceux-ci ont déjà été prépayés lors de l'achat des équipements. De plus, l'employeur a l'opportunité de faire appel au sous-traitant plutôt que de faire exécuter les travaux par la main-d'œuvre régulière de l'entreprise. De cette façon, les employés réguliers peuvent être affectés à d'autres tâches non couvertes par un contrat de garantie. Ce type de sous-traitance permettait donc à l'employeur de réduire ses coûts de différentes façons.

Le syndicat des employés d'usine a vivement réagi à cette situation. Le syndicat maintenait, entre autres, que les six membres mis à pied au département de l'entretien étaient qualifiés et en mesure d'effectuer les travaux actuellement exécutés par les sous-traitants et que, par conséquent, l'employeur devait rappeler les employés au travail. Pour contraindre l'employeur à utiliser la main-d'œuvre à l'interne pour l'exécution des travaux d'entretien, le syndicat a réclamé l'application intégrale de l'article 25 de la convention collective sur le travail à forfait.

« [...] on applique les clauses intégralement, les clauses 25.01, 25.02 pis 25.03 de la convention [...]. » (syndicat 1, page 9)

Ainsi, le syndicat des employés d'usine a systématiquement déposé un grief sur chaque tâche confiée en sous-traitance en se basant sur l'article 25.01 (voir le libellé à la section 4.3.3 A) édictant notamment que les activités ne doivent pas être sous-traitées si les salariés sont en mesure de les exécuter.

L'objectif visé par cette stratégie syndicale consistait à faire pression sur l'employeur en accumulant les griefs et en les poussant à l'arbitrage. Même s'il n'était pas certain que les griefs puissent être gagnés par le syndicat, le nombre important de griefs envoyés à l'arbitrage engendrerait des coûts importants pour l'entreprise que ce soit en termes de frais d'arbitrage ou de temps consacré par la direction des ressources humaines à les traiter. Entre 2000 et 2001, plus d'une cinquantaine de griefs relatifs aux contrats à forfait a été déposée par le syndicat des employés d'usine tant et si bien qu'en novembre 2001, l'employeur a convoqué le syndicat à une rencontre visant à trouver une entente pour mettre fin à cette situation.

« Jusqu'à temps que la journée [...] qu'y se sont tannés, là y nous ont dit on veut vous voir là-d'sus, on veut régler ça. » (syndicat 1, page 18)

Au terme des discussions, les deux parties ont signé en décembre 2001 une entente écrite permettant de conclure une trêve relative aux contrats à forfait. Ce document prévoyait, entre autres, les deux dispositions suivantes :

« 1. Tous les griefs qui ont été déposés relativement aux contrats à forfait sont retirés par le syndicat, sans préjudice ni admission de part et d'autre;

2. Aucun grief relativement aux contrats à forfait ne sera déposé par le syndicat ou l'un de ses membres entre le moment de la signature de cette entente et le moment de la signature de la convention collective subséquente à 1998-2004. »

En contrepartie, la compagnie s'est engagée à réembaucher quatre employés réguliers au département de l'entretien. Ces employés, mis à pied en avril 2001 en raison du projet de modernisation, ont été réembauchés en fonction de leur ancienneté d'entreprise.

Depuis la signature de cette entente en décembre 2001, la sous-traitance n'a fait l'objet d'aucun grief de la part du syndicat des employés d'usine. L'entente demeurait en vigueur jusqu'en avril 2004.

« [...] on est venu à une entente que, la compagnie réengageait plus de gens, pis en retour de ça nous autres on leur foutait la paix pour les trois prochaines années. » (syndicat 1, page 8)

Au moment des entrevues à l'automne 2003, l'employeur continuait cependant de sous-traiter certains travaux liés à l'entretien des installations de l'atelier de pâte thermomécanique et couverts par une garantie d'installation. Selon le représentant syndical rencontré, il n'y a pas eu augmentation du niveau de la sous-traitance depuis la signature de l'entente et la sous-traitance qui se faisait à ce moment était acceptable tant en termes de volume que de type de travaux sous-traités. Ainsi, l'entente ne semble pas avoir entraîné une augmentation du niveau de la sous-traitance. Le niveau apparaît plutôt être demeuré stable.

En ce qui a trait aux conséquences pour le syndicat, la sous-traitance liée au projet de modernisation a directement entraîné une diminution des effectifs syndicaux, deux membres ayant perdu leur emploi. Quant aux conséquences pour la main-d'œuvre, premièrement, la sous-traitance a fait perdre leur emploi à deux salariés. En effet, au départ, six membres ont été mis à pied, mais suite à l'entente, quatre d'entre eux ont été rappelés au travail, ce qui représente une perte nette de deux emplois. La sous-traitance ne semble toutefois pas avoir modifié les autres conditions de travail de la main-d'œuvre (voir section 2.2.1). Deuxièmement, la sous-traitance a eu pour effet de réduire les possibilités d'emplois pour la main-d'œuvre actuelle et future de l'entreprise en raison de l'abolition de deux postes au département de l'entretien. En dernier lieu, la mise à pied de deux employés à l'entretien a entraîné une perte d'employés qualifiés ayant des compétences spécialisées, réduisant ainsi le niveau d'expertise de la main-d'œuvre dans son ensemble.

Nous abordons maintenant la deuxième expérience de sous-traitance telle que vécue par le syndicat des employés d'usine. Nous tenons ici à préciser que les faits décrits à l'expérience 1 se sont produits avant les faits exposés à l'expérience 2.

4.4.2 Expérience 2 : sous-traitance liée à l'arrêt planifié de la production

La deuxième expérience de sous-traitance est liée à l'arrêt planifié des activités de production, communément appelé « la semaine de *shutdown* », qui a lieu à chaque année. Cette période dont la durée varie de quatre à six jours est consacrée à la réalisation de travaux majeurs de réparation et d'entretien des équipements. Le grand volume de travaux à réaliser et la rapidité à laquelle ils doivent être complétés obligent

l'employeur à recourir à la sous-traitance pour couvrir cette période de pointe. Il s'agit de la période de l'année où le nombre de contrats confiés en sous-traitance est à son niveau le plus élevé.

« [...] le processus là où on a le plus de contrats à forfait c'est quand qu'on fait le gros « shutdown », qu'on ferme pendant une semaine une fois par année. » (employeur 1, page 10)

Aussi, l'arrêt annuel de production nécessite une préparation à laquelle le syndicat participe. Ainsi, trois à quatre mois avant l'arrêt, l'employeur et le syndicat des employés d'usine vont ainsi déterminer conjointement quels travaux seront exécutés par les employés de l'usine et quels travaux seront confiés en sous-traitance. Le processus d'implication syndicale comporte trois étapes. Dans un premier temps, l'employeur soumet au syndicat la liste des travaux à effectuer durant l'arrêt de production. Dans un deuxième temps, à partir de la liste, le syndicat identifie les travaux pouvant être effectués par les employés au département de l'entretien et ce, selon deux critères, soit (1) l'expertise de la main-d'œuvre et (2) l'accès à l'outillage nécessaire à l'exécution des travaux. Dans un troisième temps, le syndicat doit démontrer l'efficacité d'utiliser les employés de l'usine pour l'exécution de certains travaux au lieu de recourir à la sous-traitance.

« [...] on s'assoit avec le syndicat pis tous les contrats à forfait qui sont donnés, y sont au même meeting que nous autres quand on décide de les donner ou pas. Fac y peuvent dire : « Non ça j'pense que nos gars y s'raient capables de faire ça y'a pas de problème [...] » Fac là on organise ça avec eux autres. » (employeur 1, page 10)

Par ailleurs, durant cette semaine, les employés de métiers sont tous requis au travail et font généralement du temps supplémentaire. Pour leur part, les employés de production non requis pour les activités régulières de production se voient offrir la possibilité de travailler comme homme à tout faire et d'assister les hommes de métiers dans la réparation et l'entretien des équipements. Ceci permet aux employés de production qui le désirent de continuer à travailler durant l'arrêt de production plutôt que d'avoir à prendre des vacances.

L'employeur s'assure que la main-d'œuvre de l'usine accomplit tout le travail qu'elle est en mesure d'accomplir avant d'aller en sous-traitance.

« [...] on va donner à contrat les affaires plus spécifiques. » (employeur 1, page 14)

« [...] dans le fond ce qu'on fait c'est qu'on s'assure que tous nos gars sont occupés avant de donner des contrats. Une fois qu'on donne des contrats, les gars peuvent pas dire on va le faire parce qu'y sont déjà « full, full » occupés [...] comme [...] quand c'est la semaine de « shutdown » [...]. [...] on a pas vraiment de contraintes parce que quand on est rendu à dire on s'en va à contrat [...], c'est que les gars y'ont toute qu'est-ce qu'y sont capables de faire. » (employeur 1, page 15)

Dans un premier temps, l'employeur confiera à des sous-traitants les travaux pour lesquels les employés réguliers n'ont pas d'expertise particulière ou encore pour lesquels l'entreprise n'est pas outillée, par exemple, le changement des séchoirs sur la machine à papier.

Deuxièmement, l'employeur va également recourir à la sous-traitance pour des travaux d'entretien nécessitant un grand besoin de main-d'œuvre pour une courte durée comme, par exemple, le remplacement de certaines pièces du convoyeur transportant les copeaux de bois vers les installations de fabrication de PTM.

« [...] le convoyeur qui prend des copeaux pis qui les monte en haut [...], si je change tout ce morceau là, [...] ça me prend énormément de personnes en même temps. » (employeur 1, page 13)

Les entrevues montrent que l'employeur confie aussi à la sous-traitance des travaux harassants devant être effectués dans des conditions d'exécution particulièrement difficiles. Il peut s'agir, par exemple, de nettoyer sous les presses de la machine à papier ou encore d'effectuer des travaux dans des endroits restreints où l'air ambiant est très chaud et très humide et nauséabond. Selon le représentant de l'employeur, les employés de l'usine ne veulent généralement pas accomplir ces tâches harassantes. Afin de combler son besoin de main-d'œuvre, l'employeur confie ce type de travaux à la sous-traitance.

Troisièmement, l'employeur profite de cette semaine pour faire réaliser des travaux d'entretien sur des équipements couverts par une garantie du fabricant ou de l'installateur. Les employés de ces firmes viennent à l'usine pour changer certaines pièces comme, par exemple, les actuateurs de la machine à papier.

De façon générale, le syndicat semble bien accepter la sous-traitance liée à l'arrêt planifié de production. Tel que mentionné en entrevue, le syndicat des employés d'usine dit comprendre pourquoi l'employeur recourt à la sous-traitance lors de cette période, qui se justifie par la nécessité que les travaux soient accomplis le plus rapidement possible et ainsi permettre une reprise rapide des opérations de l'usine. Si l'entreprise accusait un retard dans sa production, elle risquerait de perdre certains de ses clients ce qui pourrait mettre en jeu l'emploi des travailleurs.

« Les gens sont conscients [...] que l'usine doit repartir [que la production redémarre]. C'est quand même notre gagne pain. [...] si on perd un client à fin de la ligne pis si on ferme un mois, dans toute l'année, à cause qu'on a perdu un client c'est quand même tout le monde qui va avoir une perte pas juste la compagnie. » (syndicat 1, page 30)

Par contre, cela ne signifie pas pour autant que l'employeur a le feu vert sur toute la ligne. Il arrive que certains travaux soient confiés en sous-traitance qu'une seule fois par année. Pour ces travaux, le syndicat d'usine s'entend avec l'employeur pour qu'il y ait jumelage entre le sous-traitant et les employés de l'entretien. Le jumelage pour l'exécution de travaux d'entretien spécifiques et souvent couverts par une garantie d'installation assure un certain transfert d'expertise du sous-traitant vers les employés de métiers (voir section 4.3.3 A).

« Ça arrive des fois des pièces d'équipement là surtout des choses qu'on fait pas souvent qu'on va faire une fois par année des fois pendant un gros réparation, la compagnie envoie leur spécialiste. Ben normalement le spécialiste, on dit à compagnie on est d'accord qu'y'aille un spécialiste là, mais c'est pas lui qui fait l'ouvrage. Y'est là pour conseiller le travailleur de l'usine. Pis, ça se fait. » (syndicat 1, page 11)

En ce qui a trait aux conséquences, la sous-traitance liée à l'arrêt planifié annuel de la production semble avoir peu de conséquence manifeste pour le syndicat des employés d'usine. Quant aux conséquences pour la main-d'œuvre, premièrement, le fait que certains travaux harassants soient confiés en sous-traitance améliore, dans une certaine mesure, les conditions de travail en matière de santé et de sécurité au travail pour les membres de l'unité. Deuxièmement, le jumelage entre les employés du sous-traitant et les employés de métier pour l'exécution de certains travaux (p.ex. entretien et réparation de certains équipements liés aux nouvelles installations) permet à ces

derniers d'acquérir une nouvelle expertise en la matière. Troisièmement, on constate que le recours à la sous-traitance durant l'arrêt planifié annuel de la production permet à certains employés qui le désirent de prendre des vacances durant cette période plutôt que d'être astreint à travailler. Quatrièmement, le recours à la sous-traitance pour effectuer une partie des travaux permet de réduire la charge de travail des employés à l'interne, la charge de travail étant répartie entre les sous-traitants et les employés à l'interne durant cette période de pointe. Ainsi, nous observons que la sous-traitance liée à l'arrêt annuel planifié de la production en tant que tel a, jusqu'à un certain point, des conséquences positives pour la main-d'œuvre.

Les deux expériences suivantes font référence à des expériences de sous-traitance vécues par le syndicat des employés de bureau.

4.4.3 Expérience 3 : sous-traitance des activités informatiques

Avant que l'entreprise ne soit vendue à des investisseurs privés, les industries Maclaren-Nexfor assumaient en totalité la gestion du service informatique à l'usine de Masson-Angers. Cependant, lors de la transaction, les activités informatiques (p.ex. les fonctions de programmation), autrefois assumées par des employés syndiqués, ont été confiées en sous-traitance.

Ainsi, avant la vente de l'usine de papier journal par les industries Maclaren-Nexfor en 1998, un service informatique corporatif desservait les trois divisions soit la division pâte, la division papier journal et la division énergie. Une dizaine d'employés travaillait à ce service incluant des cadres et des employés syndiqués (p.ex. des programmeurs et des programmeurs analystes). Tous les employés syndiqués du service informatique étaient regroupés dans l'unité d'accréditation des employés de bureau représentée par la section locale 189 du SCEP (voir section 4.2).

En 1998, lorsque l'établissement de Masson-Angers fut vendu, tous les employés syndiqués du service informatique de l'usine en question ont été transférés à l'usine de Thurso qui est demeurée la propriété de Maclaren-Nexfor. Deux postes cadres ont été maintenus et deux autres ont été créés au service informatique à l'usine de Papier Masson Ltée à Masson-Angers. Ainsi, au moment de la réalisation de l'étude, le service

informatique de l'usine de Papier Masson Ltée était composé de quatre employés cadres chargés, entre autres, de la gestion du réseau et des systèmes ainsi que de deux sous-traitants, pour leur part, responsables de la programmation. Le nombre de sous-traitants varie selon les projets informatiques.

L'un des principaux motifs liés à la sous-traitance de la fonction programmation au service informatique est l'évolution rapide de la technologie et des connaissances dans le domaine. Le recours à une firme permet à l'employeur d'avoir accès à des ressources non disponibles à l'interne, mais aussi de pouvoir compter sur une expertise à la fine pointe, ce qui est un avantage non négligeable dans le domaine de l'informatique.

« Ça évolue tellement vite en informatique que si j'embauchais quelqu'un comme un programmeur, à vitesse qu'on change les systèmes y serait jamais à jour. » (employeur 1, page 22)

Les programmeurs de la firme de sous-traitants reçoivent une formation continue ce qui permet à l'entreprise PML de continuellement bénéficier des nouvelles connaissances dans le domaine. L'employeur y trouve son compte même si la sous-traitance du service informatique peut entraîner des coûts supplémentaires pour l'entreprise.

« Moé le gars [...] je le paie plus cher, mais je sais qu'y va être formé sa formation est organisée [...]. Moé je serais pas capable d'y faire une formation à cet informaticien là pis en plus, quand je le libèrerais pour aller en formation ben je rendrais pu mes services tandis qu'eux autres y me fournissent toujours un gars. Je paie un gars et quart ou un gars et tiers mais j'en ai toujours un. [...] en bout de ligne, si ça me coûte peut-être 75 000 au lieu de 60 000 par année, mais j'ai toujours quelqu'un qui est à jour. » (employeur 1, page 22)

Deuxièmement, la sous-traitance des activités informatiques permet à l'employeur de focaliser sur le développement des compétences clés de l'entreprise. Ainsi, l'employeur peut concentrer ses ressources (p.ex. matériels, financières, humaines) sur sa mission première soit la production de papier journal.

En 1998, lors du transfert des postes syndiqués du département de l'informatique vers l'usine de Pâtes Thurso, le syndicat des employés de bureau de l'usine de PML a demandé à l'employeur l'ouverture d'un poste syndiqué au département informatique.

Des discussions entre l'employeur et le syndicat ont eu lieu, mais elles n'ont donné aucun résultat tangible.

Selon le représentant syndical rencontré, l'employeur se serait engagé verbalement à ouvrir un poste syndiqué au cours de l'année suivante. Toutefois, cela ne s'est jamais concrétisé. L'employeur a plutôt pris la décision de confier la programmation du service informatique à une firme de consultants en informatique.

« [...] à l'informatique j'ai pas un poste syndiqué. Ça on a rasé n'avoir un pis là à dernière minute y'ont dit ah non on s'en va avec la sous-traitance parce que eux autres c'qui disent, les programmes changent beaucoup pis si on garde quelqu'un en dedans ici, y'aurait pas le temps d'évoluer avec le temps. La technologie va trop vite pis là ben, fac y'est mieux avec la sous-traitance pis eux autres y forment ses gens [...]. » (syndicat 2, page 2)

Aussi, le syndicat des employés de bureau a consulté un représentant national du SCEP, auquel il est affilié, pour évaluer les moyens d'action à prendre et contraindre l'employeur à respecter son engagement. Après évaluation de la situation, le représentant national a conclu que l'employeur n'était pas dans l'obligation de créer un poste syndiqué au département informatique et qu'aucun moyen d'action efficace ne pouvait être entrepris par le syndicat. Il faut noter qu'il n'y avait pas non plus de clause de sous-traitance dans la convention collective (voir section 4.3.3 B).

Au moment de la réalisation de l'étude, le représentant du syndicat des employés de bureau disait comprendre les motifs sous-jacents à la décision de l'employeur de sous-traiter une partie du service informatique sans toutefois appuyer cette décision.

« J'le comprends leur point de vue aussi que, la technologie va assez vite que après cinq ans y va être vraiment retardé pis que le nouveau système, parce que y va tout le temps être ici, y paie des formations pour y aller, mais pour eux autres y'aiment autant la sous-traitance pis que le nouveau système va prendre, l'autre personne qui vient avec le nouveau système. » (syndicat 2, page 18)

En ce qui a trait aux conséquences pour le syndicat, à première vue, cette expérience de sous-traitance semble n'avoir entraîné aucune conséquence manifeste pour le syndicat. Le représentant syndical est d'avis que la sous-traitance des activités informatiques n'a pas entraîné de pertes de postes au sein de l'unité, car il n'y a jamais

eu formellement de postes syndiqués dans l'unité d'accréditation actuelle des employés de bureau de l'entreprise Papier Masson Ltée (section locale 1104).

« J'ai pas perdu de poste, j'en n'ai jamais eu. » (syndicat 2, entretien téléphonique, 13 février 2004)

Cependant, nous sommes portés à croire que cette expérience a entraîné une perte pour le syndicat en termes d'effectifs et d'activités couvertes par l'unité, ce qui en modifie l'intégralité par rapport à la situation prévalant avant la vente. Premièrement, dans une certaine mesure, le fait qu'aucun poste syndiqué n'ait été créé ou transféré entraîne un plafonnement des effectifs à terme, car l'employeur recourt à la sous-traitance au lieu d'embaucher. Deuxièmement, l'absence de poste syndiqué à l'informatique a modifié l'intégralité de l'unité du syndicat de bureau soit en modifiant la nature des activités couvertes par l'unité. En effet, les activités informatiques ne sont désormais plus assumées par des membres de l'unité.

À première vue, la sous-traitance des activités informatiques ne semble pas avoir entraîné de conséquences manifestes pour la main-d'œuvre en place. Toutefois, comme l'activité n'est désormais plus couverte par l'unité, il en résulte une perte d'expertise en informatique pour l'unité dans son ensemble. De plus, cette sous-traitance a eu pour effet de réduire les possibilités d'emplois pour les employés actuels et futurs de l'entreprise en raison de l'abolition d'un poste au service informatique.

Nous présentons maintenant la quatrième et dernière expérience de sous-traitance vécue par le syndicat des employés de bureau.

4.4.4 Expérience 4 : sous-traitance des activités de dessin

Durant les années 80, l'entreprise employait au département de l'ingénierie trois dessinateurs membres du syndicat des employés de bureau. Au début des années 90, un des trois dessinateurs est parti à la retraite et le poste occupé par ce dernier n'a jamais été comblé. Ainsi, au moment où les faits racontés dans cette expérience se sont produits, l'entreprise ne comptait plus que deux dessinateurs.

Entre 2000 et 2002, en raison de l'absence prolongée pour maladie de l'un des deux dessinateurs en poste, l'employeur a confié le travail normalement accompli par cet employé à une firme conseil en ingénierie, à laquelle des contrats avaient déjà été octroyés. Il est à noter qu'en raison de la diminution du nombre d'ingénieurs à l'interne, l'entreprise PML faisait déjà appel à cette firme conseil pour différents travaux d'ingénierie (p.ex. travaux de construction). Ainsi, pendant près de deux ans, un employé de la firme a travaillé au sein du département d'ingénierie de l'entreprise PML.

Ainsi, en 2000, comme aucun employé de la compagnie ne possédait les compétences nécessaires pour combler le poste dont le titulaire était absent pour cause de maladie, l'employeur est allé en sous-traitance. Il faut comprendre que le volume de travail au poste de dessinateur était alors élevé en raison du projet de modernisation de l'usine alors en cours. Ainsi, la charge de travail importante et la nécessité de rencontrer les échéanciers liés au projet de modernisation ont incité l'employeur à recourir à un sous-traitant pour obtenir de la main-d'œuvre supplémentaire.

Le syndicat des employés de bureau a alors accepté que le poste de dessinateur soit confié en sous-traitance. En contrepartie, en vertu de l'entente sur le versement de la cotisation syndicale (voir section 4.3.3 B), l'employeur a versé au syndicat un montant équivalent à la cotisation syndicale telle qu'elle aurait été versée par un employé syndiqué et ce, durant la période où le poste de dessinateur a été comblé par un employé du sous-traitant.

Lorsque le dessinateur absent a réintégré ses fonctions, au retour de son congé maladie, l'employeur a malgré tout continué de confier en sous-traitance l'exécution de certains travaux de dessin. Au moment où l'étude a été réalisée, certaines activités de dessins étaient toujours sous-traitées. Selon le représentant du syndicat, il s'agissait principalement de travaux de conception ayant trait à la réalisation de projets spéciaux. Ces projets exigeaient que le sous-traitant ait des connaissances approfondies en ce qui a trait au programme informatique utilisé pour la conception de dessins. De plus, la charge de travail demeurait élevée.

En ce qui a trait à la position syndicale, lorsque le poste de dessinateur a été confié en sous-traitance en 2000, le syndicat des employés de bureau n'a pas tenté outre mesure

de convaincre l'employeur d'embaucher un nouvel employé à ce poste puisqu'il prenait pour acquis que si un nouvel employé était embauché par PML, il serait éventuellement mis à pied soit au retour de l'employé en congé de maladie, soit lorsque le volume de travail diminuerait. Pourquoi donc se battre pour un poste qui sera aboli ?

« [...] je ne veux pas avoir un poste pour dire que j'ai eu le poste, me péter les bretelles [...], dire que j'ai eu le poste en informatique pis que dans deux ans [l'employeur] l'abolisse. Ça fait de la merde [...] parce que la personne [dont le poste est aboli] peut aller « bomber » ailleurs [...] j'aime autant avoir des postes et que ça reste. » (syndicat 2, page 5)

Au moment de l'étude, bien que l'employeur continuait à sous-traiter des activités de dessin et ce, malgré que les deux employés réguliers soient en poste, le syndicat ne semblait pas non plus s'y opposer. Le représentant syndical expliquait cette position par le fait que la sous-traitance n'avait pas pour effet de priver les deux dessinateurs de leur travail régulier, ce qui, en ce sens, respecte la logique syndicale à savoir qu'aucun employé régulier et membre de l'unité d'accréditation ne doit être privé de travail en raison de la sous-traitance ou soit pour toutes autres raisons (voir section 4.3.3 B).

Par ailleurs, depuis le départ à la retraite du troisième dessinateur au début des années 90, l'employeur n'a pas embauché d'employé régulier pour combler le poste laissé vacant, mais confie le travail en sous-traitance selon les besoins de l'entreprise. Il n'en demeure pas moins que, depuis les trois dernières années, la compagnie a régulièrement recours à la sous-traitance pour la conception de dessins. Il en résulte un plafonnement des effectifs pour le syndicat des employés de bureau.

De prime abord, la sous-traitance des activités de dessin semble avoir entraîné peu de conséquences pour le syndicat. Cependant, à moyen terme, cette expérience semble avoir deux conséquences pour le syndicat. Premièrement, elle entraîne un plafonnement des effectifs à terme, car l'employeur recourt à la sous-traitance au lieu d'embaucher de nouveaux dessinateurs à l'interne. Deuxièmement, les sommes reçues, en remplacement des cotisations syndicales, lui permettent, dans une certaine mesure, de maintenir son pouvoir financier.

Quant aux conséquences pour la main-d'œuvre, premièrement, durant la période caractérisée par l'implantation du projet de modernisation de l'usine, le volume de

travail était particulièrement élevé. La sous-traitance a permis de répartir la charge de travail entre le dessinateur régulier de la compagnie et l'employé de la firme conseil. Aussi, au moment de l'étude, le représentant syndical affirmait que certains travaux étaient confiés en sous-traitance parce que les dessinateurs réguliers de l'entreprise ne bénéficiaient pas suffisamment de temps pour les réaliser. Par conséquent, la sous-traitance venait alléger la charge de travail des deux dessinateurs en poste. Deuxièmement, le fait que l'employeur recourt à la sous-traitance au lieu d'embaucher de nouveaux dessinateurs à l'interne entraîne une baisse des possibilités d'emplois pour les employés actuels et futurs. Troisièmement, ce type de sous-traitance limite, dans une certaine mesure, le nombre d'heures supplémentaires qui pourraient être effectuées par ces derniers. Cependant, le représentant syndical souligne dans un même temps que ces mêmes employés sont peu intéressés à effectuer des heures supplémentaires. Quatrièmement, le représentant syndical affirme que, depuis que l'employeur recourt à la sous-traitance pour certaines activités de dessin, les tâches des dessinateurs réguliers se sont vues modifiées en partie. À ce titre, les dessinateurs doivent exercer un certain contrôle sur le travail du sous-traitant, par exemple, en vérifiant que les plans réalisés respectent les normes de conception pour en faciliter leur utilisation dans le futur (p.ex. apporter certaines modifications ultérieures aux plans).

« [...] on essaye de vérifier [...] que le gars [employé du sous-traitant] [...] fait le dessin comme il faut, pis que ça soit facile aller travailler dessus si on a de la révision à faire [...] après. C'est vérifier un peu mais [...] si il met un bogue dedans pis qu'on le sait pas, on peut avoir de la misère [...]. » (syndicat 2, page 15)

Le représentant syndical ajoute que les tâches de ces derniers sont aujourd'hui davantage liées à la gestion de projets qu'à la conception de dessins, comparativement aux années passées, alors que ce type d'activité n'était pas confié en sous-traitance. Comme les deux dessinateurs en poste se voient de moins en moins confier des tâches liées à la conception de dessins, cela vient limiter le développement d'une expertise en ce sens.

En conclusion, nous avons présenté dans ce chapitre un bref portrait de l'industrie canadienne des pâtes et papier ainsi que les grandes caractéristiques de l'entreprise à l'étude. Nous avons aussi décrit la situation générale de la sous-traitance dans

l'établissement de PML en abordant les principaux travaux sous-traités, la philosophie de l'employeur par rapport à la sous-traitance et la stratégie syndicale en matière de sous-traitance. Finalement, nous avons présenté quatre expériences de sous-traitance auxquelles le syndicat des employés d'usine (expériences 1 et 2) et le syndicat des employés de bureau (expériences 3 et 4) ont été confrontés depuis 1998. Les caractéristiques de ces expériences sont résumées au tableau IV.2.

Le dernier chapitre, soit le chapitre cinq, est consacré à l'analyse des résultats.

Tableau IV.2 Synthèse des quatre expériences de sous-traitance

Stratégie patronale		Stratégie syndicale			Conséquences		
Expériences de sous-traitance	Nature des activités sous-traitées	Motifs	Position	Actions	Présence d'une clause de sous-traitance	Syndicat	Main-œuvre
Expérience 1 Projet de modernisation	• Critique (activités d'entretien)	• Réduction des coûts de main-d'œuvre (mises à pied) • Contrôle et réduction des coûts de main-d'œuvre par l'application des contrats de garantie	• Opposition	• Application de la convention collective (dépôt de griefs) • Négociation d'une entente sur la sous-traitance	• Oui (restrictive)	• Baisse du niveau des effectifs au département de l'entretien : Avant entente : 6 mises à pied Après entente : 2 mises à pied	• 2 pertes d'emplois • Baisse des possibilités d'emplois pour les employés actuels et futurs • Perte d'employés qualifiés ayant des compétences spécialisées
Expérience 2 Arrêt planifié annuel de la production	• Critique (activités d'entretien)	• Capacité de production (augmentation des effectifs en période de pointe) • Accès à une expertise non disponible • Contrôle et réduction des coûts de main-d'œuvre par l'application des contrats de garantie	• Ne s'oppose pas ----- • Proposition d'alternatives	----- • Implication dans la décision quant aux travaux à effectuer • Jumelage (transfert d'expertise avec les sous-traitants)	• Oui (restrictive)	(Pas de conséquences manifestes)	• Amélioration de la santé et de la sécurité au travail • Acquisition d'une nouvelle expertise • Prise de vacances facilitée • Réduction de la charge de travail
Expérience 3 Activités informatiques	• Périphérique (activités informatiques)	• Accès à une expertise non disponible • Focalisation sur les compétences clés	• Ne s'oppose pas	• Discussions avec l'employeur • Discussions avec un représentant du SCEP	• Non	• Plateformement du niveau des effectifs • Modification de l'intégralité de l'unité	• Perte d'expertise en informatique • Baisse des possibilités d'emplois pour les employés actuels et futurs
Expérience 4 Activités de dessin	• Périphérique (activités de dessin)	• Capacité de production • Accès à une expertise non disponible	• Ne s'oppose pas	• Négociation d'une entente non écrite sur le versement de la cotisation syndicale	• Non	• Plateformement du niveau des effectifs • Maintien du pouvoir financier	• Réduction de la charge de travail • Baisse des possibilités d'emplois pour les employés actuels et futurs • Réduction des heures supplémentaires • Modification du contenu des tâches • Perte d'expertise quant à la conception et au dessin

CHAPITRE 5

ANALYSE DES RÉSULTATS

Ce chapitre est consacré à l'analyse et à la discussion des résultats de notre étude. Il comporte quatre sections. Dans la première section, nous analysons pour chacune des expériences de sous-traitance les liens existants entre les trois variables du modèle soit (1) la stratégie patronale de sous-traitance, (2) les conséquences de la sous-traitance pour le syndicat et la main-d'œuvre et (3) la stratégie syndicale en matière de sous-traitance (voir section 2.2). Dans la deuxième section, nous répondons à notre question de recherche. La troisième section est consacrée à la vérification des six propositions de recherche. La quatrième et dernière section présente la discussion des résultats de notre recherche.

5.1 Analyse des expériences de sous-traitance

5.1.1 Expérience 1

L'employeur a eu recours à la sous-traitance pendant et après la phase de construction du projet de modernisation de l'usine. Pour les fins de l'étude, nous concentrons notre analyse sur la période suivant la fin de la phase de construction du projet de modernisation. C'est à ce moment que des mises à pied ont eu lieu au département de l'entretien, entraînant ainsi une vive opposition du syndicat d'usine face à la sous-traitance qui a conduit, en bout de ligne, à la signature d'une entente particulière sur la sous-traitance.

Dans un premier temps, nous examinons la stratégie patronale de sous-traitance et ses caractéristiques soit la nature des travaux sous-traités et les motifs patronaux qui en découle. Tout d'abord, les résultats obtenus révèlent que les travaux sous-traités, suivant la construction du projet de modernisation, ont trait à l'ajustement et l'entretien des pièces d'équipements sur les nouvelles installations de l'atelier de pâte thermomécanique. À la section 4.4, nous avons expliqué en quoi ces travaux constituent des activités de nature critique (voir section 2.2.2). Le fait que les activités sous-traitées soient de nature critique n'apparaît pas avoir eu de conséquences

particulières pour les travailleurs et le syndicat en dépit de ce à quoi nous nous attendions (voir section 5.2).

Dans cette expérience, il appert que le principal motif patronal de sous-traitance était la réduction des coûts (Holmes 1986), ce qui renvoie à la sous-traitance liée à l'amélioration de l'efficacité organisationnelle de l'entreprise dans notre modèle d'analyse (voir section 2.2.2). Comme on a pu le voir, dans cette expérience, la sous-traitance permettait à l'employeur de réduire ses coûts de différentes manières notamment par la mise à pied d'employés de l'entretien. L'effet de ce type de sous-traitance sur les conditions de travail des employés, plus spécifiquement sur celles liées à l'emploi (voir section 2.2.1), s'est traduit par la perte de deux emplois et des possibilités d'emploi pour les employés actuels et futurs. Par le fait même, ce type de sous-traitance a aussi entraîné pour le syndicat une baisse des effectifs syndicaux.

Cette sous-traitance motivée par la réduction des coûts a entraîné des conséquences négatives importantes pour le syndicat (p.ex. baisse du niveau des effectifs) et, plus particulièrement, pour ses membres (p.ex. pertes d'emplois, baisse des possibilités d'emplois, perte d'employés qualifiés), expliquant d'autant plus l'opposition du syndicat à celle-ci. À l'instar de ce qui est constaté dans la littérature (Sack et Poskanser 2001 : 114), cette expérience montre que la sous-traitance peut réduire les possibilités d'emploi, soit l'opportunité pour les employés de métiers d'occuper un autre emploi de même nature dans l'établissement, mais dans un département différent par exemple. À long terme, la réduction du niveau d'emploi réduit également les possibilités d'emploi pour les futurs employés.

Notons que la sous-traitance liée au projet de modernisation est la seule expérience parmi les quatre à l'étude à avoir entraîné des mises à pied au sein de la main-d'œuvre. Cela explique peut-être la réaction marquée du syndicat.

À ce propos, le syndicat des employés d'usine s'est fortement opposé à la sous-traitance, ce qui renvoie clairement à la position d'opposition dans notre modèle d'analyse (voir section 2.2.3). Cette réaction se justifie de plusieurs manières. Premièrement, la réaction syndicale se justifie par le fait que la sous-traitance faite par l'employeur contrevenait, selon la prétention du syndicat, à la clause de la convention

collective. En effet, le syndicat était convaincu que les employés mis à pied détenaient les compétences pour effectuer le travail d'entretien et de réparation des équipements confiés en sous-traitance. Cela allait carrément à l'encontre de la logique syndicale et de la clause de la convention collective voulant que les compétences des membres et l'outillage de l'usine doivent être utilisés à pleine capacité avant que du travail d'entretien ne soit confié à la sous-traitance (voir section 4.3.3 A). Cette clause a d'ailleurs constitué l'assise principale de l'opposition syndicale qui lui a permis de déposer des griefs pour faire pression sur l'employeur.

Deuxièmement, les mises à pied entraînées par la sous-traitance ont constitué l'élément déclencheur à l'opposition syndicale puisque, d'une part, elles sont venues priver de travail et de salaire six salariés. On peut comprendre que le syndicat était pressé de toute part de s'opposer et de faire quelque chose pour ses membres mis à pied qui subissaient, ce qui est probablement une des premières conséquences de la sous-traitance pour un employé, une perte d'emploi et de salaire. De plus, considérant qu'il y avait déjà eu 175 autres mises à pied dans le cadre du projet de modernisation, on peut penser que les inquiétudes des membres devaient être grandes et qu'ils réclamaient une intervention syndicale vigoureuse.

Troisièmement, on peut penser que la motivation patronale à la sous-traitance, soit la réduction des coûts, a aussi pu contribuer à la réaction syndicale. Cette sous-traitance faisait en sorte qu'il y avait désormais deux taux pour faire un travail qui nécessitait les mêmes compétences : le taux des employés syndiqués et le taux payé aux sous-traitants. On comprend que cette stratégie patronale de sous-traitance visant à éviter de payer les taux salariaux et les autres avantages monétaires prévus dans la convention collective pour du travail pouvant être fait par des employés de l'unité, suscite inévitablement l'opposition du syndicat. Si le syndicat s'était résigné aux 175 mises à pied pour des raisons technologiques dans le cadre du projet de modernisation, il était inacceptable pour lui que d'autres mises à pied soient justifiées par la seule volonté de réduire les coûts.

La réaction syndicale se justifie en dernier lieu par la nature des travaux sous-traités. Dans le secteur manufacturier, les travaux liés à l'entretien et la réparation des équipements de production sont perçus la plupart du temps comme étant étroitement

liées aux activités de production de l'entreprise (Benson et Ieronimo 1996 : 61) et sont jugés comme étant des activités de nature critique pour la poursuite de la mission première de l'entreprise (section 1.2.1). Ces activités touchent un grand nombre d'employés spécialisés membres du syndicat. Cela constituait un précédent dangereux dans cette unité. La sous-traitance de ces activités risquait d'entraîner une diminution des besoins en main-d'œuvre spécialisée et de fait, contribuer à réduire le nombre de membres actuels et futurs.

De façon générale, les résultats de recherche montrent que la réaction syndicale a contribué à atténuer les conséquences de la sous-traitance pour ses membres. L'action syndicale qui a mené à la conclusion d'une entente sur la sous-traitance a clairement joué un rôle dans l'atténuation des conséquences. Le syndicat a mis de la pression sur l'employeur en déposant des griefs, ce qui lui a permis de se bâtir un rapport de force favorable qui a mené à la conclusion de l'entente. L'entente sur les contrats à forfait a conduit à la réembauche de quatre des six employés mis à pied à l'entretien. Ainsi, la conséquence « nette » de cette expérience de sous-traitance au niveau de l'emploi est la mise à pied de deux employés, plutôt que six. Le syndicat a dû faire des compromis dans cette entente (p.ex. engagement à ne pas déposer de griefs durant le reste de la convention). Cependant, il n'a pu éviter la mise à pied de deux de ses membres. Compte tenu des conséquences négatives immédiates de la sous-traitance pour ses membres, il était sans doute préférable pour le syndicat d'agir rapidement en signant une trêve sur la sous-traitance malgré les compromis que cela impliquait, plutôt que d'attendre les résultats incertains de l'arbitrage des griefs. Les décisions arbitrales ne seraient venues que beaucoup plus tard avec entre temps les conséquences que l'on peut imaginer pour les six travailleurs mis à pied. On peut ainsi affirmer que la réaction syndicale a clairement contribué à atténuer les conséquences de la sous-traitance pour ses membres, sans toutefois toutes les éviter. Cela est conforme à ce qu'avançaient Caprile et Llorens (2001) pour qui la principale préoccupation des syndicats face à l'augmentation de la sous-traitance dans leur milieu de travail reste encore d'atténuer les conséquences pour les travailleurs et pour eux-mêmes (voir section 1.4).

5.1.2 Expérience 2

Dans un premier temps, nous examinons la stratégie patronale de sous-traitance soit la nature des travaux sous-traités et les motifs patronaux qu'elle sous-tend. Tout d'abord, les résultats de l'étude révèlent que les travaux sous-traités durant la semaine d'arrêt planifié des activités de production sont principalement liés à la réparation majeure, l'entretien ou encore le changement de certaines pièces d'équipements, notamment, de la machinerie de production (p.ex. machine à papier, installations de l'atelier de pâte thermomécanique). Tout comme dans la première expérience de sous-traitance, les travaux sous-traités sont considérés comme étant de nature critique (voir section 4.4). Comme dans l'expérience 1 également, le fait que les activités sous-traitées soient de nature critique n'apparaît pas avoir eu de conséquences particulières sur le syndicat et la main-d'œuvre dans le cas étudié.

En ce qui a trait aux motifs patronaux de sous-traitance, les résultats de notre étude montrent que l'employeur a recours à la sous-traitance pour trois différentes raisons. Premièrement, l'employeur confie en sous-traitance les travaux pour lesquels les employés réguliers n'ont pas d'expertise particulière ou encore pour lesquels l'entreprise n'est pas outillée (voir section 2.2.2 : sous-traitance de spécialité). Ce type de sous-traitance respecte les dispositions prévues en matière de sous-traitance dans la convention collective des employés d'usine (voir section 4.3.3 A). Ainsi, l'employeur sous-traite pour accéder à la fois à une main-d'œuvre détenant des compétences particulières ainsi qu'à une technologie de pointe non disponible à l'interne. Tel que défini par Holmes (1986), il s'agit clairement d'une sous-traitance liée à la spécialisation (voir section 1.2.2). Ce motif patronal de sous-traitance semble avoir eu peu d'impact sur le syndicat d'usine parce que le niveau des effectifs et l'intégralité de l'unité n'ont pas été modifiés. Les conséquences pour la main-d'œuvre de la sous-traitance liée à l'accès à une expertise non disponible à l'interne apparaissent être même positives dans le cas étudié. Premièrement, le jumelage entre les employés de PML et ceux du sous-traitants favorise le développement d'une nouvelle expertise pour la main-d'œuvre (voir section 2.2.1). Cette conséquence positive s'explique, notamment, par l'implication du syndicat dans la planification de l'arrêt planifié de la production et par le fait que celui-ci s'assure qu'il y ait transfert d'expertise entre les sous-traitants et les employés de métiers. Par l'entremise du contact avec les sous-traitants, la sous-traitance

effectuée dans le cadre de cette expérience permet aux employés de l'entretien de développer une nouvelle expertise et d'acquérir de nouvelles connaissances dans leur métier respectif. Considérant qu'à terme, la sous-traitance de travaux spécialisés est susceptible de réduire les besoins en main-d'œuvre spécialisée, ce qui éventuellement pourrait engendrer la disparition de certains corps de métier au sein de l'entreprise, on peut comprendre la volonté du syndicat des employés d'usine de voir à ce qu'il y ait transfert d'expertise des sous-traitants vers les employés de métiers à travers le jumelage, et ainsi contrer les conséquences néfastes de la sous-traitance à plus long terme.

Deuxièmement, l'employeur recourt à la sous-traitance dans le cadre de l'arrêt annuel pour des travaux nécessitant un grand besoin de main-d'œuvre pour une courte durée c'est-à-dire pour couvrir la période de pointe durant l'arrêt. Cette motivation patronale renvoie à la sous-traitance liée à la capacité de production de l'entreprise (Holmes 1986) (voir section 1.2.2). L'augmentation importante des heures supplémentaires de travail durant cette période témoigne d'ailleurs d'une utilisation maximale des ressources à l'interne qui engendre le besoin d'aller à l'externe pour accomplir le surplus de travail. Le travail excédentaire ainsi confié à l'externe permet de réduire la charge de travail des employés à l'interne, car les tâches en surplus sont confiées à des sous-traitants. On peut penser que la sous-traitance, quand elle est motivée de cette façon, a peu de conséquences et ce, tant pour le syndicat que pour la main-d'œuvre. C'est qu'habituellement, l'employeur recourt à ce type de sous-traitance afin d'ajuster sa production en fonction de la demande de travail (Halley 2000; Abraham et Taylor 1996 : voir section 1.2.2) ce qui, à court terme, n'entraîne pas de conséquences manifestes pour le syndicat (p.ex. baisse des effectifs) et la main-d'œuvre (p.ex. mises à pied) puisque ce type de sous-traitance implique un maintien des effectifs réguliers sans affecter négativement leurs conditions de travail.

Cette sous-traitance permet d'aller chercher à l'externe de la main-d'œuvre pour effectuer des travaux harassants, que la main-d'œuvre à l'interne ne désire pas effectuer. On peut donc penser que cette sous-traitance a un impact positif sur les conditions de travail des employés à l'interne, notamment, quant à la santé et la sécurité au travail (voir section 2.2.1). En ce qui a trait à l'organisation du travail comme condition de travail, deux autres conséquences positives de recourir à de la main-

d'œuvre externe est que la prise de vacances pour la main-d'œuvre à l'interne est facilitée et également que cela vient réduire la charge de travail pour les employés qui ne prennent pas de vacances durant cette période (voir section 2.2.1).

Troisièmement, l'employeur sous-traite lors de l'arrêt annuel pour bénéficier de la garantie d'installation offerte par le fabricant pour l'entretien et la réparation de certains équipements. Tel qu'expliqué précédemment, la sous-traitance en vertu des contrats de garantie permet à l'employeur de réduire ses coûts de production (voir section 4.4.1). Contrairement à l'expérience 1, dans ce cas-ci, ce type de sous-traitance ne se traduit pas par la mise à pied de travailleurs, ni par une diminution des effectifs syndicaux. Comme le besoin en main-d'œuvre est grand durant cette période, l'entreprise n'a pas à procéder à des mises à pied. De plus, puisque ce sont des travaux que ne peuvent faire les travailleurs de l'usine, il n'y a pas ici redondance des compétences qui pourrait conduire à des mises à pied.

Bref, dans cette expérience, on constate que les motivations patronales de sous-traitance sont au nombre de trois soit (1) augmenter la capacité de production de l'entreprise, (2) accéder à une expertise non disponible à l'interne et (3) réduire les coûts, notamment, par le biais des contrats de garantie. Il appert que la sous-traitance telle qu'effectuée dans le cadre de cette expérience n'ait entraîné que peu de conséquences pour le syndicat. Le type de sous-traitance pratiquée dans cette expérience a eu des conséquences plutôt positives pour les travailleurs comme par exemple l'amélioration de la santé et de la sécurité au travail, l'acquisition d'une nouvelle expertise par le jumelage, la prise de vacances facilitée et une diminution de la charge de travail des employés à l'interne.

De façon générale, les entrevues ont révélé que le syndicat des employés d'usine ne démontre pas de véritable opposition à la sous-traitance liée à l'arrêt planifié annuel de production (voir section 2.2.3). Cette position s'explique notamment par sa participation dans le processus d'octroi des contrats, mais également par les motivations patronales de sous-traitance et par les bénéfices potentiels qu'en retirent les membres.

Tout d'abord, l'implication syndicale dans la planification de l'arrêt planifié annuel de la production représente, à notre avis, une des principales explications à la position

syndicale. L'implication syndicale renvoie à une position dite de proposition d'alternatives dans le modèle d'analyse (voir section 2.2.3). L'implication du syndicat en amont du processus lui permet d'influencer les types de travaux sous-traités et ainsi, d'en atténuer les conséquences négatives pour les membres. Le fait que le syndicat puisse s'impliquer ainsi dans le processus constitue une avancée stratégique importante sachant que la sous-traitance relève du droit de gérance de l'employeur (Hébert et al. 2003) et, par conséquent, demeure une prérogative patronale.

La position syndicale s'explique aussi par les motifs patronaux de sous-traitance. Dans cette expérience, l'employeur sous-traite, entre autres, les travaux pour lesquels les employés réguliers n'ont pas d'expertise particulière ou encore pour lesquels l'entreprise n'est pas outillée, ce à quoi le syndicat ne s'oppose pas fondamentalement (voir section 4.3.3 A). La convention collective permet d'ailleurs ce type de sous-traitance.

Les résultats de la recherche montrent aussi que l'employeur recourt à la sous-traitance pour couvrir une période de pointe qui est causée par la nécessité de limiter le plus possible la durée de l'arrêt et permettre une reprise rapide des opérations de production. Le syndicat d'usine dit être conscient de cet enjeu et par conséquent, ne cherche pas à s'opposer à ce type de sous-traitance. La non reprise des opérations pourrait avoir des conséquences autrement plus néfastes pour les travailleurs.

Contrairement à la première expérience, dans l'expérience de sous-traitance liée à l'arrêt planifié annuel de la production, le syndicat d'usine ne manifeste pas une vive opposition face à la sous-traitance en vertu des contrats de garantie. Cette position s'explique entre autres par le fait que le syndicat d'usine s'entend avec l'employeur pour qu'il y ait jumelage entre le sous-traitant et les membres de l'unité, soit les employés au département de l'entretien. En ce sens, le jumelage représente également une position dite de proposition d'alternatives à la sous-traitance tel que défini dans le modèle d'analyse (voir section 2.2.3). Le jumelage pour l'exécution de travaux d'entretien spécifiques et couverts par une garantie d'installation assure un certain transfert d'expertise du sous-traitant vers les employés de métiers. Ainsi, le processus de jumelage atténue les conséquences négatives de la sous-traitance pour la main-d'œuvre en permettant d'accroître l'expertise à l'interne.

De plus, on peut comprendre que le syndicat ne s'oppose pas à la sous-traitance dans la mesure où celle-ci concerne en partie des travaux harassants que ses membres ne veulent pas faire. Le fait que la sous-traitance de capacité facilite la prise de vacances pour les employés qui désirent en prendre à cette période est peut-être un autre facteur explicatif à la position syndicale face à cette expérience de sous-traitance. Donc, peut-être que le syndicat ne s'oppose pas à ce que certains travaux soient confiés en sous-traitance si celle-ci est, dans une certaine mesure, profitable pour la main-d'œuvre.

Ainsi, on constate que dans cette expérience, le syndicat agit afin que les conséquences de la sous-traitance soient favorables aux travailleurs de PML. En ce sens, on peut affirmer que le syndicat parvient à atténuer les conséquences de la sous-traitance pour ses membres.

5.1.3 Expérience 3

Nous examinons, dans un premier temps, la stratégie patronale de sous-traitance c'est-à-dire la nature des travaux sous-traités et les motifs patronaux de sous-traitance. Tout d'abord, contrairement aux activités sous-traitées dans les expériences 1 et 2, les activités sous-traitées dans cette expérience, soit les activités de programmation liées au service informatique sont considérées comme étant de nature périphérique (voir section 4.4). Dans cette expérience, le fait que des activités périphériques aient été sous-traitées semble entraîner de façon indirecte des conséquences néfastes pour le syndicat et la main-d'œuvre. Ces conséquences sont liées à l'absence de pouvoir de négociation du syndicat des employés de bureau. Le pouvoir de négociation du syndicat est lié au rôle stratégique de ses membres dans la production de l'entreprise. Donc, dans la mesure où les membres du syndicat des employés de bureau n'occupent pas de rôle stratégique dans la production de l'entreprise et que le rôle stratégique est lié au pouvoir de négociation, on peut penser que le syndicat des employés de bureau a peu de pouvoir de négociation face à l'employeur. Par conséquent, son faible pouvoir de négociation, découlant du rôle plutôt périphérique des activités occupées par ses membres, fait en sorte qu'il ne peut que difficilement s'opposer à la sous-traitance. C'est en ce sens que nous disons que la nature des travaux sous-traités ici a des conséquences indirectes pour le syndicat et la main-d'œuvre (voir section 2.2.1).

En ce qui a trait aux motifs patronaux de sous-traitance, les résultats de la recherche montrent que l'employeur sous-traite les activités liées à la programmation au service informatique pour deux raisons soit (1) accéder à une expertise non disponible à l'interne et (2) focaliser sur les activités clés de l'entreprise. Tout d'abord, en raison de l'évolution rapide de la technologie et des connaissances dans le domaine, le recours à une firme permet à l'employeur d'avoir accès à des ressources non disponibles à l'interne, mais aussi de pouvoir compter sur une expertise à la fine pointe. En ce sens, il s'agit d'une sous-traitance de spécialité (Holmes 1986) (voir section 1.1) qui, dans notre modèle d'analyse, renvoie à la sous-traitance liée à la spécialisation (voir section 2.2.2). Deuxièmement, en sous-traitant une partie du service informatique, cela permet à l'employeur de focaliser sur le développement de ses compétences clés c'est-à-dire de concentrer ses différentes ressources matérielles, humaines et financières sur ses activités critiques (p.ex. activités de production et entretien des équipements de production) (Outsourcing Institute 2000) (voir section 2.2.2).

Cette sous-traitance entraîne les conséquences suivantes pour le syndicat soit (1) un plafonnement du niveau des effectifs syndicaux et (2) la modification de l'intégralité de l'unité (voir section 2.2.1). Premièrement, la sous-traitance des services informatiques a comme conséquence qu'aucun employé syndiqué n'est susceptible d'être embauché dans ce service entraînant un plafonnement des effectifs syndicaux. Deuxièmement, les services informatiques étant sous-traités, cette activité ne fait plus partie de l'unité de bureau, comparativement à la situation qui prévalait avant la sous-traitance. En ce sens, il en résulte une modification de l'intégralité de l'unité de négociation en termes d'activités couvertes.

Quant aux conséquences pour les membres, on peut penser que cette expérience de sous-traitance est venue modifier premièrement leurs conditions de travail en termes de formation professionnelle (voir section 2.2.1). Comme les activités liées à la programmation ne sont plus couvertes par le syndicat des employés de bureau, il s'en suit la perte d'une expertise dans le domaine informatique. Cette sous-traitance a également eu un effet sur l'emploi en termes de baisse des emplois et des possibilités d'emploi (voir section 2.2.1). Ainsi, cette sous-traitance a contribué à réduire l'opportunité pour les employés actuels d'occuper un emploi au département informatique. À long terme, cette sous-traitance réduit également les possibilités futures

d'embauche. Il semble donc y avoir un lien entre cette sous-traitance visant l'accès à une expertise non disponible à l'interne et la focalisation sur les compétences clés et la perte d'expertise pour les employés et la baisse des possibilités d'emplois.

Par ailleurs, on peut penser que l'employeur a, en quelque sorte, profité du contexte de la vente de l'entreprise pour se départir des activités liées à la programmation. Cette situation n'est pas étonnante quand on sait que les entreprises cherchent à réduire leurs engagements en capitaux immobilisés et en investissements nouveaux pour les activités périphériques telles l'informatique (Quélin et Duhamel 2003 : 9) (voir section 1.2.1).

Quant à la réaction syndicale de non opposition, elle s'explique selon nous par cinq raisons (voir section 2.2.3). Premièrement, nous sommes portés à croire que l'incapacité du syndicat de bureau à obtenir la création d'un poste à l'informatique tient à son faible pouvoir de négociation découlant du fait qu'il représente un petit nombre seulement de membres (13 membres au total). Deuxièmement, le fait que les membres occupent des postes liés aux activités périphériques de l'entreprise (p.ex. commis aux achats, commis à la paie, dessinateur) réduisait aussi son rapport de force. Le faible rapport de force peut expliquer pourquoi aucun moyen efficace n'a pu être mis en œuvre par le syndicat pour réellement contraindre l'employeur à créer un poste à l'informatique. Troisièmement, l'absence de clause de sous-traitance dans la convention collective du syndicat des employés de bureau le prive de toute assise juridique pour faire valoir sa position (voir section 4.3.3 B). Il n'a donc pas pu déposer de griefs pour contester cette sous-traitance ni même être consulté ou impliqué dans la décision, comme à pu le faire le syndicat d'usine. Sans assise dans la convention collective, le syndicat pouvait difficilement remettre en cause la décision patronale. Aussi, comme le syndicat de bureau constitue un nouveau syndicat, créé suite à la vente de l'entreprise, il est normal que le niveau de protection prévu à la convention collective varie. Quatrièmement, on peut penser que le syndicat de bureau s'est peu opposé à la sous-traitance au service informatique, sans toutefois l'appuyer (voir section 2.2.3), car elle respectait la logique du syndicat des employés de bureau en matière de sous-traitance qui vise essentiellement à s'assurer qu'aucun employé régulier membre de l'unité d'accréditation ne doit être privé de travail (voir section 4.3.3 B). Dans ces conditions, il était difficile pour le syndicat de mobiliser ses membres, car

cette sous-traitance n'avait que peu d'impacts sur leurs conditions de travail. Finalement, le syndicat des employés de bureau s'est en quelque sorte retrouvé devant le fait accompli après la vente. Il était donc difficile pour lui de développer une stratégie efficace pour garder le service informatique.

En somme, il appert que dans cette expérience de sous-traitance, la stratégie syndicale préconisée par le syndicat des employés de bureau ne semble pas avoir réussi à atténuer les conséquences de la sous-traitance pour lui-même (p.ex. plafonnement du niveau des effectifs et modification de l'intégralité de l'unité) ainsi que pour ses membres (p.ex. perte d'un savoir-faire collectif en informatique et entrave à l'embauche). La stratégie syndicale n'a donc pas eu d'effet modérateur.

5.1.4 Expérience 4

Pour cette dernière expérience, nous examinons, dans un premier temps, la stratégie patronale de sous-traitance soit la nature des travaux sous-traités et les motifs patronaux de sous-traitance. Tout d'abord, en ce qui concerne la nature des travaux sous-traités, tel qu'expliqué précédemment, les travaux sous-traités dans cette expérience sont considérés comme étant de nature périphérique (voir section 4.4). La sous-traitance d'activités périphériques apparaît avoir un effet indirect sur les conséquences pour le syndicat et la main-d'œuvre. Comme dans l'expérience 3, on peut penser que ces conséquences sont liées à l'absence de pouvoir de négociation du syndicat des employés de bureau. Donc, dans la mesure où les membres du syndicat des employés de bureau n'occupent pas de rôle stratégique dans la production de l'entreprise et que le rôle stratégique est lié au pouvoir de négociation, on peut penser que le syndicat des employés de bureau a peu de pouvoir de négociation face à l'employeur. Son faible pouvoir de négociation fait en sorte qu'il ne peut réellement s'opposer à la sous-traitance. La nature des travaux sous-traités a donc des conséquences indirectes pour le syndicat et la main-d'œuvre (voir section 2.2.1).

Dans cette expérience, les motifs patronaux de sous-traitance soit la seconde dimension de la stratégie patronale de sous-traitance (voir section 2.2.2) sont les suivants : (1) augmenter la capacité de production et (2) accéder à une expertise non disponible à l'interne. Premièrement, l'absence pour maladie d'un employé a permis à

l'employeur de recourir à la sous-traitance puisque le volume de travail était alors élevé. En ce sens, il s'agissait d'une sous-traitance liée à la capacité de production (Holmes 1986), tel qu'identifié dans le modèle d'analyse (voir section 2.2.2). En ce qui a trait aux conséquences de ce type de sous-traitance pour la main-d'œuvre, dans le cas de la sous-traitance du poste de dessinateur, la sous-traitance de capacité (Holmes 1986 : voir section 1.1) a modifié les deux conditions de travail suivantes soit l'organisation du travail, en réduisant la charge de travail de l'employé de PML, et la durée du travail, en réduisant cette fois les heures supplémentaires de travail (voir section 2.2.1). Ces conséquences sont somme toute positives pour la main-d'œuvre régulière. Le fait de confier une partie du volume de travail en sous-traitance a allégé la charge de travail du second dessinateur en poste et a réduit le nombre d'heures supplémentaire de travail qu'il a eu à accomplir pour compenser l'absence de son collègue malade. Quant aux conséquences pour le syndicat, la sous-traitance liée à l'accès à une expertise non disponible à l'interne constitue une entrave à l'embauche pour le syndicat puisqu'elle conduit à un plafonnement du niveau des effectifs syndicaux, une conséquence néfaste pour le syndicat. Cependant, l'entente sur la cotisation syndicale permet au syndicat de contrebalancer un effet lié au plafonnement des effectifs soit une baisse de son pouvoir financier (voir section 2.2.1).

Lorsque le dessinateur a réintégré ses fonctions suite au congé maladie, l'employeur a continué de sous-traiter certaines activités de dessin (p.ex. travaux de conception). Le volume de travail demeurait élevé et l'employeur ne disposait pas suffisamment de main-d'œuvre, en termes de nombre, pour les accomplir. En ce sens, il s'agissait également d'une sous-traitance liée à la capacité de production. Cette sous-traitance a également modifié la durée du travail des deux dessinateurs en ce sens qu'elle limite, dans une certaine mesure, le nombre d'heures supplémentaires qui pourraient être effectuées par les deux dessinateurs employés de la compagnie. *A priori*, cela semble représenter une conséquence négative pour la main-d'œuvre. Cependant, rappelons le peu d'intérêt manifesté par ces mêmes employés de réaliser des heures de travail supplémentaires (voir section 4.2). La réduction des heures supplémentaires de travail constitue donc une conséquence positive pour ces derniers (voir section 2.2.1).

Deuxièmement, l'employeur sous-traitait également pour accéder à une expertise non disponible à l'interne puisque les travaux sous-traités nécessitaient que le sous-traitant

ait des connaissances approfondies par rapport au programme informatique utilisé pour la conception des dessins. En ce sens, il s'agit d'une sous-traitance de spécialité (Holmes 1986 : voir section 2.2.2) qui a entraîné les conséquences suivantes pour la main-d'œuvre. La première est que le contenu des tâches des dessinateurs a été modifié, notamment, en ce qui a trait aux tâches de supervision, c'est-à-dire que les dessinateurs en poste s'assurent que le travail accompli par les sous-traitants est conforme aux plans et devis. Cependant, la seconde conséquence est de limiter l'acquisition de nouvelles connaissances et le développement de l'expertise de la main-d'œuvre au niveau de la conception de dessins (voir section 2.2.1).

Aussi, comme dans l'expérience 3, ce type de sous-traitance entraîne pour le syndicat un plafonnement des effectifs syndicaux puisque l'employeur peut recourir à la sous-traitance au lieu d'embaucher de la nouvelle main-d'œuvre. À ce titre, il y a quelques années, lorsque le troisième dessinateur a pris sa retraite, l'employeur n'a pas comblé le poste laissé vacant. Il a plutôt pris la décision d'aller en sous-traitance pour la réalisation d'une partie des activités de dessin. Dans quelques années, cela pourrait poser un problème majeur pour le syndicat si, par exemple, l'employeur décidait de ne pas remplacer les deux dessinateurs lorsqu'ils partiront à la retraite. Comme aucun employé à l'interne n'aurait les compétences requises, le syndicat des employés de bureau verrait alors ses effectifs diminuer et l'intégralité de l'unité modifiée puisque les activités de dessin n'en feraient éventuellement plus partie. En ce sens, cette sous-traitance constitue une entrave à l'embauche entraînant une baisse des possibilités d'emplois pour les employés actuels et futurs (voir section 2.2.1).

En ce qui a trait à la réaction syndicale, les résultats montrent qu'en 2000, le syndicat des employés de bureau ne s'est pas opposé à ce que le poste de dessinateur soit confié en sous-traitance (voir section 2.2.3). On peut expliquer la réaction syndicale par cinq raisons.

Premièrement, comme dans le cas de la sous-traitance des activités informatiques, on peut penser que le syndicat des employés de bureau ne détenait pas un pouvoir de négociation suffisant pour obtenir la création d'un troisième poste de dessinateur au département de l'ingénierie au lieu que l'employeur confie certains travaux en sous-traitance (voir section 5.1.3). Cela est dû à la nature périphérique des tâches

accomplies, l'absence de clause de sous-traitance dans la convention collective, le petit nombre de membres dans l'unité et son caractère récent. On peut penser que le fait que les membres du syndicat des employés de bureau accomplissent des activités périphériques vient réduire leur pouvoir de négociation, ce dernier étant lié au rôle stratégique des membres dans la production de l'entreprise (Dion 1986). Les activités accomplies par les membres du syndicat des employés de bureau ne sont pas non plus protégées par une clause de sous-traitance dans la convention. L'employeur peut donc sous-traiter les activités qu'il souhaite. De plus, il s'agissait d'un nouveau syndicat comptant un petit nombre de membres soit 11 au total. Le faible pouvoir de négociation du syndicat peut expliquer son incapacité à prévenir la sous-traitance des activités de dessin.

Deuxièmement, il semble que le syndicat ne souhaitait pas outre mesure qu'un troisième poste soit créé en raison des difficultés qu'il appréhendait. À titre d'exemple, le poste créé aurait pu éventuellement être aboli, ce qui aurait conduit à la mise à pied de son titulaire et un retour à la case départ pour le syndicat. Cela aurait créé des frustrations parmi les membres de l'unité et forcé le syndicat des employés de bureau à prendre différents moyens d'action pour tenter de maintenir le poste à l'interne. Or, ce type de situation semble vouloir être évité par le syndicat. De plus, en raison de son faible pouvoir de négociation, le syndicat avait plus ou moins la possibilité de se battre contre une éventuelle situation. Cependant, le temps a montré que le volume de travail aurait pu justifier l'embauche d'un troisièmement dessinateur sans que ce dernier ne manque de travail.

Troisièmement, en raison du projet de modernisation, le volume de travail était élevé à ce moment. Or, la charge de travail était trop élevée pour être accomplie par un seul employé ou aurait nécessité que celui fasse des heures supplémentaires de travail, ce à quoi la main-d'œuvre en place était peu encline. Ainsi, la charge de travail du dessinateur en poste se trouvait allégée par l'octroi d'un contrat en sous-traitance dans cette situation où un surcroît temporaire de travail était observé. En ce sens, le syndicat pouvait difficilement s'opposer.

L'absence d'opposition peut s'expliquer aussi par le fait qu'aucun des deux dessinateurs réguliers n'a été privé de travail en raison de cette sous-traitance,

conformément à la logique syndicale (voir section 4.3.3 B). En effet, suite au retour de congé de maladie de l'employé, l'employeur a continué à confier des activités de dessin en sous-traitance. Cette fois encore, le syndicat de bureau ne semble pas s'être opposé à cette sous-traitance.

Quatrièmement, l'entente sur le versement de la cotisation syndicale peut être considérée comme un autre facteur explicatif à la réaction syndicale. Cette entente fait en sorte que l'employeur verse au syndicat un montant équivalent à la cotisation syndicale telle qu'elle aurait été versée par l'employé syndiqué et ce, durant la période où le poste de dessinateur a été comblé par le sous-traitant. Ainsi, malgré le fait que le poste soit confié en sous-traitance, le syndicat des employés de bureau voit son pouvoir financier maintenu en vertu de cette entente (voir section 1.3.1). Dans une certaine mesure, on peut penser que cela a contribué à atténuer les conséquences négatives de la sous-traitance pour le syndicat et réduit ses appréhensions.

Finalement, comme dans la troisième expérience, l'absence de clause de sous-traitance dans la convention collective du syndicat des employés de bureau limite la portée de son action puisque ce sujet ne peut être considéré comme étant matière à grief (voir section 4.3.3 B).

Dans cette expérience, la stratégie syndicale du syndicat des employés de bureau n'apparaît pas avoir réussi à atténuer les conséquences de la sous-traitance pour lui-même ainsi que pour ses membres (voir tableau IV.2). À l'exception du maintien du pouvoir financier, la stratégie adoptée ne semble pas avoir eu un véritable effet modérateur sur les conséquences de la sous-traitance pour le syndicat et la main-d'œuvre.

5.2 Conséquences de la sous-traitance pour le syndicat et la main-d'œuvre

Le tableau V.1 recense les conséquences de la sous-traitance observées dans le cadre de cette recherche, toutes expériences confondues. On constate d'abord que les conséquences avérées de la sous-traitance pour le syndicat apparaissent comme étant plutôt négatives : (1) baisse du niveau des effectifs, (2) plafonnement du niveau des effectifs et (3) modification de l'intégralité de l'unité. Dans les quatre expériences étudiées, une seule conséquence ressort comme étant plutôt neutre soit le maintien du pouvoir financier (expérience 4).

Les conséquences de la sous-traitance pour la main-d'œuvre apparaissent également comme étant généralement négatives : (1) pertes d'emplois, (2) baisse des possibilités d'emplois pour les employés actuels et futurs, (3) perte d'employés qualifiés ayant des compétences spécialisées et (5) perte d'expertise. Certaines conséquences sont par contre considérées comme ayant un caractère positif : (1) amélioration de la santé et de la sécurité au travail des employés, (2) acquisition d'une nouvelle expérience au contact des sous-traitants, (3) prise de vacances facilitée, (4) réduction de la charge de travail de la main-d'œuvre à l'interne, (5) réduction des heures supplémentaires de travail et (6) modification du contenu des tâches.

Afin de relativiser les résultats obtenus, la fréquence à laquelle chaque conséquence a été identifiée dans les quatre expériences étudiées est indiquée entre parenthèses.

Les sections suivantes (voir sections 5.3 et 5.4), consacrées à la vérification des propositions de recherche et à la discussion, permettront d'établir les liens existants entre la stratégie patronale de sous-traitance, la stratégie syndicale et les conséquences de la sous-traitance pour le syndicat et la main-d'œuvre.

Tableau V.1
Conséquences de la sous-traitance pour le syndicat et la main-d'œuvre

Caractère des conséquences	Conséquences de la sous-traitance	
	Syndicat	Main-d'œuvre
Négatif	<p>Emploi :</p> <ul style="list-style-type: none"> -baisse du niveau des effectifs (1/4), -plafonnement du niveau des effectifs (2/4); <p>Intégralité de l'unité :</p> <ul style="list-style-type: none"> -modification de l'intégralité de l'unité (1/4). 	<p>Emploi :</p> <ul style="list-style-type: none"> -pertes d'emplois (1/4); -baisse des possibilités d'emplois pour les employés actuels et futurs (3/4). <p>Formation professionnelle :</p> <ul style="list-style-type: none"> -perte d'employés qualifiés ayant des compétences spécialisées (1/4); -perte d'expertise (2/4).
Positif		<p>Contenu et évaluation des tâches :</p> <ul style="list-style-type: none"> -modification du contenu des tâches (1/4). <p>Organisation du travail :</p> <ul style="list-style-type: none"> -prise de vacances facilitée (1/4); -réduction de la charge de travail de la main-d'œuvre à l'interne (2/4). <p>Formation professionnelle :</p> <ul style="list-style-type: none"> -acquisition d'une nouvelle expérience au contact des sous-traitants (1/4). <p>Santé et sécurité au travail :</p> <ul style="list-style-type: none"> -amélioration de la santé et de la sécurité au travail des employés (1/4). <p>Durée du travail :</p> <ul style="list-style-type: none"> -réduction des heures supplémentaires de travail (1/4).
Neutre	<p>Autre :</p> <ul style="list-style-type: none"> -maintien du pouvoir financier (1/4). 	

5.3 Vérification des propositions de recherche

Suite à l'analyse des principaux résultats de recherche, nous posons maintenant des constats quant à la vérification des propositions de la recherche.

5.3.1 Proposition 1

Dans un premier temps, nous vérifions notre première proposition de recherche :

P1 Les conséquences de la sous-traitance pour le syndicat varient selon la nature des activités visées par la stratégie patronale de sous-traitance.

Nous examinons les conséquences de la sous-traitance pour le syndicat selon la nature des activités sous-traitées soit critique et périphérique.

Notre modèle d'analyse supposait que la sous-traitance puisse modifier les éléments suivants pour le syndicat soit (1) le niveau des effectifs, (2) le pouvoir de négociation syndical et (3) l'intégralité de l'unité (voir section 2.2.1). La littérature prend pour acquis que la sous-traitance a généralement des effets négatifs pour le syndicat par rapport à ces éléments (Sack et Poskanzer 2001). Cependant, étant donné le peu de littérature existant sur les conséquences de la sous-traitance pour le syndicat, nous avons déjà mentionné qu'il était difficile de prédire avec exactitude les effets de la nature des activités sous-traitées sur chacun de ces éléments (voir section 2.3.1).

À partir de résultats de recherche, on ne peut pas conclure que les conséquences de la sous-traitance pour le syndicat varient selon la nature des activités sous-traitées par l'employeur. Les résultats obtenus montrent que, premièrement, le niveau des effectifs syndicaux a été modifié dans les expériences touchant la sous-traitance d'activités critiques (expérience 1) et périphériques (expériences 3 et 4). Deuxièmement, le pouvoir de négociation du syndicat n'a été modifié dans aucune des quatre expériences. Troisièmement, l'intégralité de l'unité a été modifiée dans le cas de la sous-traitance des activités périphériques (expérience 3), mais pas dans le cas de la sous-traitance d'activités critiques.

Bien que le tableau IV.2 indique que les conséquences pour le syndicat des employés d'usine et celles pour le syndicat des employés de bureau diffèrent entre elles, l'analyse des expériences suggèrent que ce sont les motifs de sous-traitance et la stratégie syndicale plutôt que la nature des activités sous-traitées qui font varier les conséquences de la sous-traitance pour le syndicat (voir section 5.1). Nous y reviendrons.

Premièrement, dans le cas des expériences liées à la sous-traitance d'activités critiques (expériences 1 et 2), on enregistre une baisse des effectifs dans la première expérience, mais aucune dans la seconde. Bien que les travaux sous-traités étaient de même nature dans les expériences 1 et 2, on remarque que les effets de cette sous-traitance sur le niveau des effectifs ne se sont pas avérés être les mêmes. Quant aux expériences liées à la sous-traitance d'activités périphériques, on constate un plafonnement du niveau des effectifs du syndicat des employés de bureau dans les expériences 3 et 4, plutôt qu'une baisse des effectifs syndicaux. Dans ces deux dernières expériences, la sous-traitance est venue réduire les possibilités pour le syndicat des employés de bureau d'augmenter le niveau de ses effectifs. La sous-traitance semble en effet avoir empêché toute nouvelle embauche, entraînant un plafonnement du niveau des effectifs.

Deuxièmement, on enregistre aucune modification du pouvoir de négociation dans les expériences touchant la sous-traitance d'activités critiques (expériences 1 et 2) et celles touchant la sous-traitance d'activités périphériques (expériences 3 et 4) (voir tableau IV.2).

Troisièmement, dans le cas de la sous-traitance d'activités périphériques, la sous-traitance des activités informatiques (expérience 3) a entraîné une modification de l'intégralité de l'unité du syndicat des employés de bureau. Par contre, dans le cas de la sous-traitance des activités de dessins, aucune modification n'a été enregistrée. Bien que les travaux sous-traités étaient de même nature dans les expériences 3 et 4, l'effet de la sous-traitance sur l'intégralité de l'unité n'a pas été le même. Dans le cas de la sous-traitance d'activités critiques (expériences 1 et 2), on note aucune modification de l'intégralité de l'unité du syndicat des employés d'usine, c'est-à-dire que le nombre et la diversité des activités couvertes par l'unité sont demeurés inchangés. Ainsi, une

modification de l'intégralité de l'unité est enregistrée dans le cas de la sous-traitance des activités périphériques (expérience 3), alors que ce n'est pas le cas pour la sous-traitance des activités critiques (expériences 1 et 2) (voir section 2.3.1).

L'analyse des résultats ne nous permet pas de conclure que les conséquences de la sous-traitance pour le syndicat varient en fonction de la nature des activités sous-traitées. Notre première proposition de recherche est donc infirmée.

5.3.2 Proposition 2

P2 Les conséquences de la sous-traitance pour la main-d'œuvre syndiquée varient selon la nature des activités visées par la stratégie patronale de sous-traitance.

Pour répondre à cette deuxième proposition, nous analysons les conséquences de la sous-traitance pour la main-d'œuvre selon la nature des activités sous-traitées.

La littérature indique que la sous-traitance est susceptible d'affecter les conditions de travail de la main-d'œuvre (Sack et Poskanser 2001; Erickcek, Houseman et Kalleberg 2002). Dans la présente recherche, nous avons examiné l'impact de la sous-traitance sur les conditions de travail suivantes soit (1) l'emploi, (2) le contenu et l'évaluation des tâches, (3) l'organisation du travail, (4) la formation professionnelle, (5) la santé et la sécurité au travail, (6) la durée du travail, (7) les salaires et (8) les avantages sociaux (voir section 2.2.1). Par contre, étant donné le peu de littérature existant sur les conséquences de la sous-traitance pour la main-d'œuvre syndiquée, il est difficile de prévoir les effets exacts de la nature des activités sous-traitées sur chacune des conditions de travail (voir section 2.3.2).

À la lumière des résultats obtenus, il est difficile de conclure que les conséquences de la sous-traitance pour la main-d'œuvre varient en fonction de la nature des activités sous-traitées. Les résultats montrent que les conditions de travail suivantes ont toutes trois été modifiées dans le cas de la sous-traitance d'activités critiques comme dans celui de la sous-traitance d'activités périphériques à savoir l'emploi, l'organisation du travail et la formation professionnelle. De plus, la santé et la sécurité au travail a été modifiée dans le cas de la sous-traitance d'activités critiques alors que, pour leur part,

le contenu et l'évaluation des tâches et la durée du travail ont été modifiées dans le cas de la sous-traitance d'activités périphériques. Finalement, les salaires et les avantages sociaux n'ont pas varié selon la nature des activités sous-traitées.

Comme dans le cas de la vérification de la première proposition, l'analyse des résultats nous porte à croire que ce sont les motifs de sous-traitance et la stratégie syndicale plutôt que la nature des activités sous-traitées qui font varier les conséquences de la sous-traitance pour la main-d'œuvre.

Tout d'abord, en ce qui a trait à l'emploi, dans les expériences liées à la sous-traitance d'activités critiques, on constate des pertes d'emplois et une baisse des possibilités d'emplois pour les employés actuels et futurs (expérience 1). Bien que dans l'expérience 2 la sous-traitance touchait également les activités critiques de l'entreprise, ces conséquences n'ont pas été observées, du moins pas à court terme. Dans le cas de la sous-traitance des activités périphériques (expériences 3 et 4), comme dans l'expérience 1, on note une baisse des possibilités d'emplois pour les employés actuels et futurs de l'entreprise.

Deuxièmement, en ce qui a trait au contenu et l'évaluation des tâches, cette condition de travail a été modifiée uniquement dans le cas de la sous-traitance d'activités périphériques soit dans l'expérience 4. Dans cette expérience, la sous-traitance des activités de dessin vient modifier le contenu des tâches des dessinateurs en poste.

Troisièmement, les résultats montrent que l'organisation du travail est modifiée à la fois dans les expériences liées à la sous-traitance d'activités critiques (expérience 2) et celles liées à la sous-traitance d'activités périphériques (expérience 4) (voir tableau IV.2).

Quatrièmement, en ce qui a trait à la formation professionnelle, on constate que cette condition de travail a été modifiée dans les quatre expériences étudiées (voir tableau IV.2). Dans les expériences 1 (activités critiques), 3 et 4 (activités périphériques), les conséquences de la sous-traitance pour la main-d'œuvre par rapport à la formation professionnelle s'avèrent être plutôt négatives. Dans l'expérience 1, on enregistre une perte au niveau des employés qualifiés ayant des compétences spécialisées, ce qui

contribue à diminuer le niveau d'expertise de la main-d'œuvre dans son ensemble. Dans le cas des expériences liées à la sous-traitance d'activités périphériques, on constate une perte d'expertise dans le domaine informatique (expérience 3) et par rapport à la conception de dessins spécialisés (expérience 4). Par contre, dans l'expérience 2 (activités critiques), les résultats suggèrent que le jumelage entre les sous-traitants et les employés de PML permet à ces derniers d'acquérir une nouvelle expertise au contact des premiers, ce qui représente une conséquence positive pour la main-d'œuvre à l'interne. L'acquisition d'une nouvelle expertise pour les employés à l'interne n'est pas une conséquence directe de la sous-traitance. Elle est plutôt liée à la stratégie du syndicat des employés d'usine de favoriser le jumelage entre les sous-traitants et les employés de PML.

Finalement, en ce qui a trait aux autres conditions de travail, les résultats semblent montrer que la santé et la sécurité au travail de la main-d'œuvre a été modifiée seulement dans le cas de la sous-traitance d'activités critiques. Dans l'expérience 2, la sous-traitance apparaît en effet avoir contribué à améliorer la santé et la sécurité de la main-d'œuvre à l'interne, en laissant aller à la sous-traitance les travaux harassants. Pour sa part, la durée du travail apparaît avoir été affectée dans une seule et unique expérience soit l'expérience 4 (activités périphériques), liée à la sous-traitance des activités de dessin. Ni la sous-traitance d'activités critiques ni celle d'activités périphériques ne semblent avoir modifié de quelque façon les salaires et les avantages sociaux pour la main-d'œuvre.

Notre deuxième proposition de recherche est infirmée parce que les résultats obtenus ne nous permettent pas de conclure que les conséquences de la sous-traitance pour la main-d'œuvre varient selon la nature des activités sous-traitées.

5.3.3 Proposition 3

P3 Les conséquences de la sous-traitance pour le syndicat varient selon les motifs patronaux de sous-traitance.

La littérature identifie différents motifs patronaux de sous-traitance, par exemple, (1) la sous-traitance de réduction des coûts, (2) la sous-traitance de spécialisation, (3) la sous-traitance liée à la focalisation sur les compétences clés et (4) la sous-traitance

liée à la capacité de production (voir section 1.2.2). Notre modèle d'analyse supposait que les motifs patronaux de sous-traitance soient susceptibles de modifier les éléments suivants pour le syndicat à savoir (1) le niveau des effectifs, (2) le pouvoir de négociation syndical et (3) l'intégralité de l'unité syndicale (voir section 2.2.1).

Il faut préciser d'entrée de jeu que chacune des quatre expériences de sous-traitance est motivée par plus d'une raison, ce qui complexifie l'analyse de l'effet de chacun des motifs patronaux de sous-traitance sur les conséquences pour le syndicat.

Les résultats de notre recherche semblent néanmoins suggérer que les conséquences de la sous-traitance pour le syndicat varient selon les motifs patronaux de sous-traitance.

Tout d'abord, la sous-traitance liée à la réduction des coûts (expériences 1 et 2) modifie le niveau des effectifs syndicaux. Dans l'expérience 1, cette sous-traitance a entraîné une baisse du niveau des effectifs de l'unité du syndicat des employés d'usine. Les résultats montrent que l'expérience 1 est d'ailleurs la seule expérience ayant entraîné une baisse réelle du niveau des effectifs syndicaux (voir tableau IV.2). Dans l'expérience 2, le contrôle et la réduction des coûts par les contrats de garantie n'ont pas modifié le niveau des effectifs syndicaux parce que dans cette expérience, contrairement à l'expérience 1, l'employeur ne cherchait pas à réduire ses effectifs par des mises à pied. La sous-traitance de réduction des coûts n'apparaît cependant pas avoir modifié le pouvoir de négociation du syndicat et l'intégralité de son unité.

Deuxièmement, la sous-traitance liée à l'accès à une expertise non disponible à l'interne modifie le niveau des effectifs syndicaux, du moins dans le cas du syndicat des employés de bureau. Dans les expériences 3 et 4, la sous-traitance de spécialité a entraîné le plafonnement du niveau des effectifs du syndicat des employés de bureau (voir tableau IV.2). Par contre, dans l'expérience 2, cette sous-traitance n'a entraîné aucune conséquence pour le syndicat des employés d'usine.

Troisièmement, la sous-traitance liée à la focalisation sur les compétences clés de l'entreprise (expérience 3) a conduit directement à la modification de l'intégralité de l'unité du syndicat des employés de bureau dans l'expérience 3 (voir tableau IV.2).

Dans cette expérience, la sous-traitance était motivée par l'accès à une expertise non disponible à l'interne et également par la focalisation sur les compétences clés de l'entreprise, ce qui apparaît comme ayant un effet sur l'intégralité de l'unité du syndicat des employés de bureau. Il s'agit d'ailleurs de la seule expérience où une modification de l'intégralité de l'unité a été enregistrée.

Finalement, la sous-traitance liée à la capacité de production (expériences 2 et 4) semble n'entraîner aucune conséquence manifeste pour le syndicat. Dans l'expérience 2, on n'enregistre aucune conséquence pour le syndicat. Dans l'expérience 4, c'est la sous-traitance des travaux spécialisés qui a fait en sorte de réduire la nécessité d'embaucher de nouveaux dessinateurs plutôt que le volume de travail en tant que tel, puisque durant cette période, le volume de travail était élevé en raison du projet de modernisation. Ainsi, conformément à ce qui était attendu, le fait de recourir à la sous-traitance en période de pointe n'apparaît pas entraîner des conséquences manifestes pour le syndicat, du moins à court terme (voir section 2.3.3).

En somme, les résultats obtenus indiquent que les conséquences de la sous-traitance pour le syndicat varient selon les motifs patronaux de sous-traitance. La sous-traitance liée à la réduction des coûts modifie à la baisse le niveau des effectifs syndicaux, mais ne semblent avoir aucun effet sur le pouvoir de négociation syndical et l'intégralité de l'unité. Quant à la sous-traitance liée à l'accès à une expertise non disponible, elle apparaît entraîner un plafonnement du niveau des effectifs syndicaux. La sous-traitance liée à la focalisation sur les compétences clés de l'entreprise a, pour sa part, un effet sur l'intégralité de l'unité du syndicat de bureau. Finalement, la sous-traitance de capacité n'a aucun effet sur les deux syndicats étudiés, du moins à court terme. Notre troisième proposition de recherche est donc vérifiée.

5.3.4 Proposition 4

P4 Les conséquences de la sous-traitance pour la main-d'œuvre syndiquée varient selon les motifs patronaux de sous-traitance.

Nous examinons maintenant les conséquences de la sous-traitance sur les conditions de travail de la main-d'œuvre. L'étude des quatre expériences nous permet de faire les constats suivants.

Comme chacune des quatre expériences de sous-traitance est motivée généralement plus d'un motif de sous-traitance, cela complexifie l'analyse de l'effet de chacun des motifs patronaux de sous-traitance sur les conséquences pour la main-d'œuvre.

Les résultats semblent malgré tout confirmer que les conséquences de la sous-traitance pour la main-d'œuvre varient selon les motifs patronaux de sous-traitance.

Tout d'abord, la sous-traitance de réduction des coûts affecte l'emploi et la formation professionnelle. L'effet apparaît direct entre cette sous-traitance et les pertes d'emplois et la baisse des possibilités d'emplois pour les employés actuels et futurs. La sous-traitance de réduction des coûts entraîne également la perte d'employés qualifiés ayant des compétences spécialisées (expérience 1). Dans les expériences étudiées, ce type de sous-traitance ne semble pas avoir affecté les six autres catégories de conditions de travail (voir section 2.2.1).

Deuxièmement, la sous-traitance liée aux contrats de garantie semble également affecter l'emploi et la formation professionnelle. Dans la mesure où ce motif de sous-traitance est lié à la réduction des coûts de main-d'œuvre, il est susceptible d'entraîner des pertes d'emplois et la baisse des possibilités d'emplois pour les employés actuels et futurs ainsi qu'une perte d'employés qualifiés ayant des compétences spécialisées (expérience 1) (voir tableau IV.2). Dans l'expérience 2, la sous-traitance liée aux contrats de garantie a favorisé, par l'entremise du jumelage, l'acquisition d'une nouvelle expertise pour la main-d'œuvre à l'interne, c'est-à-dire que pour les travaux couverts par une garantie d'installation, les employés de PML étaient jumelés avec les employés

du sous-traitant (voir section 5.1.2). Cette conséquence positive renvoie également à la sous-traitance de spécialité.

Troisièmement, les résultats suggèrent que la sous-traitance liée à l'accès à une expertise non disponible à l'interne modifie les conditions de travail suivantes pour la main-d'œuvre : la formation professionnelle, l'emploi et le contenu et l'évaluation des tâches. En ce qui a trait à la formation professionnelle, dans l'expérience 2, la sous-traitance de spécialité permet aux employés de PML d'acquérir une nouvelle expertise au contact des sous-traitants et ce, dans la mesure où le syndicat s'implique et demande qu'il y ait jumelage entre les deux catégories d'employés. Dans ce cas bien précis, cette sous-traitance a donc un effet positif sur le développement des compétences de la main-d'œuvre, mais qui est dû principalement à l'action du syndicat des employés d'usine. Dans l'expérience 4, cette sous-traitance a plutôt entraîné une modification à la baisse de cette condition de travail soit la perte d'expertise quant à la conception et au dessin.

Une autre conséquence de la sous-traitance de spécialité a trait à l'emploi. Dans l'expérience 4, comme l'employeur va chercher des sous-traitants pour les activités de dessin spécialisé au lieu d'embaucher de nouveaux dessinateurs à l'interne, il s'ensuit une baisse des possibilités d'emplois pour les employés actuels et futurs.

La sous-traitance de spécialité modifie également le contenu et l'évaluation des tâches des employés à l'interne (expérience 4).

Quatrièmement, la sous-traitance liée à la focalisation sur les compétences clés de l'entreprise, étroitement liée à la sous-traitance de spécialisation, entraîne la perte d'expertise en informatique et modifie également à la baisse les possibilités d'emplois pour les employés actuels et futurs (expérience 3).

Finalement, la sous-traitance visant à augmenter la capacité de production apparaît avoir entraîné des conséquences plutôt positives pour la main-d'œuvre en regard des conditions de travail suivantes : la santé et la sécurité au travail, l'organisation du travail et la durée du travail. Dans l'expérience 2, la sous-traitance de capacité a eu pour effet, par exemple, de contribuer à améliorer la santé et de la sécurité des travailleurs à

l'interne puisque les travaux harassants étaient confiés à la sous-traitance. Ce type de sous-traitance a également permis de diminuer la charge de travail pour la main-d'œuvre à l'interne dans les expériences 2 et 4. Pour les employés désirant prendre des vacances durant la période de l'arrêt planifié annuel de la production, cette sous-traitance a permis que les travaux excédentaires soient confiés à des sous-traitants. Dans l'expérience 4, la sous-traitance de capacité a entraîné une réduction des heures supplémentaires de travail pour les dessinateurs de PML. La sous-traitance liée à la capacité de production n'apparaît pas avoir eu de conséquence négative à court terme pour la main-d'œuvre.

En conclusion, on peut affirmer que les conséquences de la sous-traitance pour la main-d'œuvre varient selon les motifs patronaux de sous-traitance. Les résultats montrent que la sous-traitance de réduction des coûts affecte particulièrement l'emploi, mais également la formation professionnelle. En ce qui a trait à la sous-traitance liée à l'accès à une expertise non disponible à l'interne, elle modifie à la baisse l'emploi, mais de façon plus marquée, la formation professionnelle. Elle affecte également le contenu et l'évaluation des tâches. La focalisation sur les compétences clés de l'entreprise, liée à l'accès à une expertise non disponible à l'interne, conduit pour sa part à la perte d'un savoir-collectif pour les membres de l'unité du syndicat des employés de bureau. Finalement, la sous-traitance de capacité modifie la santé et la sécurité au travail, l'organisation du travail et la durée du travail. Cette sous-traitance modifie également la formation professionnelle dans la mesure où le syndicat adopte une stratégie proactive. Notre quatrième proposition de recherche est donc vérifiée.

5.3.5 Proposition 5

P5 La stratégie syndicale préconisée en matière de sous-traitance modère la relation entre la stratégie patronale de sous-traitance et les conséquences de la sous-traitance pour le syndicat.

Nous vérifions maintenant notre cinquième proposition. Nous analysons ici l'effet de la stratégie syndicale sur la relation entre la stratégie patronale de sous-traitance et les conséquences pour le syndicat.

Les résultats de recherche suggèrent que la stratégie syndicale préconisée en matière de sous-traitance modère la relation entre la stratégie patronale de sous-traitance et les conséquences de celle-ci pour le syndicat. On constate que dans les expériences 1, 2 et 4, la stratégie du syndicat a permis d'atténuer les conséquences de la sous-traitance pour lui-même. Cependant, cet effet a varié selon la stratégie adoptée par le syndicat.

Tout d'abord, dans l'expérience de sous-traitance liée au projet de modernisation (expérience 1), la stratégie syndicale a eu pour effet d'atténuer les conséquences de la sous-traitance pour le syndicat, plus particulièrement en ce qui a trait au niveau des effectifs syndicaux. Dans cette expérience, la position d'opposition adoptée par le syndicat et l'application intégrale de la convention collective comme moyen d'action, ont clairement joué un rôle dans la négociation d'une entente sur la sous-traitance, conduisant à la réembauche de quatre membres au département de l'entretien. Bien que les effectifs ne soient pas revenus à leur niveau initial, il demeure que la position syndicale a eu pour effet d'atténuer les conséquences de la sous-traitance en ce qui a trait au niveau des effectifs syndicaux.

Dans l'expérience liée à l'arrêt planifié annuel de la production (expérience 2), la sous-traitance semble ne pas avoir eu de conséquences négatives pour le syndicat d'usine. Le niveau des effectifs n'a pas varié, le pouvoir de négociation du syndicat n'a pas diminué et l'intégralité de l'unité n'a pas été modifiée (voir tableau IV.2). Cette absence de conséquences négatives s'explique, notamment, par la position du syndicat et les actions mises en œuvre conséquemment pour les atténuer de diverses façons (voir section 4.4.2). Dans cette expérience, le syndicat des employés d'usine s'implique dans la décision quant aux travaux à effectuer et propose des alternatives comme le jumelage. L'implication syndicale dans le processus d'attribution des contrats en sous-traitance, en amont de l'arrêt planifié annuel de la production, permet que tout le travail ou tous les travaux pouvant être accomplis par les membres de l'unité soient confiés à l'interne. De plus, comme pour l'expérience 1, la présence d'une clause de sous-traitance dans la convention collective donne du pouvoir et une assise aux actions du syndicat. Sans cette clause, il n'est pas certain que le syndicat aurait pu amener l'employeur à accepter cette implication et le jumelage par exemple. Dans cette expérience, il est donc possible d'affirmer que la stratégie syndicale modère la relation

entre la stratégie patronale de sous-traitance et les conséquences de celle-ci pour le syndicat.

Dans les expériences 3 et 4, le syndicat des employés de bureau ne s'est pas opposé outre mesure à la sous-traitance et l'absence de clause de sous-traitance dans leur convention collective tout comme son faible pouvoir de négociation ont grandement limité la portée de leurs actions. Dans l'expérience liée à la sous-traitance des activités informatiques (expérience 3) par exemple, les moyens d'action préconisés par le syndicat des employés de bureau en vue d'obtenir la création d'un poste syndiqué à l'informatique (p.ex. discussions avec un représentant national du SCEP sur les moyens d'action à prendre, discussions avec l'employeur) se sont soldés par un échec. La stratégie syndicale n'a pas eu pour effet d'atténuer les conséquences de la sous-traitance des activités informatiques pour le syndicat. En effet, la sous-traitance des activités informatiques pour accéder à une expertise non disponible à l'interne a engendré un plafonnement des effectifs pour le syndicat et une modification de l'intégralité de l'unité soit en excluant cette activité de l'ensemble des activités couvertes par l'unité du syndicat de bureau.

Dans l'expérience liée à la sous-traitance des activités de dessin (expérience 4), la stratégie du syndicat des employés de bureau a contribué à atténuer, dans une certaine mesure, les conséquences de la sous-traitance pour le syndicat. La négociation d'une entente non écrite sur le versement de la cotisation syndicale a permis au syndicat de maintenir, en partie, son pouvoir financier. Par contre, la stratégie syndicale n'a pu empêcher comme conséquence un plafonnement du niveau des effectifs.

Ainsi, conformément à ce qui était attendu, la stratégie syndicale en matière de sous-traitance semble modérer la relation entre la stratégie patronale de sous-traitance et les conséquences de la sous-traitance pour le syndicat. Les résultats de la recherche montrent que la stratégie syndicale a eu un effet dans les expériences 1, 2 et 4, mais aucun dans l'expérience 3, la stratégie syndicale n'étant pas assez forte dans cette expérience. Conséquemment, il semble que la stratégie préconisée par le syndicat va atténuer les conséquences de la sous-traitance sur sa propre organisation. Notre cinquième proposition de recherche est donc vérifiée.

5.3.6 Proposition 6

P6 La stratégie syndicale préconisée en matière de sous-traitance modère la relation entre la stratégie patronale de sous-traitance et les conséquences de la sous-traitance pour la main-d'œuvre.

Nous vérifions maintenant notre sixième et dernière proposition. Cette fois-ci, nous analysons l'effet de la stratégie syndicale sur la relation entre la stratégie patronale de sous-traitance et les conséquences pour la main-d'œuvre.

Les résultats de recherche montrent que la stratégie syndicale préconisée en matière de sous-traitance modère la relation entre la stratégie patronale de sous-traitance et les conséquences de la sous-traitance pour la main-d'œuvre.

L'effet modérateur de la stratégie syndicale sur les conséquences de la sous-traitance pour la main-d'œuvre s'est manifesté de façon plus grande dans les expériences de sous-traitance vécues par le syndicat d'usine (expériences 1 et 2) que dans celles vécues par le syndicat de bureau (expériences 3 et 4).

Dans l'expérience 1, la stratégie syndicale a eu pour effet de réduire les pertes d'emplois liées à la sous-traitance. L'opposition marquée du syndicat des employés d'usine et les moyens d'action mis en œuvre leur ont permis de réduire les pertes d'emplois liées à la sous-traitance, ces pertes d'emplois étant passées de six à deux. Par contre, le syndicat n'est pas arrivé à atténuer toutes les conséquences de la sous-traitance pour ses membres. Les deux pertes d'emplois réelles se sont également traduites par la baisse des possibilités d'emplois pour les employés actuels et futurs ainsi qu'une perte d'expertise pour l'ensemble de la main-d'œuvre (voir tableau IV.2).

Dans l'expérience 2, la non-opposition du syndicat à la sous-traitance combinée à la proposition d'alternatives ont entraîné des conséquences positives pour la main-d'œuvre. Par exemple, l'implication du syndicat quant aux travaux à effectuer a permis de confier à la sous-traitance des travaux harassants, améliorant ainsi la santé et la sécurité au travail des membres du syndicat. Proposé par le syndicat, le jumelage entre les sous-traitants et les employés du syndicat d'usine a eu pour effet d'assurer un

transfert des connaissances des premiers vers les seconds, assurant pour les employés une acquisition de nouvelles connaissances par rapport à leurs métiers respectifs. À terme, la main-d'œuvre acquiert l'expertise nécessaire lui permettant d'accomplir certains travaux spécialisés. Par ailleurs, la non-opposition du syndicat s'explique par le fait que la sous-traitance facilite la prise de vacances pour les employés qui désirent en prendre durant cette période et diminue la charge travail pour les employés à l'interne. Dans cette expérience, il apparaît clairement que la stratégie syndicale a eu pour effet d'atténuer les conséquences de la sous-traitance pour la main-d'œuvre. L'implication syndicale n'a pas seulement pour effet de réduire les conséquences négatives de la sous-traitance pour la main-d'œuvre, mais elle crée des conséquences positives.

Par contre, dans les expériences 3 et 4, l'effet de la stratégie syndicale sur les conséquences de la sous-traitance pour la main-d'œuvre apparaît moins évident. Dans ces deux expériences, la stratégie syndicale est grandement déterminée par le faible rapport de forces du syndicat envers l'employeur. Dans l'expérience visant la sous-traitance des activités informatiques (expérience 3), la stratégie du syndicat semble n'avoir eu aucun effet modérateur sur les conséquences pour les membres de l'unité. Même s'il le voulait, le syndicat ne pouvait pas s'opposer à la sous-traitance, l'absence de clause de sous-traitance dans leur convention collective limitant la portée de leurs actions. Malgré les discussions avec l'employeur, les tentatives d'obtenir la création d'un poste syndiqué au département informatique ont échoué, entraînant pour la main-d'œuvre une perte d'expertise en informatique et une baisse des possibilités d'emplois pour les employés actuels et futurs.

Dans l'expérience 4, la sous-traitance, à laquelle le syndicat ne s'est pas vraiment opposé, réduit la charge de travail et les heures supplémentaires de travail et modifie le contenu des tâches pour les dessinateurs, ce qui est relativement positif pour les employés (voir section 4.4.4). La stratégie syndicale a peu d'effet sur la relation entre la volonté de l'employeur de sous-traiter pour augmenter sa capacité de production et l'accès à une expertise non disponible à l'interne et les conséquences pour la main-d'œuvre. En effet, le syndicat n'a pu empêcher que la stratégie patronale de sous-traitance entraîne une baisse des possibilités d'emplois pour les employés actuels et futurs ainsi qu'une perte d'expertise quant aux activités de conception et de dessins.

Ainsi, la stratégie syndicale en matière de sous-traitance, selon la stratégie adoptée, modère la relation entre la stratégie patronale de sous-traitance et les conséquences de la sous-traitance pour la main-d'œuvre. Les résultats de la recherche montrent que la stratégie syndicale a eu un effet dans les expériences 1 et 2, mais que cet effet est moindre dans les expériences 3 et 4. Nous considérons quand même que notre sixième proposition de recherche est vérifiée.

5.4 Discussion

Dans cette dernière section du chapitre 5, nous dégagons différents constats généraux qui ressortent de notre étude. Ces constats ont trait à un certain nombre de questions, notamment, la stratégie patronale de sous-traitance et l'effet des principaux motifs de sous-traitance sur le syndicat et les travailleurs. On se penche également sur les conséquences négatives et positives de la sous-traitance pour le syndicat et la main-d'œuvre. Finalement, on discute de la stratégie syndicale en matière de sous-traitance qui non seulement ne relève pas d'une simple opposition inconditionnelle à la sous-traitance, mais qui plus est, parvient à atténuer les conséquences de la sous-traitance pour le syndicat et la main-d'œuvre.

Tout d'abord, l'analyse des quatre expériences de sous-traitance montre que la stratégie patronale de sous-traitance n'apparaît pas être monolithique et qu'elle est sous-tendue par différents motifs de sous-traitance. Dans le cas étudié, l'employeur sous-traite pour cinq différents motifs : (1) la réduction des coûts de main-d'œuvre par les mises à pied, (2) le contrôle et la réduction des coûts par l'application des contrats de garantie, (3) l'augmentation de la capacité de production, (4) l'accès à une expertise non disponible à l'interne et (5) la focalisation sur les compétences clés de l'entreprise. À la lumière des résultats obtenus dans la présente étude, on remarque que ces motifs patronaux de sous-traitance peuvent se ramener à une ou l'autre des trois catégories de sous-traitance telles que définit par Holmes (1986) : (1) la sous-traitance liée à la capacité de production, (2) la sous-traitance liée à la spécialisation et (3) la sous-traitance liée à la réduction des coûts. Par exemple, la première catégorie, la sous-traitance liée à la capacité de production peut être associée au motif du même nom. À la deuxième catégorie soit la sous-traitance liée à la spécialisation sont associés les motifs de sous-traitance visant l'accès à une expertise non disponible à l'interne ainsi

que la focalisation sur les compétences. De façon plus précise, la sous-traitance de spécialité permet à l'employeur de confier en sous-traitance les travaux pour lesquels sa main-d'œuvre n'a pas de compétence particulière et, dans un même temps, affecter sa main-d'œuvre à des tâches pour lesquelles elle possède une expertise. La troisième et dernière catégorie, la sous-traitance liée à la réduction des coûts, renvoie aux motifs de sous-traitance liés à la réduction des coûts, notamment, par les mises à pied et par le biais des contrats de garantie. À ce titre, le contrôle et la réduction des coûts par l'application des contrats de garantie est un motif mixte qui est à la fois lié à la volonté de l'employeur de réduire ses coûts et à son besoin d'accéder à une expertise non disponible à l'interne. Ainsi, on peut donc affirmer qu'il existe en fait trois principaux motifs de sous-traitance qui peuvent se conjuguer de différentes façons.

De plus, l'étude nous a permis de constater que la notion d'activités critiques et périphériques est bien relative. Dans la littérature, des auteurs ont tenté de définir et d'identifier les activités considérées comme étant de nature critique et celles considérées comme étant de nature périphérique (Quélin et Duhamel 2003; Barthélemy 2002; Patry 1994; Atkinson 1987). Si dans la littérature la distinction entre ces deux notions apparaît claire, il est autrement dans la réalité. Dans le secteur manufacturier par exemple, les activités critiques ne se résument pas uniquement aux activités de production à proprement parlé. Toutes activités ayant un impact sur la production peuvent être considérées comme étant des activités de nature critique. Par exemple, s'il y a un bris majeur sur la machine à papier et que, pour différentes raisons, les employés du service de l'entretien ne font pas les réparations nécessaires, la machine ne sera pas remise en fonction et la production s'arrêtera, ce qui pourrait entraîner des conséquences très importantes pour l'entreprise (p.ex. perte de clients, perte financière). Par conséquent, dans ce secteur, les activités liées à l'entretien de la machinerie, même si elles ne sont pas des activités de production, sont considérées comme des activités critiques, car elles peuvent avoir un impact direct sur la production (Benson et Ieronimo 1996).

Cette recherche a également permis d'approfondir l'étude des conséquences de la sous-traitance. Tout d'abord, il apparaît clairement que les motivations patronales de sous-traitance ont un impact sur les conséquences de la sous-traitance pour le syndicat et la main-d'œuvre (voir sections 5.2.3 et 5.2.4). Dans un effort de systématisation et à

partir des résultats obtenus (voir tableau IV.2), nous faisons ressortir ici les conséquences de la sous-traitance pour le syndicat et la main-d'œuvre en fonction des trois grands motifs de sous-traitance tels que définis ci-haut. Les conséquences identifiées ci-dessus sont des conséquences immédiates et directes de la sous-traitance et ne tiennent pas compte de l'effet modérateur de la stratégie syndicale sur celles-ci, contrairement aux conséquences identifiées au tableau V.1.

Tableau V.2

Conséquences de la sous-traitance pour le syndicat et la main-d'œuvre selon les trois principaux motifs patronaux de sous-traitance

Motifs de sous-traitance	Conséquences	
	Syndicat	Main-d'œuvre
Réduction des coûts	Niveau des effectifs : -baisse des effectifs syndicaux.	Emploi : -pertes d'emplois; -baisse des possibilités d'emplois pour les employés actuels et futurs. Formation professionnelle : -perte d'employés qualifiés ayant des compétences spécialisés.
Capacité de production		Organisation du travail : -prise de vacances facilitée pour la main-d'œuvre à l'interne; -réduction de la charge de travail. Durée du travail : -réduction des heures supplémentaires.
Spécialisation	Niveau des effectifs : -plafonnement du niveau des effectifs à terme. Intégralité de l'unité : -modification de l'intégralité de l'unité.	Emploi : -baisse des possibilités d'emplois pour les employés actuels et futurs. Contenu et évaluation des tâches : -modification du contenu des tâches. Formation professionnelle : -perte d'expertise.

La sous-traitance de réduction des coûts, dans l'expérience de sous-traitance liée au projet de modernisation par exemple, a eu des conséquences directes et immédiates sur le niveau des effectifs du syndicat d'usine (p.ex. baisse du niveau des effectifs) et les conditions d'emploi de la main-d'œuvre, plus particulièrement par rapport à l'emploi (p.ex. pertes d'emplois, baisse des possibilités d'emplois pour les employés actuels et

futurs) et à la formation professionnelle (p.ex. perte d'employés ayant des compétences spécialisées).

La sous-traitance de capacité n'apparaît pas avoir de conséquence particulièrement négative pour le syndicat, du moins à court terme. Cette sous-traitance va même jusqu'à entraîner des conséquences plutôt positives pour la main-d'œuvre, notamment par rapport à l'organisation (p.ex. prise de vacances facilitée et réduction de la charge de travail) et la durée du travail (p.ex. réduction des heures supplémentaires). L'identification de conséquences positives de la sous-traitance représente une contribution distincte de notre recherche. En effet, la littérature prend pour acquis que la sous-traitance entraîne presque exclusivement des conséquences négatives pour le syndicat et la main-d'œuvre (Hébert et al. 2003; Erickcek, Houseman et Kalleberg 2002; Sack et Poskanser 2001). Or, les résultats de notre recherche, sans nier l'existence de ces conséquences négatives, montrent que certaines conséquences peuvent être positives, ce qui peut expliquer la position nuancée des syndicats et que peu de clauses interdisent complètement la sous-traitance dans les conventions collectives (Jalette et Warrian 2002).

La sous-traitance de spécialité apparaît également avoir des conséquences plutôt négatives. Elle modifie en même temps à la baisse le niveau des effectifs et l'intégralité de l'unité, deux des trois indicateurs de la variable conséquences de la sous-traitance pour le syndicat dans le modèle (voir section 2.2.1). Comme dans le cas de la sous-traitance de réduction des coûts, elle affecte l'emploi et la formation professionnelle comme conditions de travail de la main-d'œuvre, mais également le contenu et l'évaluation des tâches.

On a pu voir que les conséquences de la sous-traitance pour le syndicat et la main-d'œuvre ne se sont pas avérées être extrêmes, contrairement à celles qui sont décrites dans la littérature (voir section 1.3). Par contre, en dépit de l'identification d'un certain nombre de conséquences positives, les conséquences négatives demeurent importantes et non négligeables pour le syndicat et la main-d'œuvre. Par exemple, la sous-traitance a entraîné la baisse du niveau des effectifs et la modification de l'intégralité de l'unité pour le syndicat ainsi que des pertes d'emplois et une perte d'expertise pour la main-d'œuvre. Bien qu'on puisse parfois dégager certaines

conséquences communes à travers les expériences étudiées (p.ex. entrave à l'embauche), chaque expérience a généralement des conséquences particulières déterminées par le contexte propre à chacune.

Aussi, il ressort de l'étude que, de façon générale, la sous-traitance constitue clairement une entrave à l'embauche. L'employeur fait le choix délibéré d'accroître le niveau de ses ressources externes au détriment de celui de ses ressources internes, ce qui renvoie à la stratégie de distanciation (Atkinson 1987 : voir section 1.2.2). Cela est flagrant dans les expériences 1, 3 et 4 et dans une certaine mesure, dans l'expérience 2. La conséquence est de limiter la croissance du niveau des effectifs et ce, tant pour l'unité du syndicat d'usine que celle du syndicat de bureau. Le recours à la sous-traitance fait que l'employeur n'est pas obligé de procéder à de nouvelles embauches pour remplacer des employés (p.ex. maladie, retraite, départs volontaires) ou pour répondre à des besoins nouveaux ou ponctuels dans toutes ces expériences. En ce sens, la sous-traitance dans une organisation peut être considérée comme un obstacle important à la création d'emplois à l'interne.

D'autre part, l'expertise semble être un facteur clé pour comprendre la dynamique de la sous-traitance. Dans les expériences étudiées, l'expertise représente en fait un enjeu majeur. Les employeurs disent vouloir utiliser pleinement les compétences disponibles à l'interne afin de ne pas les perdre (Jalette 2004). Cependant, la sous-traitance de travaux spécialisés vient réduire les besoins en main-d'œuvre spécialisée, ce qui peut conduire à la disparition de certains corps de métier au sein de l'entreprise. Le recours à la sous-traitance dans l'établissement finit par abaisser le niveau de l'expertise à l'interne et peut priver l'organisation d'un noyau de compétences capable de s'adapter et de s'améliorer, ce qui est le propre d'une main-d'œuvre plus stable (BIT 1997). Il est important pour le syndicat de chercher à conserver à l'interne les emplois qualifiés et de s'assurer d'un maintien et d'un développement de l'expertise pour que les employés actuels et futurs soient en mesure de faire le travail spécialisé. Dans le cas contraire, il s'ensuit une lente érosion de l'expertise à l'interne qui peut conduire à la baisse des possibilités d'emploi, la réduction du niveau des effectifs syndicaux et conséquemment, la modification de l'intégralité de l'unité.

En troisième et dernier lieu, nous abordons les constats qui ont trait à la réaction syndicale. La sous-traitance relève du droit de gérance de l'employeur et demeure toujours une initiative patronale (voir section 1.4). On peut donc penser que le syndicat sera toujours en réaction face aux projets de sous-traitance de l'employeur et qu'il réagira au cas par cas comme nous l'avons vu dans la recherche. Les positions syndicales varient en fonction des projets de sous-traitance, comme elles varient dans le cas, par exemple, de l'introduction de nouvelles formes d'organisation du travail. Dans ce dernier cas, les positions vont varier selon les types d'innovations implantés par l'employeur dans les milieux de travail (Lapointe et al. 2001).

Dans la présente étude, la position des deux syndicats présents dans l'établissement ne relève pas simplement d'une opposition inconditionnelle à la sous-traitance, contrairement à ce qui est suggéré dans la littérature (Sack et Poskanser 2001; Foster et Scott 1998). Leur approche est beaucoup moins unilatérale. Dans l'expérience 1, le syndicat d'usine s'est fortement opposé à la sous-traitance en raison des conséquences négatives importantes pour les travailleurs et le syndicat. Contrairement à l'expérience 1, dans l'expérience 2, le syndicat des employés d'usine va même jusqu'à accepter la sous-traitance en raison, cette fois, de son implication et des conséquences somme toute positives pour la main-d'œuvre (p.ex. acquisition d'une nouvelle expertise, prise de vacances facilitée). De façon générale, la position du syndicat d'usine est de réguler et d'encadrer la sous-traitance, non pas de s'y opposer de façon inconditionnelle.

Quant à la position du syndicat de bureau, son faible pouvoir de négociation et l'absence de clause de sous-traitance dans sa convention collective peuvent expliquer la faiblesse de sa réaction. C'est pourquoi il tente plutôt de minimiser les effets de la sous-traitance en protégeant les emplois actuels.

La position syndicale en matière de sous-traitance semble varier selon les conséquences appréhendées de la sous-traitance pour l'organisation syndicale au niveau local et pour ses membres, mais également en fonction du rapport de force du syndicat vis-à-vis l'employeur. De prime abord, dans les expériences étudiées, le syndicat des employés d'usine semble détenir a priori un plus grand pouvoir de négociation que celui détenu par le syndicat des employés de bureau. Cet écart

s'explique, entre autres, par le rôle détenu par les membres du syndicat des employés d'usine dans la production de l'entreprise (activités critiques) et celui détenu par les membres du syndicat des employés de bureau dans l'organisation (activités périphériques). Le rapport de force du syndicat a, pour sa part, une incidence sur la capacité de celui-ci à limiter les effets de la sous-traitance pour son organisation et ses membres. Plus le rapport de force du syndicat est grand, plus le syndicat devrait arriver à atténuer les conséquences de la sous-traitance pour lui-même et ses membres. À l'inverse, plus le rapport de force est faible, moins le syndicat sera en mesure d'atténuer les conséquences de la sous-traitance.

Dans l'expérience 1, par exemple, le syndicat s'est vivement opposé à la sous-traitance, notamment, parce que celle-ci entraînait des conséquences majeures et négatives pour le syndicat et ses membres (p.ex. pertes d'emplois). Au contraire, dans l'expérience 2, le syndicat ne s'est pas opposé à la sous-traitance parce que, entre autres, cela entraînait peu de conséquences pour sa propre organisation et que ses membres en tiraient des avantages (p.ex. prise de vacances facilitée). Dans les expériences 3 et 4, les conséquences de la sous-traitance pour le syndicat et la main-d'œuvre se sont avérées plutôt négatives. En raison, entre autres, de son faible pouvoir de négociation, le syndicat n'était pas en mesure de se positionner contre la stratégie patronale de sous-traitance. Ainsi donc, plus les conséquences de la sous-traitance sont négatives et plus le pouvoir de négociation du syndicat est grand, plus la réaction d'opposition du syndicat sera forte. Par contre, moins le pouvoir de négociation du syndicat est grand, moins la réaction syndicale sera forte.

Par ailleurs, la stratégie syndicale en matière de sous-traitance peut, dans certains cas, modérer la relation entre la stratégie patronale de sous-traitance et les conséquences de celle-ci pour le syndicat et la main-d'œuvre. Cependant, la position syndicale apparaît être tributaire du pouvoir de négociation du syndicat et de la présence d'une clause de sous-traitance qui constitue une assise juridique permettant au syndicat de faire pression sur l'employeur. La convention collective représente la principale façon par laquelle le syndicat peut réduire le niveau de la sous-traitance dans l'établissement. L'expérience 1 a montré que le syndicat d'usine a réussi à réduire la sous-traitance des activités liées à l'entretien de la machinerie par l'application de la convention collective, atténuant ainsi les conséquences de la sous-traitance à court terme. Cependant, la

stratégie syndicale a contribué à en atténuer les conséquences pour leur propre organisation et leurs membres, comme le prend pour acquis la littérature (Caprile et Llorens 2001).

Le pouvoir de négociation du syndicat semble constituer un déterminant important de la réaction syndicale. Cependant, tel n'était pas l'objet principal de notre recherche. Nous aurions pu explorer davantage cet aspect à partir de la typologie utilisée par Lévesque et Murray (2003) sur les trois ressources de pouvoir syndical à savoir (1) la capacité stratégique, (2) la solidarité interne et (3) la solidarité externe. Cela constitue une piste de recherche intéressante.

CONCLUSION

Cette dernière section présente, dans un premier temps, un résumé des principales étapes de la recherche effectuée à l'usine de Papier Masson Ltée (PML). Dans un deuxième temps, nous discutons des implications de la recherche sur le plan théorique et pratique. Finalement, nous nous penchons sur les limites de la recherche et proposons des pistes de recherche futures.

Tout d'abord, la présente recherche visait à identifier les conséquences de la sous-traitance pour le syndicat et la main-d'œuvre syndiquée dans le secteur manufacturier. La revue de la littérature a permis de constater que seulement quelques recherches empiriques ont été réalisées jusqu'à présent sur les conséquences de la sous-traitance en milieu syndiqué et ce, malgré le fait que la sous-traitance y constitue une tendance importante. De plus, peu de recherches ont abordé la problématique du point de vue de l'acteur syndical, qui cherche à protéger ses membres d'une détérioration des conditions de travail et de pertes d'emplois potentielles. L'essentiel de la littérature aborde plutôt la question sous l'angle juridique ou des motivations patronales à sous-traiter.

Le modèle d'analyse qui nous a permis de répondre à notre question de recherche est construit à partir de trois variables. La variable dépendante de notre modèle correspond aux conséquences de la sous-traitance (1) pour le syndicat et (2) pour la main-d'œuvre. La seconde variable, la variable indépendante, renvoie à la stratégie patronale de sous-traitance qui comporte deux dimensions soit (1) la nature des activités sous-traitées et (2) les motifs patronaux de sous-traitance. La troisième variable, la variable modératrice, correspond à la stratégie syndicale en matière de sous-traitance, qui est examinée selon les quatre dimensions suivantes soit (1) la position syndicale en matière de sous-traitance, (2) les actions posées par le syndicat pour appuyer leur position syndicale, (3) le niveau de priorité accordée à limiter la sous-traitance par un processus de négociation collective et (4) les clauses de convention collective.

Six propositions découlaient de notre modèle d'analyse. Les deux premières propositions de recherche sont à l'effet que les conséquences de la sous-traitance (P1) pour le syndicat et (P2) pour la main-d'œuvre varient selon la nature des activités

visées par la stratégie patronale. La troisième et la quatrième proposition énoncent que les conséquences de la sous-traitance (P3) pour le syndicat et (P4) pour la main-d'œuvre varient selon les motifs patronaux de sous-traitance. Les deux dernières propositions prévoient que la stratégie syndicale préconisée en matière de sous-traitance modère la relation entre la stratégie patronale de sous-traitance et les conséquences de la sous-traitance (P5) pour le syndicat et (P6) pour la main-d'œuvre.

La stratégie de recherche consistait en une étude de cas menée auprès d'un producteur de papier journal québécois, soit à l'usine de Papier Masson Ltée (PML). Les données ont été recueillies selon deux méthodes soit (1) des entrevues semi-dirigées et (2) la collecte de données secondaires.

Nous avons choisi d'étudier quatre expériences de sous-traitance telles que vécues par le syndicat des employés d'usine et le syndicat des employés de bureau respectivement. Le choix de quatre expériences nous a permis d'obtenir des expériences contrastées et donc une certaine variance entre les expériences.

Les résultats les plus intéressants de la recherche montrent que la sous-traitance n'entraîne pas exclusivement que des conséquences négatives pour le syndicat et la main-d'œuvre, mais peut également entraîner des conséquences positives à savoir, par exemple, la prise de vacances facilitée, la diminution de la charge de travail et l'acquisition d'une nouvelle expertise pour la main-d'œuvre à l'interne (voir tableau V.1).

Les résultats obtenus indiquent également que les conséquences de la sous-traitance pour le syndicat et la main-d'œuvre varient selon les motifs patronaux de sous-traitance. Les propositions trois et quatre de la recherche ont ainsi été confirmées.

Si les motivations patronales à sous-traiter ont un impact sur le syndicat et la main-d'œuvre, il est en autrement pour la nature des activités sous-traitées. Les résultats indiquent que la nature des activités sous-traitées semble avoir un effet plutôt indirect sur les conséquences de la sous-traitance pour le syndicat et la main-d'œuvre, plus particulièrement sur le pouvoir de négociation du syndicat. Les propositions 1 et 2 ont ainsi été infirmées.

Les résultats ont également mis en évidence que la stratégie syndicale en matière de sous-traitance modère la relation entre la sous-traitance et les conséquences de celle-ci pour le syndicat et la main-d'œuvre, confirmant ainsi nos cinquième et sixième propositions de recherche. La réaction syndicale en matière de sous-traitance atténue les conséquences de la sous-traitance pour le syndicat et la main-d'œuvre. Le succès de la stratégie syndicale semble dépendre de la présence d'une clause de sous-traitance dans la convention collective. Aussi, les résultats de recherche tendent également à montrer que le succès de la stratégie syndicale en matière de sous-traitance est étroitement lié au pouvoir de négociation du syndicat, qui semble constituer un déterminant crucial de la réaction syndicale.

Par ailleurs, la présente étude a des implications au niveau des connaissances pratiques et des connaissances théoriques sur le phénomène de la sous-traitance dans le secteur manufacturier.

Dans la pratique, nous osons espérer que les conclusions de l'étude vont permettre aux syndicats d'anticiper les conséquences de la stratégie patronale de sous-traitance sur leur propre organisation et leurs membres et de mettre en place une stratégie efficace afin d'en contrer les effets négatifs. Peut-être notre étude les sensibilisera-t-elle à la pertinence de négocier une clause de sous-traitance dans la convention collective pour assurer une plus grande protection aux travailleurs par rapport à la sous-traitance et également à l'importance pour les syndicats de développer les différentes sources visant à augmenter leur pouvoir.

Aussi, nous pensons que les résultats obtenus permettront aux employeurs, notamment, de prévoir la réaction syndicale selon la stratégie patronale de sous-traitance préconisée. Nous souhaitons également que les conclusions de l'étude permettent aux employeurs de mieux anticiper les impacts de la sous-traitance et ce, afin de les atténuer. En atténuant à l'avance les conséquences possibles de la sous-traitance pour le syndicat et la main-d'œuvre, cela pourrait ainsi réduire les chances que le syndicat s'oppose au projet de sous-traitance de l'employeur.

D'un point de vue théorique, notre recherche était exploratoire et visait, entre autres, à tester notre modèle d'analyse. Les résultats obtenus montrent que la décision de

l'employeur de sous-traiter est en fait motivée par trois principaux motifs, qui peuvent se décliner de différentes façons soit (1) réduire les coûts de production, (2) accéder à une expertise non disponible à l'interne et (3) augmenter la capacité de production de l'entreprise. Par conséquent, dans l'éventualité où le modèle d'analyse serait utilisé pour d'autres recherches, les indicateurs de la variable stratégie patronale de sous-traitance pourraient être limités à ces trois motifs, contrairement à cinq comme dans le cas de cette recherche (voir section 2.2.2). Par ailleurs, à la lumière des résultats obtenus, la nature des activités sous-traitées n'apparaît pas être une dimension déterminante sur les conséquences de la sous-traitance pour le syndicat et la main-d'œuvre.

En ce qui a trait à la variable stratégie syndicale, la recherche a permis d'identifier différentes actions pouvant être posées par le syndicat en matière de sous-traitance, lesquelles n'avaient été identifiées *a priori* dans le modèle. Les actions identifiées devraient être intégrées au modèle d'analyse et prises en considération dans les recherches éventuelles, par exemple, l'implication du syndicat quant aux travaux à confier en sous-traitance et le jumelage.

Malgré les modifications qu'il nécessite, le modèle de recherche est le premier du genre et a tout de même permis d'en arriver à une identification exhaustive des conséquences de la sous-traitance pour le syndicat et la main-d'œuvre et ultimement, de répondre à la question de recherche.

Bien que la présente recherche apporte de nouvelles connaissances par rapport aux effets de la sous-traitance sur le syndicat et les travailleurs ainsi qu'à la réaction syndicale en matière de sous-traitance, elle comporte néanmoins certaines limites. Par exemple, le fait d'avoir privilégié l'étude de cas unique comme stratégie de recherche diminue la possibilité de généraliser les conclusions de notre étude.

Éventuellement, il serait pertinent de réaliser d'autres études de cas auprès d'employeurs et de syndicats du secteur manufacturier pour ainsi valider les résultats obtenus à l'usine de PML. L'étude des conséquences de la sous-traitance pour le syndicat et la main-d'œuvre devrait également être étendue à d'autres secteurs, par exemple dans le secteur des services, afin de déterminer si les résultats varient d'un

secteur à un autre. De plus, les déterminants de la réaction syndicale en matière de sous-traitance (p.ex pouvoir de négociation, ressources mises à la disposition du syndicat) semblent représenter un aspect important dans la compréhension de l'objet d'étude qui mériterait d'être approfondi davantage.

En terminant, notre choix de concentrer notre recherche sur les conséquences de la sous-traitance pour le syndicat et la main-d'œuvre du donneur d'ouvrage ne nous a pas permis de considérer d'autres conséquences, notamment, pour le syndicat et la main-d'œuvre des entreprises qui agissent à titre de sous-traitants ni celles pour la société au sens large. Par exemple, lorsqu'un travail harassant est donné en sous-traitance, les conditions de travail des employés du donneur d'ouvrage s'améliorent mais pas celles des employés de la firme sous-traitante. Il n'y a donc pas de gain net du point de vue de l'ensemble de la société parce que des travailleurs doivent toujours exécuter un travail à risque. De la même façon, on peut se demander quel est le gain net pour la société si l'abolition d'un emploi à 20\$ l'heure chez un donneur d'ouvrage entraîne la création d'un emploi à 10\$ l'heure chez un sous-traitant. La présente étude ne permet pas de prendre en compte ce type d'externalités, ce qui constitue une limite importante de la recherche. Cet aspect devrait donc être pris en compte dans les recherches futures.

BIBLIOGRAPHIE

- ABRAHAM, K.G. et S.K. TAYLOR (1996). « Firms' Use of Outside Contractors: Theory and Evidence », *Journal of Labour Economics*, n° 14, p. 394-424.
- ALLAN, C., BROSINAN, P., HORWITZ, F. et P. WALSH (2001). « Casualisation and Outsourcing : A Comparative Study », *New Zealand Journal of Industrial Relations*, vol. 26, n° 3, p. 253-272.
- APPELBAUM, E. (2002). « The Impact of New Forms of Work Organization on Workers », dans G. Murray, J. Bélanger, A. Giles et P.A. Lapointe (dir.), *Work and Employment Relations in the High-Performance Workplace*. London/New York : Continuum, p. 120-149.
- ASSOCIATION DES PRODUITS FORESTIERS DU CANADA (2002). *L'industrie forestière au Canada*, préparé par PricewaterhouseCoopers LLP, 26 p.
- ATKINSON, J. (1987). « Flexibilité ou Fragmentation ? Le marché du travail au Royaume-Uni dans les années 80 », *Travail et Société*, vol. 12, n° 1, p. 163-205.
- AUDET, M. et V. LAROUCHE (1988). « Paradigmes, écoles de pensée et théories en relations industrielles », *Relations industrielles*, vol. 43, n° 1, p. 3-30.
- BARRÉ, A. (2001). « La réforme du Code du travail : ce qu'il faut absolument savoir - texte de présentation », Colloque organisé par le Conseil du patronat du Québec – 13 septembre 2001, 32 p.
- BARREYRE, P.Y. (1968). *L'impartition, politique pour une entreprise compétitive*, Hachette, 315 p.
- BARTHELEMY, J. (2002). « Comment l'externalisation vient aux entreprises », *L'Expansion Management Review*, n° 104, p. 44-53.
- BÉLANGER, J., A. GILES et G. MURRAY (2003). « Vers un nouveau modèle de production : possibilités, tensions et contradiction », version à paraître en français du « Towards A New Production Model : Potentialities, Tensions and Contradictions » dans G. Murray, J. Bélanger, A. Giles et P-A Lapointe (dir.), *Work and Employment Relations in the High-Performance Workplace*. London/New York : Continuum, p. 15-70.
- BENSON, J. et N. IERONIMO (1996). « Outsourcing decisions: Evidence from Australia-based enterprises », *International Labour Review*, vol. 135, n° 1, p. 59-73.
- BILODEAU, G. (2002). *Réunions du secteur usines : contrats et sous-contrats*, Fédération des travailleurs et des travailleuses du papier et de la forêt - Confédération des syndicats nationaux, document non publié, 6 juin 2002, 19 p.
- BOURQUE, R. et C. RIOUX (2001). « Restructuration industrielle et action syndicale locale », *Relations industrielles*, vol. 56, n° 2, p. 336-362.

- BOYER, M. et M. MOREAUX (1999). « Impartition stratégique et flexibilité », dans *Impartition : Fondements et analyse*, sous la direction de M. Poitevin, Presses de l'Université Laval, 320 p.
- BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL (BIT) (1997). « Le travail en sous-traitance : un aperçu : neuf études par pays », Genève, Bureau des activités pour les travailleurs.
- BRODY, B. et A. POIRIER (1984). « La sous-traitance dans les conventions collectives québécoises », *Le marché du travail*, vol. 5, n° 7, p. 66-78.
- CAPPELLI, P. et D. NEUMARK (2001). « Do "High-Performance" Work Practices Improve Establishment-Level Outcomes ? », *Industrial & Labor Relations Review*, vol. 54, n° 4, p. 737-775.
- CAPRILE, M. et C. LLORENS (2001). *La sous-traitance et les relations industrielles dans l'industrie automobile*, disponible sur le site de l'EIRO, p. 1-24.
- CHABOT, M., M. GRANT et N. MALLETTTE (2001). « L'aliénation d'entreprise, la sous-traitance et les relations du travail : le cadre législatif et jurisprudentiel », *Revue juridique Thémis*, vol. 35, n° 1 et 2, p. 147-190.
- DEAVERS, K.L. (1997). « Outsourcing: a Corporate Competitiveness Strategy, Not a Search for Low Wages », *Journal of Labour Research*, n° 18, p. 503-519.
- DION, G. (1986). *Dictionnaire canadien des relations du travail*, 2^e édition, Sainte-Foy, Les Presses de l'Université Laval.
- ERICKCEK, G., HOUSEMAN, S. et A. KALLEBERG (2002). « The Effects of Temporary Services and Contracting out on Low-Skilled Workers : Evidence from Auto Suppliers, Hospitals, and Public Schools », Upjohn Institute Staff Working, Paper No. 03-90, 43 p.
- FOSTER, D. et P. SCOTT. (1998). « Conceptualising Union Responses to Contracting Out Municipal Services, 1979-97 », *Industrial Relations Journal*, vol. 29, n° 2, 137150, p. 137-150.
- GODARD, J. (2001). « High Performance and the Transformation of Work ? The Implications of Alternative Work Practices for the Experience and Outcomes of Work », *Industrial & Labor Relations Review*, vol. 54, n° 4, p. 776-805.
- GORDON, M. et F. PÉTRY (2000). *Guide d'élaboration d'un projet de recherche en sciences sociales*. Les Presses de l'Université Laval, Québec, 134 p.
- HALLEY, A. (2000). *Étude portant sur les activités de sous-traitance chez les entreprises canadiennes : une comparaison de quatre grandes régions du pays*, Montréal, École des HÉC, Cahier de recherche 00-10, 45 p.
- HARRISON, B. et M. R. KELLEY (1993). « Outsourcing and the Search for "Flexibility" », *Work, Employment & Society*, vol. 7, n° 2, p. 213-235.

- HEBERT, G. (1992). *Traité de négociation collective*, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur Ltée, 1242 p.
- HEBERT, G., R. BOURQUE, A. GILES, M. GRANT, P. JALETTE, G. TRUDEAU et G. VALLÉE (2003). *La convention collective au Québec*, Gaëtan Morin Éditeur Ltée, 410 p.
- HELPER, S. (1990). « Subcontracting : Innovative Labor Strategies », *Labor Research Review* vol. 9, n° 1, p. 89-99.
- JALETTE, P. (2004). « Sous-traitance dans le secteur manufacturier : une comparaison Québec-Ontario », *Gazette du travail*, vol. 6, no. 4, hiver, 76-90.
- JALETTE, P. et J-G BERGERON (2002). « L'impact des relations industrielles sur la performance organisationnelle », *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 57, n° 3.
- JALETTE, P. et P. WARRIAN (2002). « Les dispositions relatives à la sous-traitance dans les conventions collectives canadiennes : une cible en mouvement », *Gazette du travail*, vol. 5, n° 1, p. 68-81.
- JOHNSTONE, R., C. MAYHEW et M. QUINLAN (2001). « Outsourcing Risk ? The Regulation Of Occupational Health and Safety Where Subcontractors are employed », *Comp. Labor Law & Pol'Y Journal*, vol. 22 : 351, p. 351-393.
- KALLEBERG, A. L., B. F. RESKIN et K. HUDSON (2000). « Bad Jobs in America : Standard and Nonstandard Employment Relations and Job Quality in the United States », *American Sociological Review*, vol. 65, p. 256-278.
- KOCHAN, T., KATZ, H. et R. MECKERSIE (1994). *The Transformation of American Industrial Relations*, Cornell University, New York, 287 p.
- KUMAR, P. et G. MURRAY (2001). « Priorité des négociations syndicales dans la nouvelle économie : résultats du sondage mené par DRHC en 2000 sur l'innovation et les changements au sein des syndicats au Canada », *Gazette du travail*, vol. 4, n° 4, p. 48-62.
- KUMAR, P., G. MURRAY et S. SCHETAGNE (2001). « Les changements dans les milieux de travail : impact, politiques et systèmes de soutien mis en place par les syndicats », *Gazette du travail*, vol. 1, n° 4, p. 82-97.
- LAPOINTE, P.-A., LEVESQUE C., MURRAY G. et C. LE CAPITAINE (2001). « Les innovations en milieu de travail dans les industries métallurgiques au Québec : Rapport synthèse ». Groupe de travail sur les ressources humaines de la table de concertation dans les industries métallurgiques, 38 p. [ISBN 2-550-37682-X]
- LAPOINTE, P.-A. et R. PAQUET (1994). « Les syndicats et les nouvelles formes d'organisation du travail », *Relations industrielles*, vol. 49, n° 2, p. 281-302.
- LEVINE, J. (1990). « Subcontracting and Privatization of Work : Private and Public Sector Developments », *Journal of Collective Negotiations in the Public Sector*, vol. 19, n° 4, 275-282.

LEVESQUE, C. et G. MURRAY (2003). « Le pouvoir syndical dans l'économie mondiale : clés de lecture pour un renouveau », *Revue de l'IREs*, no. 41 2003/1, pp. 1 à 28.

MARTIN, Y. (1992). *La sous-traitance au Québec*, Centre d'études en administration internationale (CETAI), École des Hautes Études Commerciales (HEC), Montréal, 223p.

MAYHEW, C. et M. QUINLAN (1997). « Subcontracting and Occupational Health and Safety in the Residential Building Industry », *Industrial Relations Journal*, vol. 28, no. 3, p. 192-205.

MINISTÈRE DES APPROVISIONNEMENTS ET SERVICES CANADA (1994). *L'industrie canadienne des pâtes et papiers : un regard sur les ressources humaines*, Préparé par : Price Waterhouse, 127 p. [ISBN 0-662-99809-X].

MINISTÈRE DES FORÊTS (1992). *L'industrie québécoise des pâtes et papiers*, Direction du développement industriel, Services des études économiques et commerciales, Publications du Québec, 179 p.

MINISTÈRE DES RESSOURCES NATURELLES ET MINISTÈRE DES FINANCES (2000). *Pâtes et papiers : pour une industrie moderne et compétitive*, Bibliothèque nationale du Québec, 41 p.

MINISTÈRE DU TRAVAIL (2004). *Bilan des relations du travail au Québec en 2003*, Direction de la recherche et de l'évaluation, 62 p.

ORDRE DES CONSEILLERS EN RESSOURCES HUMAINES ET EN RELATIONS INDUSTRIELLES AGRÉÉES DU QUÉBEC – ORHRI (2003). « Élections 2003- Pour tout savoir sur les enjeux liés au monde du travail », p. 5-7.

OSTERMAN, P. (1999). « Restructuring within Firms : The Shifting Employment Contract » dans *Securing Prosperity : The American Labor Market : How It Has Changed and What to Do about It*. Princeton University Press, p. 90-115 [26 de 222 pages].

OUTSOURCING INSTITUTE (2002). « 2002 Outsourcing Index : Strategic Insights Into U.S. Outsourcing », Jericho, NY.

PATRY, M. (1994). *Faire ou faire faire : la perspective de l'économie des organisations*, Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations (CIRANO), Cahier CIRANO, n° 94c-1, 23 p.

PERRY, C. R. (1997). « Outsourcing and Union Power », *Journal of Labour Research*, n° 18, p. 521-534.

PRICE WATERHOUSE (1994). *L'industrie canadienne des pâtes et papiers : un regard sur les ressources humaines*, Ministère des Approvisionnement et Services Canada, 17 p.

QUÉLIN, B. et A. DUHAMEL (2003). « Externalisation : logique financière et logique de compétence sont liées », *Problèmes économiques*, n° 2.799, 5 mars 2003, p. 8-10.

QUINN, J.B. et F. G. HILMER (1994). « Strategic Outsourcing », *Sloan Management Review*, Summer 1994, p. 43-55.

QUIVY, R. et L. VAN CAMPENHOUDT (1995). *Manuel de recherche en sciences sociales*, 2^e édition, Dunod, Paris, 287 p.

RAPPORT DU GROUPE DE TRAVAIL SUR LA MACHINERIE DE PRODUCTION (2002). Présenté au ministre d'État aux ressources humaines et au travail et ministre du travail, Bibliothèque nationale du Québec, 80 p. [ISBN 2-550-39428-3]

REBITZER, J.B. (1995). « Job Safety and Contract Workers in the Petrochemical Industry », *Industrial Relations*, vol. 34, n° 1, p. 40-57.

REES, G. et S. FIELDER (1992). « The Service Economy, Subcontracting and the New Employment Relations : Contract Catering and Cleaning », *Work, Employment & Society*, n° 6, p. 347-368.

ROUTHIER-BOUDREAU, C. (2002). « La réforme du Code du travail et la sous-traitance », *Revue juridique des étudiants et étudiantes de l'Université Laval*, no. 16, p. 83-106.

SACK J. et E. POSKANSER (2001). *Contract Clauses : Collective Agreement Language in Canada*, 3^e édition, Lancaster House, p. 113-134.

SAVOIE, D. (1997). « Public-Privé : Mêmes enjeux, même lutte », Colloque sur l'emploi en mutation : 20 et 21 mai 1997 Laval - Document de travail, FTQ – Service de la recherche, 76 p.

SAVOIE-ZAJC, L. (2000). « L'entrevue semi-dirigée », *Recherche sociale de la problématique à la collecte des données*, sous la direction de Benoît Gauthier, Presses de l'Université du Québec, 529 p.

SCLAR, E.D. (2000). *You Don't Always Get What You Pay For : The Economics of Privatization*, Ithaca, Cornell University Press, 184 p.

SHARPE, M. (1997). « Outsourcing, Organizational Competitiveness, and Work », *Journal of Labour Research*, n° 18, p. 535-549.

THIETART, R-A et coll. (1999). *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, 535 p.

TREMBLAY, J.-F., M. AUDET et M. LAVIOLETTE (2002). « Le fameux article 45 aurait-il des effets pervers ? », *Effectif*, avril/mai, p. 47-50.

WOODBIDGE, REED & ASSOCIATES A DIVISION OF HA SIMONS LTD. (1988). *Canada's Forest Industry the next twenty years: prospects & priorities*, Prepared for : Government of Canada, Canadian Forestry Service Industry, Trade and Technology Directorate Economics Branch, Ottawa, 223 p.

YIN, R. (2003). *Case Study Research, Design and Methods*, Sage Publication Inc., California, 3rd edition, 181 p.

YOUNG, F. J. L. (1964). « The Contracting-out of Work : Canadian and U.S.A. Industrial Relations Experience », Kingston, Industrial Relation Centre, Queen's University, Research Series n° 1, 150 p.

ANNEXES

ANNEXE 1 : Grille d'entrevue - représentant de l'employeur

QUESTION PRÉLIMINAIRE : Acceptez-vous que l'entrevue soit enregistrée ? Nous vous garantissons que toutes les informations obtenues lors de cette entrevue seront présentées en respectant l'anonymat des participants à notre étude.

SECTION 1 : Contexte actuel de la sous-traitance

- 1.1. Quelle est la politique de l'entreprise sur la sous-traitance ?
- 1.2. Quels types de travaux sont actuellement sous-traités ? Expliquez.
- 1.3. Les travaux sous-traités sont-ils de nature périphérique ou critique ?
- 1.4. Considérez-vous que les activités sous-traitées ont un caractère essentiel ou non essentiel dans le processus de production ?
- 1.5. Quels sont les objectifs visés par le recours à la sous-traitance ?

Suggestions :

- focaliser sur le développement des compétences clés de l'usine;
- ajuster la production en fonction de la demande du produit;
- accéder à une main-d'œuvre spécialisée non disponible à l'interne;
- accéder à une technologie de pointe non disponible à l'interne;
- réduire les coûts de production (notamment ceux liés à la main-d'œuvre);
- améliorer la qualité du produit;
- améliorer les délais de livraison du produit;
- transférer à l'entrepreneur les risques liés à la santé sécurité au travail;
- baisse de l'influence syndicale;
- autres.

- 1.6. Est-ce que les objectifs visés par l'entreprise ont été atteints ?
- 1.7. Quelles sont les raisons pour lesquelles vous ne confiez pas l'exécution de travaux en sous-traitance ?
- 1.8. Actuellement, considérez-vous que le niveau de pratique de la sous-traitance est faible, modéré ou élevé par rapport aux années antérieures ? Expliquez.

SECTION 2 : Aspects contractuels relatifs à la sous-traitance

- 2.1. Est-ce que l'article 25 portant sur le travail à forfait dans la convention collective affecte votre volonté de confier des travaux en sous-traitance ?
L'article est-il satisfaisant ?
Si oui, comment ? Expliquez.
- 2.2. Quels sont les effets de la signature du mémoire d'entente sur votre volonté de recourir à la sous-traitance ?
- 2.3. Au cours de la dernière négociation collective, quelle importance avez-vous accordée à la sous-traitance en tant qu'enjeu de négociation ?

SECTION 3 : Perception de la stratégie syndicale par rapport à la sous-traitance

- 3.1. De façon générale, quelle est votre perception de la position syndicale lorsque vous manifestez la volonté de confier des travaux en sous-traitance ?
 - Position du syndicat des employés d'usine;
 - Position du syndicat des employés de bureau.
- 3.2. Selon vous, est-ce que la position des syndicats varie ?
Si oui, qu'est-ce qui peut faire varier leur position ? Expliquez ?
 - Position du syndicat des employés d'usine;
 - Position du syndicat des employés de bureau.
- 3.3. Selon vous, y a-t-il des types de sous-traitance qui soient plus acceptés que d'autres par les syndicats et/ou les travailleurs ? Expliquez.
 - Position du syndicat des employés d'usine;
 - Position du syndicat des employés de bureau.
- 3.4. D'après vous, la sous-traitance a-t-elle des conséquences pour le syndicat au niveau des éléments suivants ? Si oui, expliquez.
 - le niveau des effectifs;
 - le pouvoir de négociation du syndicat (pouvoir financier, efficacité de la grève);
 - le nombre et la diversité des travaux couverts par l'unité de négociation;
 - autres conséquences.
- 3.5. D'après vous, la sous-traitance a-t-elle des conséquences pour les travailleurs au niveau des conditions de travail suivantes ? Si oui, expliquez.
 - l'emploi;
 - le contenu et l'évaluation des tâches;
 - l'organisation du travail;
 - la formation;

- la santé et la sécurité au travail;
- la durée du travail (heures de travail, vacances);
- les salaires;
- les avantages sociaux;
- autres conditions de travail.

SECTION 4 : Contexte global de la sous-traitance

- 4.1. Comment décririez-vous l'évolution de la pratique de la sous-traitance au cours des dernières années ?
- 4.2. Selon vous, quels sont les grands enjeux liés à la pratique de la sous-traitance dans cette usine ?
- 4.3. Comment décririez-vous l'état des relations patronales-syndicale au sein de l'usine ?
- 4.4. Dans le futur, projetez-vous de recourir à la sous-traitance pour les fonctions non syndiquées assumées par l'entreprise ?

ANNEXE 2 : Grille d'entrevue - représentant du syndicat d'usine

QUESTION PRÉLIMINAIRE : Acceptez-vous que l'entrevue soit enregistrée ? Nous vous garantissons que toutes les informations obtenues lors de cette entrevue seront présentées en respectant l'anonymat des participants à notre étude.

SECTION 1 : Contexte actuel de la sous-traitance

- 1.1. Quels types de travaux sont actuellement sous-traités ? Expliquez.
- 1.2. Quelles sont les raisons invoquées généralement par l'employeur pour recourir à la sous-traitance ?
- 1.3. Y a-t-il des travaux qui sont sous-traités par l'entreprise sur les lieux de travail (à l'interne) ? Lesquels ?
- 1.4. Y a-t-il des travaux qui sont sous-traités par l'entreprise à l'extérieur des lieux de travail (à l'externe) ? Lesquels ?
- 1.5. Est-ce que des travaux couverts par votre unité d'accréditation ont été transférés à l'externe ?
Si oui, lesquels ? Expliquez.
- 1.6. Est-ce que des travaux transférés à l'externe ont déjà été rapatriés à l'interne ?
Si oui, lesquels ? Expliquez.
- 1.7. Y a-t-il des tentatives de sous-traitance de la part de l'employeur qui ont échouées ? Si oui, lesquels ? Expliquez.
- 1.8. Actuellement, considérez-vous que le niveau de pratique de la sous-traitance est faible, modéré ou élevé par rapport aux années antérieures ? Expliquez.

SECTION 2 : Aspects contractuels relatifs à la sous-traitance : convention collective et mémoire d'entente

- 2.1. Quel est l'historique de l'article 25 portant sur le travail à forfait dans votre convention collective ? Est-ce une clause type du S.C.E.P. ? Expliquez.
- 2.2. Est-ce que l'article 25 a été modifié depuis son entrée en vigueur dans la convention ?
 - Est-ce que des modifications ont été initiées conjointement ?
Si oui, expliquez.
 - Est-ce que des modifications ont été initiées par l'employeur ?
Si oui, expliquez.

- Est-ce que des modifications ont été initiées par le syndicat ?
Si oui, expliquez.
- 2.3. Dans la pratique, quels sont les effets de l'article 25 ?
La clause protège-t-elle le syndicat et les travailleurs ? Expliquez.
- 2.4. Quelles circonstances ont conduit à la signature du mémoire d'entente sur la sous-traitance ?
- Quels étaient les enjeux ?
 - En quoi le mémoire améliore la situation du syndicat et des travailleurs ?
 - Retrouve-t-on ce type d'entente dans d'autres usines ?
- 2.5. Dans la pratique, quels sont les effets du mémoire d'entente sur la sous-traitance ?

SECTION 3 : Expérience de sous-traitance

Nous allons maintenant vous poser une série de questions par rapport à deux expériences de sous-traitance précises. Pour chacune des deux expériences de sous-traitance, les questions suivantes vous seront posées.

- 3.1. Quelle activité l'employeur voulait-il sous-traiter ? Expliquez.
- 3.2. Quelles raisons l'employeur a-t-il donné pour justifier que cette activité soit confiée en sous-traitance ?
- Suggestions :
- focaliser sur le développement des compétences clés de l'usine;
 - ajuster la production en fonction de la demande du produit;
 - accéder à une main-d'œuvre spécialisée non disponible à l'interne;
 - accéder à une technologie de pointe non disponible à l'interne;
 - réduire les coûts de production (notamment ceux liés à la main-d'œuvre);
 - améliorer la qualité du produit;
 - améliorer les délais de livraison du produit;
 - transférer à l'entrepreneur les risques liés à la santé sécurité au travail;
 - baisse de l'influence syndicale;
 - autres.
- 3.3. Considérez-vous cette activité essentielle (ou non) dans le processus de production ?
- 3.4. Comment décririez-vous votre position à l'égard de la volonté de l'employeur de recourir à la sous-traitance pour cette activité ? Expliquez.

Suggestions :

- opposition;
- éviter de prendre position;
- appuyer la décision de l'employeur;
- proposition d'une alternative à la sous-traitance.

- 3.5. Quels moyens avez-vous utilisés pour faire valoir votre position (par exemple : rencontres avec l'employeur, griefs, arbitrage) ? Expliquez.
- 3.6. Quels étaient les conséquences de cette sous-traitance pour le syndicat ?
- 3.7. Quelles étaient les conséquences potentielles de cette sous-traitance pour les travailleurs ?
- 3.8. Quelles ont été les conclusions de cette expérience de sous-traitance ? Expliquez.
- À la fin, l'activité a-t-elle été confiée en sous-traitance ?
 - Les objectifs visés par cette sous-traitance ont-ils été atteints ?
- 3.9. Cette expérience de sous-traitance a-t-elle entraîné des conséquences pour le syndicat au niveau des éléments suivants ? Si oui, expliquez.
- les travaux couverts par l'unité de négociation;
 - le niveau des effectifs;
 - le pouvoir de négociation du syndicat (pouvoir financier, efficacité de la grève);
 - autres conséquences.
- 3.10. Cette expérience de sous-traitance a-t-elle entraîné des conséquences pour les travailleurs au niveau des conditions de travail suivantes ? Si oui, expliquez.
- l'emploi;
 - le contenu et l'évaluation des tâches;
 - l'organisation du travail;
 - la formation;
 - la santé et la sécurité au travail;
 - la durée du travail (heures de travail, vacances);
 - les salaires;
 - les avantages sociaux;
 - autres conditions de travail.
- 3.11. Votre position a-t-elle modifié les conséquences de la sous-traitance pour le syndicat au niveau des éléments suivants ? Si oui, expliquez.
- le niveau des effectifs;
 - le pouvoir de négociation du syndicat (pouvoir financier, efficacité de la grève);
 - le nombre et la diversité des travaux couverts par l'unité;
 - autres conséquences.

3.12. Votre position a-t-elle modifié les conséquences de la sous-traitance pour les travailleurs au niveau des conditions de travail suivantes ? Si oui, expliquez.

- l'emploi;
- le contenu et l'évaluation des tâches;
- l'organisation du travail;
- la formation;
- la santé et la sécurité au travail;
- la durée du travail (heures de travail, vacances);
- les salaires;
- les avantages sociaux;
- autres conditions de travail.

SECTION 4 : Contexte global de la sous-traitance

4.1. Selon vous, quels sont les grands enjeux liés à la pratique de la sous-traitance dans cette usine ?

4.2. Comment décririez-vous votre rôle en tant que syndicat par rapport à la pratique de la sous-traitance ?

4.3. Au cours de la dernière négociation collective, quelle importance avez-vous accordée à la sous-traitance en tant qu'enjeu de négociation ?

- Qu'est-ce qui explique le degré d'importance accordée (ou non) à la sous-traitance lors de la dernière négociation collective ?

Suggestions :

- expérience récente de sous-traitance;
- niveau de pratique de la sous-traitance;
- demandes des membres;
- assemblées;
- discussions;
- autres.

- Actuellement, quelle importance accordez-vous à la question de la sous-traitance?

4.4. Quelle est votre perception de la politique générale de l'employeur par rapport à la sous-traitance ?

4.5. Est-ce que votre position face à la volonté de l'employeur de confier des travaux en sous-traitance peut varier selon les circonstances suivantes ? Expliquez.

- les raisons données par l'employeur;
- le type de travail sous-traité;
- les conséquences envisagées ou réelles de la sous-traitance pour le syndicat;

- les conséquences envisagées ou réelles de la sous-traitance pour vos membres.
- 4.6. Y a-t-il des types de sous-traitance qui soient plus acceptés que d'autres par le syndicat et/ou les travailleurs ? Expliquez.
 - 4.7. Comment a évolué le nombre de griefs de sous-traitance au cours des dix (10) dernières années ?
 - 4.8. Y a-t-il un comité conjoint de sous-traitance ? Quel est son rôle ?
 - 4.9. Y a-t-il eu des grèves ou des débrayages relatifs à la sous-traitance au cours des dix (10) dernières années ?
 - 4.10. Comment décririez-vous les relations patronales-syndicales au sein de l'usine ?

ANNEXE 3 : Grille d'entrevue - représentant du syndicat de bureau

QUESTION PRÉLIMINAIRE : Acceptez-vous que l'entrevue soit enregistrée ? Nous vous garantissons que toutes les informations obtenues lors de cette entrevue seront présentées en respectant l'anonymat des participants à notre étude.

SECTION 1 : Contexte actuel de la sous-traitance

- 1.1. Quels types de travaux sont actuellement sous-traités ? Expliquez.
- 1.2. Quelles sont les raisons invoquées généralement par l'employeur pour recourir à la sous-traitance ?
- 1.3. Y a-t-il des travaux qui sont sous-traités par l'entreprise sur les lieux de travail (à l'interne) ? Lesquels ?
- 1.4. Y a-t-il des travaux qui sont sous-traités par l'entreprise à l'extérieur des lieux de travail (à l'externe) ? Lesquels ?
- 1.5. Est-ce que des travaux couverts par votre unité d'accréditation ont été transférés à l'externe ?
Si oui, lesquels ? Expliquez.
- 1.6. Est-ce que des travaux transférés à l'externe ont déjà été rapatriés à l'interne ?
Si oui, lesquels ? Expliquez.
- 1.7. Y a-t-il des tentatives de sous-traitance de la part de l'employeur qui ont échouées ? Si oui, lesquels ? Expliquez.
- 1.8. Actuellement, considérez-vous que le niveau de pratique de la sous-traitance est faible, modéré ou élevé par rapport aux années antérieures ? Expliquez.

SECTION 2 : Aspects contractuels relatifs à la sous-traitance

- 2.1. Y a-t-il une clause portant sur le travail à forfait dans votre convention collective ? Si oui, dans la pratique, quels sont les effets de cette clause ?
La clause protège-t-elle le syndicat et les travailleurs ?

Si non, pourquoi ?

SECTION 3 : Expérience de sous-traitance

Nous allons maintenant vous poser une série de questions par rapport à deux expériences de sous-traitance précises. Pour chacune des deux expériences de sous-traitance, les questions suivantes vous seront posées.

- 3.1. Quelle activité l'employeur voulait-il sous-traiter ? Expliquez.
- 3.2. Quelles raisons l'employeur a-t-il donné pour justifier que cette activité soit confiée en sous-traitance ?

Suggestions :

- focaliser sur le développement des compétences clés de l'usine;
- ajuster la production en fonction de la demande du produit;
- accéder à une main-d'œuvre spécialisée non disponible à l'interne;
- accéder à une technologie de pointe non disponible à l'interne;
- réduire les coûts de production (notamment ceux liés à la main-d'œuvre);
- améliorer la qualité du produit;
- améliorer les délais de livraison du produit;
- transférer à l'entrepreneur les risques liés à la santé sécurité au travail;
- baisse de l'influence syndicale;
- autres.

- 3.3. Considérez-vous cette activité essentielle (ou non) dans le processus de production ?
- 3.4. Comment décririez-vous votre position à l'égard de la volonté de l'employeur de recourir à la sous-traitance pour cette activité ? Expliquez.

Suggestions :

- opposition;
- éviter de prendre position;
- appuyer la décision de l'employeur;
- proposition d'une alternative à la sous-traitance.

- 3.5. Quels moyens avez-vous utilisés pour faire valoir votre position (par exemple : rencontres avec l'employeur, griefs, arbitrage) ? Expliquez.
- 3.6. Quels étaient les conséquences de cette sous-traitance pour le syndicat ?
- 3.7. Quelles étaient les conséquences potentielles de cette sous-traitance pour les travailleurs ?
- 3.8. Quelles ont été les conclusions de cette expérience de sous-traitance ? Expliquez.
 - À la fin, l'activité a-t-elle été confiée en sous-traitance ?
 - Les objectifs visés par cette sous-traitance ont-ils été atteints ?

- 3.9. Cette expérience de sous-traitance a-t-elle entraîné des conséquences pour le syndicat au niveau des éléments suivants ? Si oui, expliquez.
- les travaux couverts par l'unité de négociation;
 - le niveau des effectifs;
 - le pouvoir de négociation du syndicat (pouvoir financier, efficacité de la grève);
 - autres conséquences.
- 3.10. Cette expérience de sous-traitance a-t-elle entraîné des conséquences pour les travailleurs au niveau des conditions de travail suivantes ? Si oui, expliquez.
- l'emploi;
 - le contenu et l'évaluation des tâches;
 - l'organisation du travail;
 - la formation;
 - la santé et la sécurité au travail;
 - la durée du travail (heures de travail, vacances);
 - les salaires;
 - les avantages sociaux;
 - autres conditions de travail.
- 3.11. Votre position a-t-elle modifié les conséquences de la sous-traitance pour le syndicat au niveau des éléments suivants ? Si oui, expliquez.
- le niveau des effectifs;
 - le pouvoir de négociation du syndicat (pouvoir financier, efficacité de la grève);
 - le nombre et la diversité des travaux couverts par l'unité;
 - autres conséquences.
- 3.12. Votre position a-t-elle modifié les conséquences de la sous-traitance pour les travailleurs au niveau des conditions de travail suivantes ? Si oui, expliquez.
- l'emploi;
 - le contenu et l'évaluation des tâches;
 - l'organisation du travail;
 - la formation;
 - la santé et la sécurité au travail;
 - la durée du travail (heures de travail, vacances);
 - les salaires;
 - les avantages sociaux;
 - autres conditions de travail.

SECTION 4 : Contexte global de la sous-traitance

- 4.1. Selon vous, quels sont les grands enjeux liés à la pratique de la sous-traitance dans cette usine ?

- 4.2. Comment décririez-vous votre rôle en tant que syndicat par rapport à la pratique de la sous-traitance ?
- 4.3. Au cours de la dernière négociation collective, quelle importance avez-vous accordée à la sous-traitance en tant qu'enjeu de négociation ?
- Qu'est-ce qui explique le degré d'importance accordée (ou non) à la sous-traitance lors de la dernière négociation collective ?
- Suggestions :
- expérience récente de sous-traitance ;
 - niveau de pratique de la sous-traitance ;
 - demandes des membres ;
 - assemblées ;
 - discussions ;
 - autres.
- Actuellement, quelle importance accordez-vous à la question de la sous-traitance ?
- 4.4. Quelle est votre perception de la politique générale de l'employeur par rapport à la sous-traitance ?
- 4.5. Est-ce que votre position face à la volonté de l'employeur de confier des travaux en sous-traitance peut varier selon les circonstances suivantes ? Expliquez.
- les raisons données par l'employeur;
 - le type de travail sous-traité;
 - les conséquences envisagées ou réelles de la sous-traitance pour le syndicat;
 - les conséquences envisagées ou réelles de la sous-traitance pour vos membres.
- 4.6. Y a-t-il des types de sous-traitance qui soient plus acceptés que d'autres par le syndicat et/ou les travailleurs ? Expliquez.
- 4.7. Comment a évolué le nombre de griefs de sous-traitance au cours des dix (10) dernières années ?
- 4.8. Y a-t-il un comité conjoint de sous-traitance ? Quel est son rôle ?
- 4.9. Y a-t-il eu des grèves ou des débrayages relatifs à la sous-traitance au cours des (10) dernières années ?
- 4.10. Comment décririez-vous les relations patronales-syndicales au sein de l'usine ?





SECRET 200 10,000