
RÉPONSES SYNDICALES À LA SOUS-TRAITANCE

Patrice Jalette

École de relations industrielles, Université de Montréal
Montréal, Canada

Il se passe rarement une semaine sans que les journaux ou les bulletins d'information ne fassent mention d'un conflit de travail où les discussions achoppent sur la question de la sous-traitance, qui de la volonté d'une administration publique de confier des activités au secteur privé ou qui de la décision d'une entreprise de délocaliser la production de ses biens et services à l'extérieur du Canada. Que l'employeur menace d'y recourir ou qu'il y recoure effectivement, cette stratégie patronale d'externalisation peut être lourde de conséquences pour les travailleurs et les syndicats. S'il est généralement pris pour acquis que les syndicats veulent empêcher tout recours à la sous-traitance et s'y opposent becs et ongles, l'expérience des syndicats décrite dans les pages qui suivent rend compte d'une réalité où leur position est plus nuancée.

Le présent texte vise à étayer les propos que nous avons livrés lors d'un atelier qui se tenait dans le cadre d'un colloque sur le renouveau syndical organisé à l'automne 2004 par le Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT). À cette occasion, on nous avait demandé de susciter une réflexion sur les façons dont les syndicats pouvaient répondre à la sous-traitance. Nous reprenons ici notre analyse basée sur diverses recherches, complétées ou toujours en cours, que nous menons depuis quatre ans¹. Des exemples tirés de nos observations empiriques permettent d'illustrer les différentes attitudes adoptées de même que les ressources susceptibles d'être mobilisées par les syndicats pour répondre à la sous-traitance.

SYNDICATS ET SOUS-TRAITANCE

La sous-traitance fait partie de l'arsenal des moyens mis à la disposition des employeurs afin d'accroître la flexibilité organisationnelle (Bélanger, Giles et Murray 2002). Pour Atkinson (1987), la sous-traitance constitue même une alternative aux autres formes de flexibilité du travail - numérique et fonctionnelle - permettant à l'employeur de se distancier de la relation d'emploi traditionnelle par le remplacement du contrat de travail par un contrat commercial. Selon Coase (1937), la décision de sous-traiter ou non repose ultimement sur une

comparaison des coûts de réalisation d'une activité à l'interne à ceux inhérents au recours à la sous-traitance. En milieu syndiqué où les coûts de main-d'œuvre sont généralement plus élevés et les règles de travail plus contraignantes qu'en milieu non syndiqué, l'employeur risque de se tourner vers la sous-traitance si ses objectifs de flexibilité et de contrôle des coûts ne peuvent être atteints autrement. La simple menace de sous-traitance peut également l'aider à atteindre ces objectifs en lui permettant d'obtenir des concessions de ses employés syndiqués.

La sous-traitance peut avoir des conséquences majeures pour la main-d'œuvre (perte d'emplois, modification des conditions de travail, changement d'employeur, etc.) et pour les syndicats (réduction du pouvoir de négociation, altération à l'intégralité de l'unité d'accréditation, réduction des effectifs, etc.) (Poirier 2005). C'est pourquoi la restriction de la sous-traitance constitue une priorité de négociation pour bien des syndicats (Kumar et Murray 2001). Malgré cela, en examinant les conventions collectives canadiennes, il est assez étonnant de constater qu'il n'y en a que très peu qui prohibent complètement la sous-traitance (environ 3%) et qu'une part importante des grandes conventions (environ 45 %) ne comptait même pas de clause en 2001 (Jalette et Warrian 2002). De plus, dans une enquête récente menée auprès de plus de 800 établissements du secteur manufacturier au Québec et en Ontario (Jalette 2004), nous avons pu observer qu'il se faisait plus de sous-traitance en présence plutôt qu'en l'absence d'un syndicat, ce qui est tout aussi surprenant. Si la stratégie syndicale est d'empêcher la sous-traitance, il est difficile de conclure sur la base de ces données qu'elle ait été un succès. L'hypothèse alternative que nous soutenons ici est que la réponse syndicale est plus beaucoup plus complexe qu'une simple opposition inconditionnelle à toute forme de sous-traitance et qu'il y a plutôt un éventail de positions syndicales.

Différentes sources sont mises à contribution afin d'illustrer notre point de vue. Les travaux de Lévesque et Murray (2005) sur les positions des syndicats locaux face aux changements dans les milieux de travail, ainsi que ceux de Foster et Scott (1998) et de Helper (1990) sur les stratégies et réactions syndicales à la sous-traitance nous ont aidé à cerner les positions types dans un premier temps. Des entrevues menées auprès de quatre syndicats locaux et de leur employeur respectif dans le secteur manufacturier et dans le secteur municipal ont servi à illustrer ces positions types et à les nuancer. En plus d'informations sur la problématique générale de la sous-traitance dans ces milieux de travail, des données sur les tenants et aboutissants de deux expériences particulières de sous-traitance vécues récemment par chacun des syndicats ont été colligées, ce qui a grandement contribué à mettre en perspective les positions types². Il faut voir que notre but ici est de partager nos réflexions et nos analyses sur la réponse syndicale à la sous-traitance et de susciter la discussion sur cet enjeu important

pour les syndicats. Il ne s'agissait donc pas ici de faire ni un portrait empirique représentatif ni un prêchi-prêcha sur ce que les syndicats devraient faire ou pas.

POSITIONS SYNDICALES TYPES

Nous avons choisi d'utiliser l'expression «position syndicale» car l'expression «réaction syndicale» sous-entend que les syndicats ne peuvent qu'être réactifs en matière de sous-traitance. Bien que l'initiative de la décision de confier du travail à l'extérieur de l'unité revienne toujours à l'employeur, les actions syndicales en matière de sous-traitance ne sont pas que réactives. Voici les positions syndicales types que nous avons identifiées à partir de la littérature et de nos recherches sur le terrain : une position d'opposition, une position défensive, une position d'abstention et une position offensive.

Quelques remarques s'imposent avant de les aborder dans le détail. Ces positions syndicales ne sont évidemment pas mutuellement exclusives et elles peuvent varier dans le temps et surtout, selon les enjeux comme nous le verrons. Il faut également spécifier que notre intérêt porte ici sur les stratégies syndicales locales (dans un milieu de travail) bien qu'il y ait des actions syndicales possibles sur les plans industriel (p. ex. syndiquer les employés des sous-traitants) et politique (p. ex. lobby, manifestations, etc.) pour agir en matière de sous-traitance.

OPPOSITION

L'opposition syndicale à la sous-traitance constitue la position sur laquelle est axé le discours syndical officiel et dont fait le plus souvent écho la littérature (Foster et Scott 1998). L'opposition à la sous-traitance au plan local peut se traduire par le recours à des moyens de pression, dont la grève. La sous-traitance a d'ailleurs été récemment à l'origine de grèves récentes (p.ex. ABI, Stelco, Vidéotron) où les salariés tentaient de contrer les visées patronales en cette matière. Dans un des milieux de travail que nous avons étudiés, un syndicat s'est servi de la procédure de griefs pour faire pression sur l'employeur. En réponse à l'arrivée dans l'usine de nombreux sous-traitants, le syndicat, en se basant sur la clause de sous-traitance de la convention collective, s'est mis à déposer des griefs, faisant littéralement crouler l'employeur sous ceux-ci. La principale pression pour l'employeur était le coût du traitement de ces dizaines de griefs et non pas seulement la peur de perdre sa cause en arbitrage. Le syndicat a pu se bâtir ainsi un rapport de force qui lui a permis de réduire passablement les conséquences de la sous-traitance pour ses membres (Poirier 2005).

Les contestations judiciaires sont une autre forme d'opposition qui, à l'instar des moyens de pression, se sont avérées des moyens efficaces dans le

passé pour lutter contre les projets de sous-traitance des employeurs (Foster et Scott 1998). Les syndicats canadiens et notamment les syndicats québécois se sont généralement appuyés sur les dispositions législatives visant les cas de vente ou de transfert d'une entreprise ou d'une partie de celle-ci pour se protéger contre certaines formes de sous-traitance (voir Gagnon, Avignon et Collombat 2003). Au Québec, les amendements récents apportés à ces dispositions dans le *Code du travail* (L.R.Q., chapitre C-27) ont suscité des inquiétudes chez les syndicats rencontrés chez qui nous avons senti une volonté de renforcer les protections contre la sous-traitance dans leur convention collective en réponse à ces changements. À bien des égards, l'encadrement de la sous-traitance dans la convention leur apporte davantage de protection et davantage d'assises juridiques pour une contestation judiciaire que le cadre législatif.

DÉFENSIVE

Une stratégie syndicale défensive vise la protection des salaires et des avantages chèrement acquis (Kumar et Murray 2003). Une telle stratégie en matière de sous-traitance se traduit concrètement par la négociation de clauses de protection dont la teneur variera selon le rapport de force du syndicat. Une stratégie défensive va plus loin que la simple réaction passive au cas par cas. Notre analyse du contenu des conventions collectives canadiennes (Jalette et Warrian 2002) et nos observations sur le terrain révèlent que la stratégie défensive a été adoptée par une majorité de syndicats. Cette stratégie s'opérationnalise dans la convention tout d'abord par une définition de la sous-traitance qui est acceptable ou non pour les parties. Dans la majorité des conventions, la sous-traitance est permise dans diverses circonstances : urgence, arrêt planifié de la production, manque d'expertise ou d'équipement, travaux de construction, etc. C'est ainsi que les conventions encadrent davantage la sous-traitance qu'elles ne cherchent à l'empêcher. Dans tous les milieux de travail visités, nous avons pu constater que le syndicat accepte à des degrés divers que l'employeur ait recours à des sous-traitants. La contrepartie de cette acceptation est généralement la protection des salariés actuels qui peut prendre la forme d'une disposition dans la convention stipulant que la sous-traitance ne peut pas entraîner leur mise à pied ou des modifications à leurs conditions de travail. Notre étude de cas menée dans le secteur manufacturier (Poirier 2005) montre que, par cette stratégie, le syndicat a réussi à minimiser, voire éliminer, les conséquences pour ses membres actuels de certaines formes de sous-traitance sans toutefois empêcher l'employeur d'y avoir recours.

La convention collective représente sans nul doute le fer de lance d'une stratégie défensive visant à encadrer la sous-traitance et en réduire les impacts pour les salariés.

D'autres dispositions permettent également de protéger plus indirectement les travailleurs contre la sous-traitance sans toutefois empêcher l'employeur d'y recourir. Il s'agit essentiellement de la rendre moins attrayante, par exemple, en obligeant l'employeur à s'assurer que les employés des sous-traitants bénéficient des mêmes conditions que celles prévues à la convention, comme le font certains syndicats, par exemple dans le vêtement et la construction (Levine 1990), en garantissant la protection du revenu des employés mis à pied en raison de la sous-traitance (Helper 1990) ou en assurant que, lors d'un transfert de salariés chez un sous-traitant, leurs conditions de travail soient protégées.

ABSTENTION

Une autre position syndicale observée est l'abstention, c'est-à-dire que le syndicat ne s'implique pas vraiment dans les discussions relatives à la sous-traitance. C'est ainsi que des syndicats n'acceptent pas de s'impliquer dans un processus de négociation de la sous-traitance susceptible de mener à des pertes d'emplois ou à des conditions de travail moindres (Foster et Scott 1998). En laissant le champ libre à l'employeur, ils se donnent les coudées franches pour pouvoir s'opposer et défendre les acquis de leurs membres. Selon Foster et Scott (1998), cette stratégie est cependant risquée car elle réduit les possibilités pour le syndicat d'influencer les tenants et aboutissants d'un projet donné de sous-traitance.

Dans certain cas, nous avons pu observer une autre forme d'abstention presque pas documentée dans la littérature. Elle correspond à ce qu'on pourrait appeler aussi une position de non opposition à la sous-traitance. Cette position vient parfois de l'indifférence ou de l'absence de vision ou de ressources mais aussi parfois des conséquences positives de la sous-traitance de certaines activités. Premièrement, des syndicats ont laissé aller certaines activités à l'externe en raison d'une vision à courte vue ou même une certaine négligence. Par exemple, un des responsables syndicaux interviewés nous a raconté que, suite au départ subit d'un ouvrier spécialisé, les tâches qu'il accomplissait ont été confiées à un entrepreneur externe sans que le syndicat ne s'y oppose vraiment car personne à l'interne ne pouvait accomplir rapidement ces tâches. Les départs servent souvent d'excuse à l'employeur pour recourir à la sous-traitance (Helper 1990) mais la bataille pour obliger l'employeur à embaucher de nouveaux travailleurs n'est pas facile à faire en raison de la difficulté de mobiliser les membres actuels sur cet enjeu à plus long terme et de la rareté de la main-d'œuvre qualifiée notamment à l'extérieur des grands centres. Parmi les syndicats rencontrés, certains n'avaient tout simplement pas le temps ni les ressources pour se préoccuper de certaines offensives patronales en matière de sous-traitance ce qui a mené à des pertes d'activités pour l'unité syndicale.

Deuxièmement, nous avons pu voir un cas plus rare où, la sous-traitance étant à l'avantage des membres, le syndicat aurait été mal venu de s'y opposer (Poirier 2005). Par exemple, un syndicat ne s'est pas opposé à la sous-traitance de tâches de nettoyage que ses membres ne veulent pas accomplir car les conditions physiques dans lesquelles elles doivent s'effectuer sont particulièrement pénibles. Dans une autre expérience, l'embauche de sous-traitants au cours de l'arrêt de production annuel permet à un plus grand nombre de salariés de l'usine de prendre des vacances. Ainsi, le syndicat ne peut que difficilement s'opposer à la sous-traitance de certaines activités quand ses membres ne s'y opposent pas.

OFFENSIVE

La dernière position syndicale à l'égard de la sous-traitance est plutôt de nature proactive et offensive. Bien sûr, nous n'entendons pas par là un syndicat proposant à l'employeur de recourir à la sous-traitance! Contrairement à ce qui peut être le cas par exemple en matière d'organisation du travail (Lévesque et Murray 2005), le syndicat n'initiera jamais un projet de sous-traitance. En cette matière, une position offensive se traduit plutôt par l'implication du syndicat dans un processus de négociation de la sous-traitance et par la proposition d'alternatives au projet patronal (Helper 1990). Cette stratégie consiste souvent en la mise en place d'un mécanisme où les parties vont pouvoir discuter des projets de sous-traitance.

Dans quelques-unes des expériences étudiées, nous avons pu observer des syndicats s'asseyant avec l'employeur pour discuter de l'opportunité d'aller en sous-traitance pour certaines activités. Pour beaucoup, ces discussions portent sur les préoccupations relatives aux coûts et à la flexibilité numérique et fonctionnelle : est-il plus coûteux de confier la réalisation de cette activité à l'externe? A-t-on suffisamment de personnel pour répondre aux besoins des opérations? Les personnes à l'interne ont-elles les compétences requises pour faire tel ou tel travail? L'établissement est-il équipé pour réaliser le travail? La sous-traitance est-elle la seule façon d'atteindre ces objectifs? Le syndicat peut être aussi invité formellement à déposer une soumission afin de pouvoir conserver à l'interne l'activité que l'employeur désire sous-traiter (Helper 1990) comme c'est le cas dans certaines villes américaines (Martin 1999). Une telle implication exige du syndicat qu'il monte un dossier et puisse faire certaines évaluations de prix de revient, ce que la plupart des syndicats rencontrés étaient habitués à faire. Un syndicat du secteur municipal rencontré a de lui-même monté un dossier pour rapatrier à l'interne une activité confiée à l'externe. Pour ce faire, il a notamment dû effectuer les démarches nécessaires à la Commission québécoise d'accès à l'information afin d'amasser l'information publique lui

permettant de faire la preuve noir sur blanc que c'était plus rentable de réaliser cette activité à l'interne.

Une autre initiative syndicale dont nous avons pris connaissance sur le terrain concernait l'expertise, qui est un autre aspect crucial de la problématique générale de la sous-traitance. C'est ainsi que le syndicat a obtenu de l'employeur que les employés des sous-traitants soient jumelés à des salariés afin qu'il y ait transfert d'expertise vers l'interne. Cette procédure permet aux salariés de l'usine d'acquérir de nouvelles compétences pour entretenir des nouveaux équipements et diminue la nécessité pour l'employeur de se tourner vers l'externe lorsqu'il a besoin de nouveau d'une telle expertise. Cette initiative syndicale témoigne d'une vision des enjeux à terme de la sous-traitance.

Cette section montre que la position syndicale en matière de sous-traitance est loin d'être monolithique. Les diverses expériences documentées sur le terrain montrent clairement que la position syndicale varie d'un projet de sous-traitance à l'autre selon les circonstances. Par exemple, il nous a été donné de voir que plus les conséquences appréhendées sur les travailleurs étaient jugées néfastes, plus le syndicat s'opposait à la sous-traitance et inversement. Il est évident par ailleurs que ces différentes positions ne sont pas mutuellement exclusives et qu'elles peuvent être combinées. Par exemple, une stratégie de contestation judiciaire pourra être beaucoup plus efficace si elle repose sur une disposition de la convention collective encadrant la sous-traitance. Une telle clause est souvent la seule façon pour le syndicat d'avoir une certaine emprise sur la sous-traitance et une des seules façons de la civiliser. L'expérience d'un des syndicats rencontrés a révélé qu'en l'absence de clause dans sa convention, il n'a pu pratiquement rien faire contre un projet de l'employeur auquel il s'opposait, car il n'avait pas d'assise juridique ni aucune autre prise sur ce dernier, lui laissant ainsi les mains libres (Poirier 2005). Cette recension des positions syndicales en matière de sous-traitance soulève des questions quant aux facteurs expliquant l'adoption de l'une ou de l'autre et quant aux moyens par lesquels les syndicats peuvent augmenter leur pouvoir à ce chapitre.

RESSOURCES DU POUVOIR SYNDICAL

Sur le terrain, le pouvoir du syndicat est apparu comme la variable clé pour comprendre l'adoption d'une stratégie plutôt qu'une autre en matière de sous-traitance, bien qu'il y ait d'autres facteurs entrant en jeu (p. ex. les motifs de l'employeur et les conséquences appréhendées) (Poirier 2005). Lévesque et Murray (2005) ont identifié trois grandes ressources de pouvoir pour le syndicat afin d'établir un rapport de force en sa faveur : sa capacité stratégique (ou d'être proactif), la solidarité interne et la solidarité externe.

Des pistes d'actions pour améliorer le pouvoir syndical à travers ces trois dimensions se dégagent de nos observations sur le terrain.

CAPACITÉ STRATÉGIQUE

Que peut faire un syndicat pour développer sa capacité d'élaborer et de mettre de l'avant son propre agenda en matière de sous-traitance? Les syndicats dont l'action nous a semblé plus stratégique étaient ceux ayant développé une vision à terme de la sous-traitance plutôt que de réagir toujours au cas par cas. L'employeur a souvent une vision de la sous-traitance qu'il réalise de façon incrémentale (stratégie des «petits pas») plutôt que de tenter un grand coup qui amènerait le syndicat à se braquer d'entrée de jeu. C'est pourquoi il est important pour le syndicat d'anticiper et de penser à long terme pour identifier les grands enjeux dépassant le quotidien. Un des syndicats rencontrés disait se questionner systématiquement sur les impacts de tout projet de sous-traitance sur l'embauche et sur la disponibilité des compétences à l'interne. La sous-traitance est souvent le principal obstacle au renouvellement des effectifs dans les organisations car l'employeur sous-traite au lieu d'embaucher des nouveaux salariés. Cet impact de la sous-traitance n'est perceptible qu'à terme et se fera sentir sur les futurs salariés et non sur les salariés actuels.

L'impact de la sous-traitance sur le renouvellement des effectifs ne peut être abordé sans parler aussi de la question de la disponibilité de l'expertise. L'absence d'expertise à l'interne étant une autre raison souvent évoquée par les patrons pour aller en sous-traitance, la conservation des emplois qualifiés à l'interne passe inexorablement par le maintien et le développement de l'expertise pour que les salariés actuels et futurs soient toujours en mesure d'occuper ces emplois. Cette stratégie syndicale de maintien des emplois qualifiés passe également par le renouvellement des équipements et outils qui est autant un incitatif au développement de l'expertise à l'interne qu'une condition à l'utilisation optimale de l'expertise de pointe développée. Une stratégie défensive axée sur la protection des acquis des employés actuels, par exemple, une convention collective spécifiant que la sous-traitance ne doit pas engendrer de mises à pied ou assurant la sécurité d'emploi aux salariés actuels, n'empêchera pas à plus long terme la perte d'expertise ou le non renouvellement des effectifs.

SOLIDARITÉ INTERNE

La cohésion et la solidarité des membres sont des ressources importantes à mobiliser. Selon ce que nous avons pu voir sur le terrain, il est indéniable que, suite aux amendements récents apportés au *Code du travail* et le débat public qui en a découlé au Québec, les membres sont plus conscientisés aux enjeux de la sous-traitance et plus vigilants; ce qui est essentiel pour mener les batailles syndicales dans ce domaine. Dans les cas étudiés, la mobilisation s'est naturellement faite plus facilement lorsque les conséquences étaient importantes

pour les salariés (p. ex. mises à pied). Ce fut par contre plus difficile de les mobiliser quand ces conséquences ne les affectaient pas et risquaient de ne les toucher qu'à plus long terme. Seul un débat démocratique, où les différents points de vue sont exprimés et les enjeux bien établis, permet de légitimer la position du syndicat qui peut être sujette à controverse, par exemple, s'il décide de ne pas s'opposer à un projet patronal. Une dernière ressource à mobiliser à l'interne est le temps de libération syndicale. Un des syndicats rencontrés nous a confié manquer clairement de temps pour faire des recherches visant à obtenir des informations sur les contrats de sous-traitance passés par leur employeur dans le secteur municipal. Élaborer une vision, se préparer adéquatement pour répondre aux arguments patronaux ou calculer des prix de revient nécessitent du temps de libération auquel le syndicat peut avoir accès via la convention collective.

SOLIDARITÉ EXTERNE

Le syndicat peut mobiliser à l'externe différentes ressources et créer différents liens pour améliorer son pouvoir. On a pu voir sur le terrain que, par le biais de l'entité à laquelle il est affilié, le syndicat local a généralement accès à une expertise dans différents domaines (droit, économie, comptabilité, etc.) qui lui est fort utile pour développer sa propre argumentation dans un dossier de sous-traitance donné. Les syndicats locaux rencontrés entretenaient des liens ponctuels avec d'autres syndicats de leur fédération ou de leur union pour partager des informations sur la situation dans leur milieu de travail respectif. Une piste intéressante à explorer pour les syndicats en matière d'alliances réside dans l'établissement de liens entre le syndicat d'un donneur d'ouvrage et le syndicat d'une entreprise sous-traitante, lorsque celle-ci est syndiquée. Dans aucune des expériences étudiées, les employés des sous-traitants n'étaient syndiqués.

Enfin, les questions de sous-traitance et de privatisation se prêtent bien à l'établissement d'autres liens de solidarité à l'externe. Les syndicats ont certainement intérêt à créer des liens avec la communauté citoyenne, les enjeux de la privatisation des services publics dépassant la seule protection des acquis des salariés. Par exemple, un des responsables syndicaux rencontrés indiquait qu'il a été facile de rallier les citoyens à leur lutte pour le rapatriement à l'interne d'un service municipal sous-traité lorsque le syndicat a pu établir que son prix de revient était à ce moment plus élevé que lorsque les employés municipaux en étaient responsables. Dans le secteur privé, ces liens avec la communauté sont probablement plus faciles à établir dans les régions situées hors des grands centres car la sous-traitance peut contribuer à amplifier le chômage et l'exode des jeunes qui sont des problèmes préoccupants pour ces populations.

CONCLUSION

Ce texte montre que les syndicats répondent de diverses façons à la sous-traitance en donnant un aperçu des positions syndicales adoptées par les syndicats étudiés. Il ne permet cependant pas de rendre compte de toute la complexité de ces réponses qui peuvent non seulement varier dans le temps mais aussi se combiner entre elles et s'articuler avec d'autres positions sur des enjeux connexes. Le principal constat demeure que la réponse syndicale à la sous-traitance est bien souvent plus subtile et nuancée qu'une simple opposition inconditionnelle. Ceci suggère que l'approche syndicale dans ce domaine reste pragmatique et que la position adoptée sera adaptée aux circonstances d'un projet de sous-traitance donné. Les cas étudiés ont également mis en évidence la nécessité pour le syndicat de travailler sur ses ressources de pouvoir afin de conserver une certaine marge de manœuvre dans le développement et l'adoption d'une position en matière de sous-traitance. Les pistes proposées ici pour l'accroissement du pouvoir syndical à ce chapitre – le développement d'une vision globale, la mobilisation à l'interne, la construction de liens de solidarité à l'externe – sont exigeantes, notamment pour les plus petits syndicats qui disposent en général de moins de ressources. Ces pistes sont néanmoins à considérer pour élargir la réflexion sur la réponse syndicale aux stratégies patronales d'externalisation qui représentent, sans nul doute, l'un des défis importants du syndicalisme en ce début de 21^e siècle.

NOTES

- ¹ Les étudiant(e)s faisant partie de l'équipe de recherche sur la sous-traitance sont Isabelle Poirier (2005), Cathy-Soleil Cyr-Racine, Frédéric Lauzon-Duguay et Amélie Tanguay.
- ² Les résultats détaillés de ces études de cas sont présentés ailleurs (voir notamment Poirier 2005) ou le seront ultérieurement. L'accent est mis ici sur les résultats touchant la réponse syndicale.

BIBLIOGRAPHIE

- Atkinson, J. (1987), "Flexibility or Fragmentation? The United Kingdom Labour Market in the Eighties", *Labour and Society*, 12 : 87-105.
- Bélanger J., A. Giles and G. Murray (2002), "Towards a New Production Model: Potentialities, Tensions and Contradictions," in G. Murray, J. Bélanger, A. Giles and P.A. Lapointe (eds.). *Work and Employment Relations in the High Performance Workplace*. London: Continuum, 15-71.
- Coase, R.H. (1937), "The Nature of the Firm", *Economica*, 4 : 386-405.
- Foster, D. and P. Scott (1998), "Conceptualising Union Responses to Contracting Out Municipal Services, 1979-97", *Industrial Relations Journal*, 29 :137-150.

- Gagnon, M.-J., P. Avignon and T. Collombat (2003), *L'économie politique de la sous-traitance et les articles 45 et 46 du Code du travail du Québec*, Montreal, research report, Institut de recherche en économie contemporaine.
- Helper, S. (1990), "Subcontracting: Innovative Labor Strategies," *Labor Research Review*, 9:89-99.
- Jalette, P. (2004), "Subcontracting in the Manufacturing Sector: A Quebec-Ontario Comparison," *Workplace Gazette*, vol. 6, no. 4, winter, 73-86.
- Jalette, P. and P. Warrian (2002). "Contracting-out Provisions in Canadian Collective Agreements: A Moving Target," *Workplace Gazette*, vol. 5, no. 1, spring, 64-76.
- Kumar, P. and G. Murray (2003), "Strategic Dilemma : The State of the Union Renewal in Canada", in Fairbrother P. and C. B. Yates (ed.), *Trade Union Renewal : A Comparative Study*, New-York : Continuum, 200-220.
- Kumar, P. and G. Murray (2001), "Union Bargaining Priorities in the New Economy: Results from the 2000 HRDC Survey on Innovation and Change in Labour Organizations in Canada", *Workplace Gazette*, vol. 4, no. 4, winter, 43-55.
- Lévesque, C. and G. Murray (2005), "Union Involvement in Workplace Change : A Comparative Study of Local Unions in Canada and Mexico", *British Journal of Industrial Relations*, vol.43, no.3, 489-514.
- Levine, J. (1990), "Subcontracting and Privatization of Work: Private and Public Sector Developments", *Journal of Collective Negotiations in the Public Sector*, vol. 19:275-282.
- Martin, L.L. (1999), "Public-Private Competition : A Public Employee Alternative to Privatization", *Review of Public Personnel Administration*, winter, 59-70.
- Poirier, I. (2005), *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*, Mémoire de maîtrise, Université de Montréal, École de relations industrielles.