HAL
open science

Client, employeur et salarié : cartographie d'une triangulation complexe

Christelle Havard, Brigitte Rorive, André Sobczak

To cite this version:

Christelle Havard, Brigitte Rorive, André Sobczak. Client, employeur et salarié : cartographie d'une triangulation complexe. Économies et sociétés. Série AB, Économie du travail, 2006, (27), pp.1229-1258. hal-00765261

HAL Id: hal-00765261

https://hal.science/hal-00765261v1

Submitted on 7 May 2013

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Client, Employeur et Salarié : cartographie d'une triangulation complexe[1]

Client, Employer and Worker : cartography of a complex triangulation

Christelle Havard / Audencia Nantes Ecole de Management

Brigitte Rorive / Lentic (Université de Liège)

André Sobczak / Audencia Nantes Ecole de Management

Article paru dans Socio-Economie du Travail n°27 (Economies et Sociétés, Tome XL), septembre 2006, p.1229-1258.

Résumé :

De nombreuses études dans les champs du droit, de la sociologie et du management traitent des transformations du lien de subordination entre employeur et salariés. Ces transformations sont souvent expliquées par la triangulation des relations de travail traditionnellement bilatérales entre l'employeur et le salarié, du fait notamment de l'intrusion du client ou de ses représentants dans les conditions réelles de travail. Toutefois, ces réflexions ne distinguent pas toujours les différentes catégories de clients ni les écarts qui peuvent exister entre la réalité de l'influence du client et le discours qui en est fait. L'objectif de cet article est de proposer une cartographie des situations de triangulation entre employeur, salariés et client basée sur le concept de pouvoir et d'analyser les impacts du client sur les relations de travail et d'emploi.

Abstract :

Many studies in the fields of Law, Sociology and Management evoke a questioning of the bond of subordination between employer and workers. This transformation of subordination is often explained by the triangulation of the traditionally bilateral labour relation between employer and workers, due in large part to the intrusion of the client or their representatives in the organizational conditions of work, without necessarily distinguishing between the various types of clients, nor between the reality and the rhetoric of the role and the weight of the client. The objective of this article is to propose a classification of the triangular situations between employer, workers and client based on power concept and to analyse the impacts of client on work conditions and employment relations.

Mots clés : triangulation, lien de subordination, pouvoir, client, relations de travail, relations d'emploi

Key words : triangulation, bond of subordination, power, client/customer, labour relations, employment relations.

---

[1] Les auteurs tiennent à remercier particulièrement Bernard Baudry, Ariane Berthoin-Antal et Nathalie Richebé pour leurs précieux commentaires. Les propos tenus ici n'engagent toutefois que leurs auteurs.

INTRODUCTION

La recomposition des systèmes de production en chaînes et réseaux maillés de sous-traitance (Baudry 2006 ; Sobczak, 2002), la montée des stratégies partenariales (Collins & Doorley, 1992 ; Desreumeaux, 1996 ; Dyer, 1996), de même que la montée en puissance des représentations de clients et d'usagers (Cochoy 2002) entraînent une triangulation des relations de travail au sein des entreprises concernées. Ce constat n'est pas nouveau et se traduit par l'investissement progressif de la relation autrefois bilatérale entre un salarié et son employeur par des acteurs tiers. Soucieux d'influencer, de maîtriser, voire de contrôler la prestation de son fournisseur ou partenaire, le client ou le donneur d'ordres intervient en effet de façon diverse mais croissante dans l'organisation et le fonctionnement interne de son interlocuteur (Rorive, 2005). Cette intrusion prend parfois la forme d'une intervention directe sur le salarié du prestataire qui se trouve alors soumis à une double dépendance.

Ce phénomène de triangulation a été étudié et observé à différentes reprises et a donné lieu à des interrogations sur la densification du travail qu'il induit (Borzeix, 2003), les modalités de régulation qu'il questionne (Supiot, 1999 ; Beaujolin-Bellet, 2006), les changements qu'il provoque sur le sens et l'identité au travail (Cousin, 2002). Peu de travaux cependant se sont penchés sur les formes et expressions que peut prendre ce phénomène alors que par ailleurs l'observation de terrain met en évidence une grande diversité de situations. Contrairement à ce qu'on pourrait anticiper, le salarié ne se trouve pas toujours sous le poids d'une subordination ou d'une soumission renforcée, le client ou le donneur d'ordre ne domine pas nécessairement la triade, et l'employeur dispose encore de marges de manœuvre qu'il investit en certaines occasions. Une étude plus approfondie des formes et expressions de la triangulation des relations de travail s'avère donc pertinente et utile afin d'appréhender dans toute leur complexité les effets de la triangualtion sur le travail et l'emploi.

Ainsi, cet article propose dans une première partie une nouvelle lecture de la triangulation des relations de travail. Il rappelle les transformations que subit actuellement le lien de subordination entre un salarié et son employeur du fait de l'intrusion du client et de ses représentants dans les conditions d'exercice et l'organisation du travail et par conséquent dans le rapport traditionnellement bilatéral qui unit l'employeur et ses salariés. Pour mieux comprendre ce phénomène, nous proposons une analyse des liens qui constituent chaque pan du triangle « employeur - salarié - client » grâce à une grille de lecture qui permet d'envisager à partir d'un même registre, celui des rapports de pouvoir, la nature et le degré de symétrie des relations triangulées. Il s'agit d'approfondir l'analyse de l'impact réel des clients sur les rapports de travail, en mettant en lumière la diversité des relations de pouvoir et d'influence entre employeur, salarié et client. La seconde partie de l'article illustre les différentes configurations que peut revêtir la triangulation des relations de travail, à travers diverses situations de travail pour mettre en évidence leur impact sur le lien de subordination. L'analyse de l'influence réelle que le client peut exercer sur l'entreprise et sur les rapports de travail conduit à une classification des situations triangulaires entre les trois acteurs qui n'est pas fondée sur la nature du client, mais sur son influence réelle et plus largement sur les relations de pouvoir de fait entre les trois acteurs. Ces diverses situations triangulaires mettent en lumière l'importance des acteurs collectifs ou du management intermédiaire dans la concrétisation, l'effacement ou la relativisation du lien de subordination, selon les cas. Elles permettent également d'engager une réflexion sur les formes que peut prendre la gestion des ressources humaines dans les différentes configurations. Dans la conclusion, l'article met l'accent sur le caractère dynamique des situations de triangulation et ses conséquences sur la recherche d'une régulation adaptée.

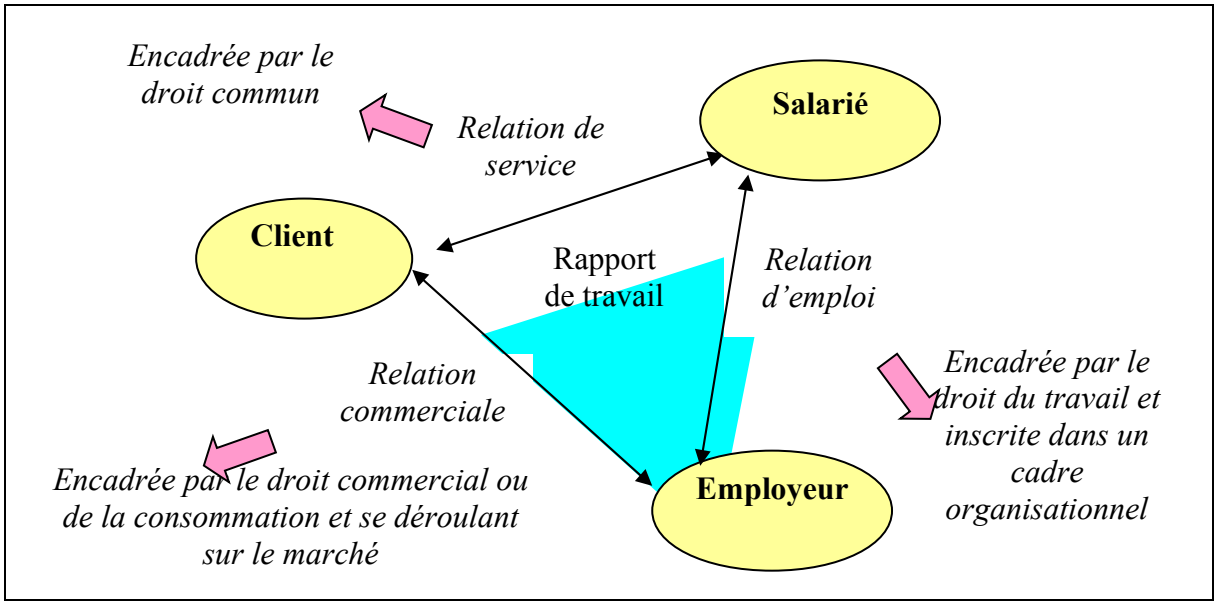
I. Une nouvelle lecture de la triangulation des relations de travail fondée sur la notion de pouvoir

1.1. Trois acteurs et trois types de relation : l'émergence d'un triptyque relationnel

En France et en Belgique, la régulation des relations de travail est fondée sur l'existence d'un lien de subordination juridique entre l'employeur et ses salariés. Ce lien justifie l'exercice par l'employeur d'un pouvoir disciplinaire et de direction et accorde, en contrepartie, aux salariés des garanties et protections sociales inscrites dans les différentes normes du droit du travail. De nombreuses recherches en droit, en sociologie et en gestion évoquent cependant une transformation, voire une remise en cause de ce lien de subordination entre l'employeur et ses salariés, qui risque de bouleverser par là-même l'équilibre du modèle de régulation des relations de travail issu du « compromis fordien » (Supiot, 1999 ; Chauchard & Hardy-Dubernet, 2003 ; Castel, 1995 ; Neuville, 1995). La principale cause de ce bouleversement se situe dans l'ingérence grandissante dans les relations de travail d'une nouvelle catégorie d'acteurs symbolisée par la figure du client. Cette ingérence peut prendre diverses formes selon la nature des relations économiques entre l'entreprise et son client. De même, l'ingérence varie selon que le client est concrétisé par un individu ou par un collectif. Cependant, quelle qu'en soient les modalités, cette ingérence peut être représentée à travers un triptyque « employeur – salarié - client » traduisant une transformation de la relation bilatérale en relation triangulaire.

Il est entendu que ces acteurs constituent des figures symboliques qui peuvent représenter, selon les cas, des individus ou des collectifs. Cette distinction, si elle se révèle importante pour certaines analyses, ne remet pas en cause la caractérisation du lien qui représente chaque pan du triangle, ni sa qualification éventuelle par le droit.

Schéma 1 : La triangulation des rapports de travail



Les trois acteurs de la relation de travail peuvent ainsi être représentés sous la forme de pointes d'un triangle dont les côtés matérialisent les types de relations qu'ils entretiennent entre eux [schéma 1] :

La ***relation d'emploi*** qualifie la relation entre l'employeur et le salarié. Cette relation peut être intermédiée par le management qui selon les cas intervient comme agent de l'employeur ou comme un acteur à part entière, défendant des intérêts propres et s'interposant alors entre les trois acteurs. Cette relation d'emploi est institutionnalisée car elle se déploie dans un cadre organisationnel, l'entreprise.

La ***relation commerciale*** s'établit entre l'employeur (une entreprise ou une organisation) et son client (une autre entreprise, un collectif de particuliers ou un particulier). Cette relation est également institutionnalisée ; elle se joue sur un marché considéré comme une institution (Williamson, 1994).

La ***relation de service*** émerge entre le salarié et le client de manière directe ou indirecte. Cette relation ne concerne pas seulement les agents en contact direct avec les clients, elle touche également les salariés de l'entreprise qui travaillent pour le client. La terminologie de relation de service est retenue ici pour exprimer l'idée que le salarié est au service du client (dans un sens générique). L'action du salarié (qu'il soit en contact ou non avec le client) est orientée vers autrui (Jeantet, 2003). Pour cette même raison, cette qualification s'applique à la fois aux activités de service et aux activités industrielles, il s'agit de la fourniture d'un bien et/ou d'un service à destination d'autrui. Elle repose sur un lien « fonctionnel » qui s'établit entre le salarié et le client lorsque ce dernier intervient dans les situations de travail.

Il faut souligner que chacune des trois relations est soumise à une ***régulation juridique*** différente. Si la relation d'emploi est soumise aux normes du droit du travail, la relation commerciale est régie soit par le droit commercial pour les clients entreprises, soit par le droit de la consommation pour les clients individuels. Le droit de la consommation est fondé - comme le droit du travail - sur la constatation d'une inégalité de fait entre les deux parties de la relation et s'efforce de la compenser par un ensemble de protections au profit du client, considéré comme la partie plus faible dans la relation commerciale (Ferrier, 1997). Au contraire, le droit commercial maintient le principe de l'égalité des deux parties et fait le plus souvent abstraction de la relation de pouvoir de fait entre l'entreprise et ses clients ne prévoyant ainsi qu'une régulation publique assez faible et accordant un poids plus important à l'autonomie des parties. Enfin, la relation de service entre salariés et clients est, dans la grande majorité des cas, régie uniquement par le droit commun fondé sur le principe d'égalité entre les acteurs et qui ne prévoit donc pas de protection particulière pour le travailleur. Dans des cas bien précis seulement[2], cette relation de service s'inscrit dans un cadre juridique spécifique qui tient compte de l'éventuel déséquilibre des pouvoirs entre les deux acteurs.

Au-delà du constat de la recomposition des relations de travail sous l'influence de l'intrusion grandissante du client et d'un effort de caractérisation des liens qui dessinent le triangle, il paraît pertinent de proposer une grille de lecture des situations de triangulation qui permette de rendre compte de la diversité des situations de travail. En d'autres termes, il s'agit de questionner le sens que prend le triangle dans la réalité concrète. Est-il toujours synonyme d'un renforcement de la subordination par la double soumission à l'employeur et au client qui aurait pour effet d'intensifier des situations d'aliénation ? Est-il plutôt à l'origine d'un déplacement de la subordination de fait de l'employeur vers le client qui se substitue progressivement à l'employeur dans la direction du travail ? Dans quelle mesure et dans quelle situation, le client, particulier ou entreprise, en prise directe avec le salarié exerce-t-il

[2] Dans le secteur de la construction, le droit européen prévoit ainsi une responsabilité du maître d'ouvrage pour la santé et la sécurité de l'ensemble des travailleurs intervenant sur un chantier ce qui permet de tenir compte des rapports de sous-traitance (directive 92/57 du 24 juin 1992). De même, les législations nationales sur le travail intérimaire attribuent un certain nombre d'obligations à l'entreprise utilisatrice alors même qu'elle n'est pas l'employeur juridique du salarié.

une influence réelle sur les relations de travail ? Une grille de lecture qui analyse les liens de la triade sous l'angle des rapports de pouvoir qui se tissent entre les acteurs apporte un éclairage sur ces questions.

1.2. L'apport de la notion de pouvoir à l'analyse du triptyque relationnel

Utiliser le paradigme du pouvoir permet de mobiliser un registre commun pour appréhender la diversité et la complexité des relations de triangulation. En droit du travail, les relations de pouvoir de fait entre l'employeur et le salarié constituent le fondement même de la régulation de la relation d'emploi. Il semble donc intéressant d'envisager les autres liens constituant la nouvelle triade des relations de travail sous l'angle des rapports de pouvoir qu'ils peuvent exprimer : pouvoir économique lié à la détention des ressources (Pfeffer & Salancik, 1978) dans le cas de la relation commerciale, contre-pouvoir dû à la détention d'une compétence particulière ou d'informations stratégiques dans le cas de la relation de service (Crozier & Friedberg, 1977). Par ailleurs, l'analyse des relations entre employeurs, salariés et clients fondée sur les théories du pouvoir et leurs liens avec la notion de subordination juridique, trouve un écho dans plusieurs disciplines des sciences de l'homme. Le droit comme la gestion et la sociologie s'appuient en effet sur ces théories pour étudier les relations entre l'employeur et ses salariés d'une part (Dockès, 2004 ; Jeantet, 2003 ; Borzeix, 2003), et les relations entre l'entreprise et ses clients d'autre part (Pfeffer & Salancik, 1978 ; Porter, 1980). Mais ces différentes disciplines n'analysent pas simultanément les relations de pouvoir qui se jouent entre ces trois acteurs. Nous proposons ici d'utiliser la notion de pouvoir comme cadre conceptuel commun pour analyser à la fois les relations entre l'employeur et le salarié, les relations entre l'employeur et le client, enfin les relations entre le client et le salarié.

Recourir à ce cadre conceptuel commun ne suppose pas pour autant que nous considérons sur un même plan les relations bilatérales entre salarié et employeur, entre client et employeur et entre client et salarié. Ces relations sont en effet de nature différente. La première de ces relations est fortement asymétrique et la subordination censée la caractériser s'oppose à l'égalité présumée entre les acteurs des deux autres relations. Pour préciser le cadre conceptuel mobilisé, il convient de définir les notions de pouvoir et de subordination juridique et de préciser les liens qu'elles entretiennent.

La notion de pouvoir est généralement définie en sciences humaines comme la capacité à obtenir d'autrui un comportement qu'il n'aurait pas eu sans cette intervention (Dahl, 1957). Dans la mesure où il se définit par rapport à autrui, le pouvoir s'exerce dans le cadre d'une « relation sociale » marquée par la réciprocité (Weber, 1971).

Dans le cadre de la relation d'emploi, l'employeur exerce un pouvoir sur le salarié de sorte que le salarié règle son comportement sur ce que lui demande son employeur. Cette relation de pouvoir est reconnue et caractérisée par le droit et fonde le modèle actuel de régulation des rapports de travail. En effet, l'application du droit du travail dans les Etats de l'Union Européenne est conditionnée par l'existence d'un lien de subordination juridique entre l'employeur et le salarié. Les liens entre cette situation de subordination juridique et la nature des relations de pouvoir entre employeur et salarié sont étroits et se manifestent de deux manières différentes (Supiot, 1999 ; Dockès, 2004). D'une part, l'exercice d'un pouvoir *de fait* par l'employeur fait partie de la définition du lien de subordination juridique qui est l'un

des critères constitutifs du contrat de travail[3]. D'autre part, ce lien de subordination justifie l'exercice par l'employeur d'*actes juridiques d'autorité* dans le cadre de son pouvoir disciplinaire et de direction, même si ces actes sont largement limités et encadrés par le droit du travail. Tant en droit qu'en sciences humaines, la relation bilatérale entre employeur et salarié peut donc être lue comme un rapport de pouvoir qui puise sa source dans l'autorité légitime que confère à l'employeur son statut (Weber, 1971).

Mais en retour, l'employeur va tenir compte, pour définir les comportements attendus du salarié, d'une part des qualifications ou des aptitudes du salarié, et d'autre part des attentes exprimées par celui-ci individuellement ou collectivement. La relation de pouvoir est donc une relation d'échange réciproque mais par nature déséquilibrée ou asymétrique (Crozier & Friedberg, 1977). En effet, si deux acteurs disposent des mêmes avantages ou attributs, l'échange est équilibré, et aucun des deux n'a la possibilité d'exercer un pouvoir sur l'autre. . S'il n'est pas lié au statut, l'exercice d'un pouvoir dépend donc des ressources dont l'acteur dispose, qu'il peut opposer à autrui ou grâce auxquelles il peut influencer autrui. Ces ressources sont liées au contexte de l'action et aux caractéristiques de la personne. Une personne capable de maîtriser une incertitude liée à l'action (un comportement, un événement) ou disposant d'un savoir particulier sera susceptible d'exercer un pouvoir sur autrui si cela est pertinent pour l'action. Ces ressources peuvent aussi être liées à l'organisation dans laquelle s'inscrivent les acteurs. Ainsi Crozier et Friedberg (1977) identifient quatre sources du pouvoir : la maîtrise d'une compétence difficilement remplaçable (d'une expertise) ; la maîtrise des relations avec l'environnement direct de l'organisation (un salarié en contact avec les clients de l'entreprise et connaissant bien leurs particularités) ; la maîtrise des flux d'information entre les membres de l'organisation ; et la maîtrise des règles organisationnelles[4]. Mintzberg (1986) complète cette analyse par deux autres sources : d'une part le pouvoir de décision ainsi que la proximité avec les individus qui décident et d'autre part les prérogatives légales. Dans le domaine des relations de travail, cette dernière source joue un rôle essentiel, aussi bien pour l'employeur que pour les salariés. En effet, si l'existence du lien de subordination juridique justifie et légitime le pouvoir exercé par l'employeur, le droit du travail s'efforce également de compenser le déséquilibre entre les deux parties en imposant des garanties sociales minimales et en fournissant aux salariés les moyens de la défense de leurs intérêts, notamment à travers l'action de leurs représentants.

Cette conception relationnelle du pouvoir mobilisée pour analyser les relations entre employeur et salarié peut tout autant s'appliquer à la ***relation entre l'employeur et son client***. Comme le montrent les théories de la dépendance des ressources (Pfeffer & Salancik, 1978 ; Frazier, 1984 ; Barney, 1991), l'entreprise (fournisseur) peut exercer un pouvoir sur ses clients si elle est capable de créer une dépendance à son égard. Cette dépendance est liée à la spécificité et à la rareté des ressources détenues par l'entreprise fournisseur, à la faible substituabilité du produit fourni, au coût élevé de changement de fournisseur (Klein, Crawford & Alchian, 1978). Inversement, le client peut exercer un pouvoir sur son fournisseur s'il est capable de créer une forme de dépendance vis-à-vis de son fournisseur (dépendance principalement liée à sa capacité de défection et à la concurrence). Comme le

[3] Ainsi en France, la Chambre sociale de la Cour de cassation précise dans un arrêt de principe du 13 novembre 1996 que le lien de subordination est caractérisé par l'exécution d'un travail sous l'autorité d'un employeur qui a le pouvoir de donner des ordres et des directives, d'en contrôler l'exécution et de sanctionner les manquements de son subordonné.

[4] Un employeur peut invoquer une règle organisationnelle pour obtenir un comportement de son subordonné. La règle restreint la liberté du subordonné dans l'exécution d'une action. Mais en retour si le salarié connaît bien la règle et que celle-ci précise les conditions dans lesquelles l'employeur peut l'invoquer, le salarié pourra l'opposer à son employeur pour se protéger.

souligne Dupuy (2004), nous passons d'une période au cours de laquelle le pouvoir était du côté du producteur qui, du fait de la rareté des produits, pouvait imposer ses conditions aux clients, à une période caractérisée dans certains secteurs par une « rareté » du client, ce qui permet à ce dernier d'exercer un certain pouvoir sur le producteur.

Enfin, le paradigme du pouvoir est également pertinent dans l'analyse des ***relations entre le salarié et le client***. Un ensemble de travaux (Gadrey, 1994 ; Jeantet, 2003) sur les salariés en contact direct avec les clients montre en effet que le client, par ses exigences, parce qu'il a la possibilité de faire valoir la concurrence auprès d'autres entreprises, parce qu'il maîtrise un savoir sur la nature et les spécificités du produit ou du service fourni, parce qu'il est en mesure d'évaluer la qualité de la prestation, peut exercer directement un pouvoir de direction sur le salarié. Inversement, le salarié en contact direct avec le client peut exercer une influence sur ce dernier parce qu'il détient une expertise sur les caractéristiques du produit et sur la réalisation de la prestation, parce qu'il maîtrise la temporalité de cette prestation, parce qu'il est capable de reformuler la demande du consommateur ou encore parce qu'il se situe à l'interface entre le client et son consommateur (Crozier & Friedberg, 1977).

Si les théories du pouvoir constituent un fondement pertinent pour analyser les relations qui se tissent dans le triangle « employeur - salarié - client », elles permettent également d'éclairer les conséquences de la triangulation sur la remise en cause du lien de subordination.

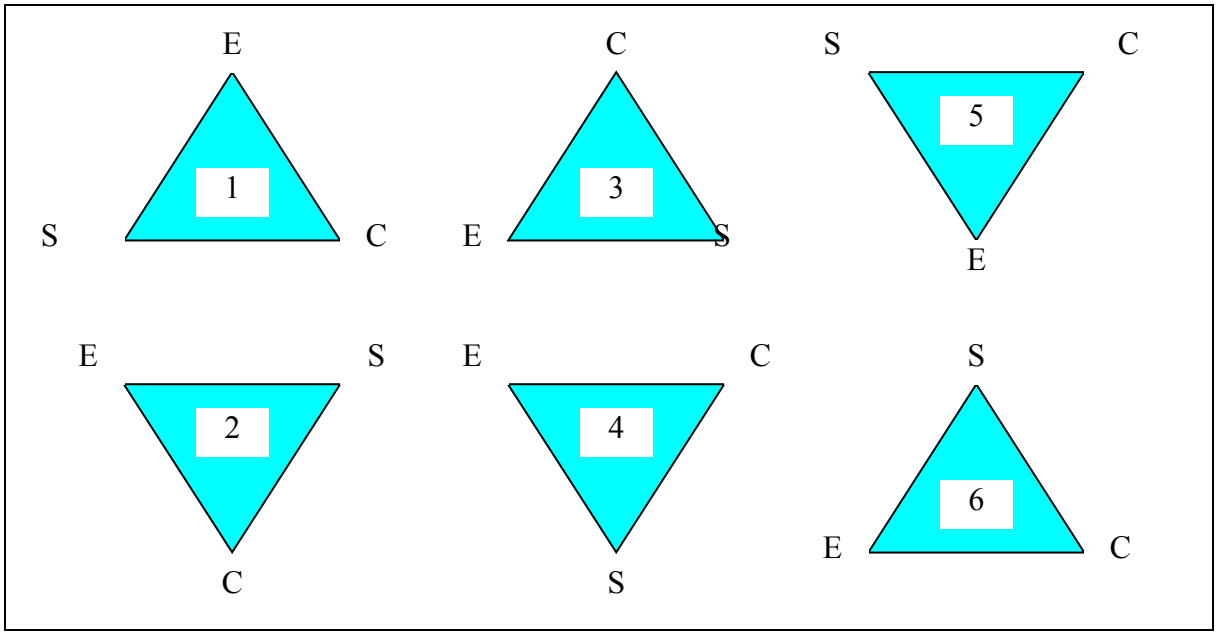
1.3. La diversité des configurations du triptyque relationnel

Le caractère central de la notion de pouvoir dans le modèle de régulation des relations de travail prévalant dans l'Union européenne explique le risque que comporte toute modification des relations de pouvoir entre employeurs et salariés pour la définition du lien de subordination et par là-même pour l'existence même de ce modèle de régulation. A supposer que, du fait de l'intrusion des clients, l'employeur n'exerce plus, ou au moins n'exerce plus seul, un pouvoir de fait sur le salarié, on doit en effet s'interroger sur la pertinence de maintenir sa qualification d'employeur et le refus de la reconnaître au client. En effet, le droit du travail considère que ce qui prévaut, ce sont les conditions réelles d'exercice d'un travail et non pas la dénomination ou la qualification juridique que les parties ont souhaité lui donner (Jeammaud, 2001). Or, si les juges ont le pouvoir de requalifier les rapports de travail et d'identifier l'employeur réel des salariés, cet outil juridique ne semble pas suffisant pour tenir compte de la diversité et de la complexité des situations réelles. Certes, ce pouvoir permet aux juges de sanctionner, y compris pénalement, les situations où l'employeur *de droit* n'est clairement pas celui auquel le salarié est *en fait* subordonné et procède ainsi en termes juridiques à un prêt de main-d'œuvre. Mais cela ne permet pas de résoudre des situations bien plus nombreuses où les relations de pouvoir sont plus complexes et où l'intervention des clients est plus subtile, plus ponctuelle et parfois concomitante à celle de l'employeur de droit. Et même dans les cas où la requalification est envisageable du point de vue juridique, cette possibilité n'est en réalité que très peu exploitée par les travailleurs concernés. Le fait que la possibilité de requalification existe en droit ne suffit donc pas à considérer que ces situations complexes sont régulées de manière satisfaisante.

En effet, selon les situations, un (ou deux acteurs) peut (peuvent) exercer un pouvoir sur l'autre ou les deux autres. Ainsi, par exemple l'employeur peut exercer un pouvoir sur ses salariés d'une part et sur ses clients d'autre part. Dans cette situation, la relation d'emploi est dominante dans la triade et le salarié reste soumis à une forte subordination de fait. Dans un autre contexte, l'employeur et le client peuvent exercer conjointement un pouvoir sur le

salarié. Dans cette situation, la relation commerciale est dominante et le salarié placé dans un lien de double subordination. En considérant les différents rapports de pouvoir qui peuvent caractériser la triade, six situations différentes de triangulation peuvent être identifiées [voir schéma 2]. Elles sont envisagées comme des « idéaux-types » (au sens weberien), c'est-à-dire qu'à partir de situations réelles observées lors d'enquêtes dans des entreprises ou à partir de témoignages d'acteurs, sont reconstruites des configurations relationnelles dont les traits sont accentués pour en faciliter la compréhension. Plusieurs de ces situations idéal-typiques peuvent ainsi se trouver dans une même entreprise, à propos de produits ou services différents.

Schéma 2 : Cartographie des situations de triangulation



Pour chacune de ces situations, il est possible d'analyser : la manière dont se décline chaque relation selon la configuration organisationnelle en définissant le ou les acteurs et la relation dominant les autres ; les effets sur la nature du travail exercé par le salarié (nature des compétences, degré d'autonomie, personne contrôlant le travail, conditions de travail) ; les effets sur la relation d'emploi (stabilité de la relation, conditions de rémunération, statut d'emploi) ; et le rôle du management (soutien d'un acteur particulier – employeur ou salarié – ou arbitre entre deux acteurs, passif).

Ce modèle d'analyse offre ainsi le moyen de préciser la diversité des situations de travail dans les entreprises d'aujourd'hui et d'examiner si et dans quelle mesure elles traduisent une transformation, un déplacement voire un renversement du lien de subordination.

II. LA DIVERSITÉ DES SITUATIONS DE TRIANGULATION ET LEUR IMPACT SUR LE LIEN DE SUBORDINATION

Les six configurations de la triade « client – employeur – salarié » décrites dans le modèle développé ci-dessus sont illustrées par des situations de terrain issues de plusieurs projets de recherche sur l'évolution des rapports de travail[5]. Ces études empiriques et qualitatives ont été

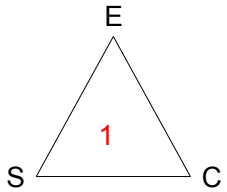
[5] Ces travaux de recherche ont été réalisés entre 2001 et 2005 par deux équipes de chercheurs. La première fait partie du Lentic, Laboratoire d'études des nouvelles technologies, l'Innovation et le Changement,

réalisées au travers de monographies d'entreprises fortement engagées dans des relations à la clientèle et présentant différents degrés de perméabilité aux influences du client. Les monographies s'appuient principalement sur trois techniques de collecte de données : la visite des sites de prestation des services et l'observation passive des situations de travail, la conduite d'entretiens semi-directifs avec des représentants des trois pôles de la relation, et l'analyse documentaire (contrats, chartes, régulations d'entreprise, etc.). Les données recueillies ont, dans certains cas, été complétées et enrichies par des rencontres entre acteurs confrontés aux mêmes situations, soit dans le cadre de tables rondes, soit dans le cadre de séminaires organisés autour des témoignages de dirigeants d'entreprises.

Les six configurations peuvent être regroupées selon que les relations de pouvoir entre les trois acteurs traduisent un maintien du lien de subordination juridique entre l'employeur et le salarié (2.1.), son déplacement (2.2.) ou son renversement (2.3.).

2.1. Situations de maintien du lien de subordination

Deux premières situations correspondent à un maintien du lien de subordination entre employeur et salarié. Malgré l'intrusion du client, c'est la relation d'emploi qui structure les rapports entre les acteurs de la triade.



Une première situation peut être illustrée par le cas de l'entreprise LeaderCall. Dans cette première configuration, le salarié reste subordonné à l'autorité de son employeur qui parvient à limiter l'ingérence du client.

LeaderCall est un centre d'appels multi-clients organisé en équipes dédiées à des grands comptes. Les conditions et l'organisation du travail varient d'une équipe à l'autre selon les exigences du client, son degré d'intervention et le type de contrat conclu (sous-traitance ou co-traitance). Une de ces équipes, l'équipe TELTIC, est chargée de l'exécution d'un contrat de sous-traitance avec un producteur de produits informatiques qui a délégué au centre d'appels la gestion entière de son service après-vente (« hot line informatique », support à l'utilisateur, informations diverses, réclamations, dépannage, etc.). Ce client reconnaît l'expertise du centre d'appels avec qui il traite depuis près de 10 ans. Bien que les standards de qualité exigés soient très élevés, ce client est en relation de confiance et laisse une grande autonomie de fonctionnement à l'équipe dédiée qui peut prendre des décisions sans avertissement, ou autorisation, préalable (application de la garantie, offre de compensations, etc.). Comme dans tout le centre d'appels, le travail est agencé et cadencé de façon très précise par un logiciel de « Predictive Dialogue », qui oriente vers le premier téléopérateur libre les appels entrants, et une application de « Workhouse management », qui rationalise l'utilisation des ressources et prévient tous les temps morts. La qualité des prestations est contrôlée en permanence par différents outils développés par le service interne de « Quality Development (enregistrement des appels, side by side monitoring, etc.). Cependant, contrairement à ce qu'il se passe dans d'autres équipes, le personnel de TELTIC, dont le niveau de qualification est élevé et combine des compétences techniques et relationnelles, est relativement autonome dans l'exécution de la prestation. Le client n'est pas présent sur le

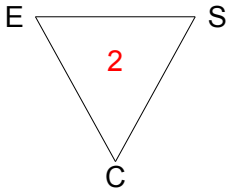
(www.lentic.be), de l'Université de Liège (Belgique). La seconde est une équipe française d'Audencia Nantes Ecole de management (www.audencia.com).

plateau et contrôle la qualité du service presté uniquement par l'intermédiaire des KPI (« Key Performance Indicators ») prévus au contrat. L'équipe TELTIC est gérée par deux managers de proximité, un « Team leader » responsable de la gestion et de l'affectation des ressources sur le plateau, et un « Delivery manager », chargé de faire l'interface avec le client. Le traitement des appels n'est pas contraint par l'obligation de suivre des scripts pré-établis par le client, le management du centre d'appels fournit des guides d'entretien auxquels le téléopérateur peut se référer en cas de besoin.

La confiance qui caractérise la relation commerciale entre LeaderCall et son client retient ce dernier d'intervenir directement dans la gestion de l'équipe TELTIC. Tout en prestant au service exclusif d'un client, le personnel de TELTIC reste dans une relation d'emploi « classique », où la dépendance principale s'exprime vis-à-vis de l'employeur. Ce dernier parvient à limiter l'ingérence du client et garde le contrôle sur la prescription et la supervision du travail. La relation commerciale est équilibrée, voire dominée par le fournisseur, en raison de l'autorité et du pouvoir que lui confèrent la détention d'une expertise reconnue en matière de gestion de la relation à la clientèle, ainsi que la possession d'informations sensibles sur les comportements des consommateurs, et les besoins des utilisateurs des produits TELTIC. LeaderCall preste un service dont la valeur ajoutée est appréciée et recherchée par le client. Ce service est construit sur le développement de compétences, à la fois techniques et comportementales, dans le chef des téléopérateurs.

La mise en place d'une hiérarchie de proximité « bicéphale » (duo « Team leader » et « Delivery manager ») protège le salarié d'une relation de service dominée par le client, ce dernier s'adressant en priorité à son interlocuteur de référence, le « Delivery manager ». Ce responsable hiérarchique est chargé de veiller aux intérêts des clients tout en préservant ceux du centre d'appels, il intervient comme arbitre dans les situations délicates. Les exigences de qualité imposées par le client au travers des KPI contraignent le centre d'appels à normer les comportements par une forte procéduralisation du travail, une supervision directe et un contrôle permanent de la qualité des prestations téléphoniques, ce qui a pour effet le maintien d'un rapport de subordination serré.

Les conditions d'emploi sont bonnes pour le secteur, le personnel dont l'employeur requiert un niveau de qualification élevé et la capacité de combiner des compétences hybrides, bénéficie de contrats à durée indéterminée, d'une politique de formation et de mobilité interne via des chemins de carrière.



L'entreprise Districolis illustre la deuxième situation dans laquelle la relation d'emploi est encore plus dominante : le client est la « partie faible » à la fois dans la relation commerciale et dans la relation de service.

Districolis est la filiale d'un opérateur postal public créée en 2000 pour assurer la distribution de colis à des clients particuliers. Les clients expéditeurs sont des entreprises de vente par correspondance, des PME, des artisans/commerçants ou des particuliers. Cette activité est très peu concurrencée par des opérateurs privés et est soumise à des obligations de service public. Cette obligation a deux conséquences : d'une part, l'entreprise doit délivrer tout colis dont le poids ne dépasse pas 20kg à tout client particulier quels que soient les coûts associés – les services proposés sont à ce titre relativement standards bien que l'entreprise, de manière marginale, développe certains services à valeur ajoutée pour les clients expéditeurs ; d'autre part, cette obligation autorise l'embauche de salariés relevant du statut de la Fonction

publique. En effet, la plupart des salariés de cette entreprise sont des fonctionnaires ou des salariés recrutés sous CDI disposant d'une certaine sécurité d'emploi et protégés par un Statut ou une convention collective[6] relativement avantageuse pour les salariés. Le travail des agents consiste essentiellement à trier les colis par zone de distribution et à les distribuer au client destinataire. Les tâches de tri sont manuelles mais nécessitent la connaissance de l'organisation des circuits de distribution, ce qui conduit à spécialiser les agents par zone de distribution. Par ailleurs, les agents sont autonomes dans leurs tournées de distribution. Celles-ci restreignent la relation au client puisqu'elles consistent, la plupart du temps, simplement à déposer le colis dans une boîte aux lettres. Le contrôle du travail est assuré par le management de proximité en fonction des réclamations des clients (expéditeurs ou destinataires). Enfin, les salariés sont largement représentés par des syndicats, ils exercent ainsi un rapport de force avec la direction de l'entreprise.

Dans ce cas, la relation d'emploi reste dominante par rapport à la relation de service et à la relation commerciale. En effet, la relation de service est réduite à son minimum puisque le salarié entre rarement en contact direct avec le client et que les réclamations des clients sont faites directement à l'entreprise qui les retransmet ensuite au salarié. Il faut noter que les réclamations sont la seule manière pour le client de manifester son mécontentement dans la mesure où il a peu d'alternatives du fait d'une situation faiblement concurrentielle. En effet, la relation commerciale est à l'avantage de l'entreprise qui est peu concurrencée sur son activité et qui offre des prestations communes (en vertu du principe d'égalité du service public). Au contraire, la relation d'emploi est équilibrée. Le contrôle du travail est exercé uniquement par les managers représentant l'employeur, et le salarié dispose d'un certain pouvoir qui « équilibre » la relation de subordination. La source de ce pouvoir réside d'une part dans la maîtrise de connaissances spécifiques relatives au réseau de distribution, d'autre part dans l'action collective que peuvent mener les salariés par l'intermédiaire de leurs représentants syndicaux. Dans cette situation particulière, l'acteur collectif salarié est largement présent et cherche à atténuer le lien de subordination. Cet équilibre relatif dans la relation de pouvoir entre l'employeur et les salariés se matérialise notamment par l'octroi de règles d'emploi (Statut de la Fonction publique ou Convention collective) avantageuses pour les salariés et les préservant de l'instabilité d'emploi. Cette stabilité de l'emploi est renforcée par la position de quasi-monopole de l'entreprise.

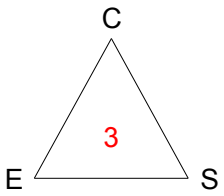
Les deux situations décrites ci-dessus traduisent une influence modérée, voire absente, du client sur le lien de subordination. Dans la première situation, la subordination de l'employeur est maintenue car l'entreprise, à travers notamment ses managers, conserve le contrôle de l'activité et du travail des salariés prestant pour le client. Dans la seconde situation, le lien de subordination domine les deux autres relations (commerciale et de service). Ces deux configurations correspondant au modèle traditionnel de la relation d'emploi, les conséquences sur le management et la gestion des ressources humaines présentent peu d'originalité. Toutefois, afin de pouvoir comparer respectivement les trois catégories de situations décrivant le lien de subordination, il faut noter que le management intermédiaire joue, dans les situations 1 et 2, pleinement son rôle dans la concrétisation et l'intermédiation du lien de subordination. Par ailleurs, la gestion des ressources humaines s'exerce, dans les deux situations décrites, dans le cadre de véritables « marchés internes du travail » reposant sur des règles collectives négociées avec des représentants du personnel et garantissant une certaine

[6] Il s'agit du Statut de la Fonction publique et d'une Convention Commune signée en 1997 entre les représentants de l'opérateur public postal et des représentants syndicaux.

sécurité d'emploi (Doeringer & Piore, 1985). Les situations suivantes révèlent un effritement de ces « marchés internes du travail ».

2.2. Situations de déplacement du lien de subordination

Dans les situations 3 et 4, le lien de subordination entre employeur et salarié est profondément modifié par l'intrusion du client, la relation commerciale dominant la triade.



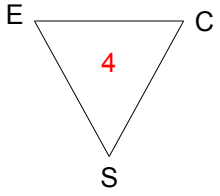
La troisième situation est illustrée par l'entreprise Netto. Dans ce cas de figure 3, la triade est clairement dominée par le client qui, en s'appuyant sur son pouvoir dans la relation commerciale, exerce également une influence telle sur le salarié que le lien de subordination s'exerce au détriment de l'employeur.

Dans cette entreprise de nettoyage industriel et de facility management, les salariés prestent la totalité de leur temps de travail chez les clients. Si la taille du chantier le justifie, les équipes de nettoyeurs sont dirigées par un chef d'équipe qui supervise le travail et fait appliquer les procédures de nettoyage extrêmement précises et déterminées par la direction. Le chef d'équipe est chargé de répartir le travail entre les différents ouvriers selon les spécifications reçues de l'employeur (procédures de nettoyage), mais aussi de l'entreprise utilisatrice de leurs services. Dans les chantiers de moindre importance, les ouvriers sont intégrés aux équipes du client. Le personnel est contraint de respecter les procédures de travail et un chef d'équipe « tournant » visite régulièrement les chantiers pour vérifier la conformité du travail aux modes opératoires prévus et s'assurer du respect des termes du contrat. Normalement, la nature des tâches à accomplir est déterminée dans le contrat commercial qui lie l'employeur à l'entreprise utilisatrice. Dans les faits, il n'est pas rare que les contremaîtres de cette dernière réclament des ouvriers de nettoyage qu'ils effectuent des tâches non spécifiées au contrat. Il s'agit souvent de tâches ingrates que les ouvriers de l'entreprise utilisatrice rechignent à accomplir. L'entreprise cliente intervient par ailleurs dans la sélection des ouvriers et dans leur évaluation, elle fixe également les horaires et temps de travail, en accord avec l'employeur. Son intervention se fait beaucoup plus rare en matière de formation, particulièrement sur les questions de sécurité au travail. Souvent, les ouvriers de nettoyage ont développé au fur et à mesure du temps un sentiment d'appartenance fort à l'entreprise utilisatrice dont ils portent l'uniforme et le logo. Ils se tournent même plus volontiers vers les représentants du personnel de cette entreprise que vers leurs propres délégués quand un problème survient dans l'exercice de leur travail.

Les rapports entre les différents acteurs de cette triade sont dominés par la relation commerciale entre le client - l'entreprise utilisatrice - et le fournisseur des services de nettoyage. L'asymétrie qui caractérise cette relation (abondance de l'offre, logique de domination par les coûts, mise en concurrence, interchangeabilité des prestataires, etc.) situe le client dans une position de force, à la fois vis-à-vis de l'employeur qui résiste mal à son intrusion, et vis-à-vis du salarié qui ne possède pas de ressources ou compétences stratégiques à faire valoir[7]. Le rapport de subordination entre le salarié et son employeur se dilue ou se déplace au bénéfice du client qui exerce son autorité sur le salarié, sans intermédiaire, et dicte

[7] Jeantet (2003) parle ainsi de « rapport serviciel » pour désigner cette domination du client sur le salarié.

en grande partie les conditions de travail (horaires de travail, contenu des tâches, cadences, demandes particulières, etc.). Le management de l'entreprise s'efface devant la hiérarchie du client à laquelle le salarié est parfois soumis en ligne directe. Le salarié évolue alors dans le cadre d'une relation de service « subordonnée » au client, dont il respecte les prescriptions et les exigences. La qualité de son travail est contrôlée et appréciée à la fois par le client, et par l'employeur qui vérifie la conformité des prestations aux procédures et prescrits du client. L'employeur ne développe pas de politique de gestion des ressources humaines spécifiques, et traite avec rationalité et économie un personnel peu qualifié et facilement remplaçable. La relation d'emploi est liée à la relation commerciale dont elle suit les aléas (une rupture de la seconde risquant de provoquer une cassure de la première). L'instabilité d'emploi qui caractérise cette situation est telle que le droit du travail est intervenu pour protéger les salariés. La directive communautaire sur les transferts d'entreprise du 12 mars 2001 impose ainsi en cas de changement de fournisseur l'obligation pour le nouveau prestataire de reprendre le personnel affecté au chantier et de maintenir leur contrats individuels de travail. Pour autant, cette régulation juridique ne permet pas de compenser le fait que la dépendance à l'égard du client et la nécessité de maintenir l'activité dans une logique de domination par les coûts, exercent une pression importante sur les statuts d'emploi.



Dans la situation 4, la relation commerciale domine toujours la relation de service et la relation d'emploi, mais l'employeur partage l'exercice du pouvoir avec le client. Cette situation est illustrée également par Leadercall, mais qui développe, à travers un autre contrat, une relation différente avec son client.

Dans ce même centre d'appels (LeaderCall), une équipe de téléopérateurs est affectée à un contrat (Infoline) de co-traitance impliquant une administration publique régionale. Cette dernière a décidé d'externaliser la gestion du service téléphonique de première ligne avec les citoyens, mais souhaite garder un contrôle étroit de cette activité qu'elle juge sensible. Le contrat Infoline concerne les activités de cinq ministères régionaux et d'une société de transport public. Il laisse peu de marges de manœuvre au centre d'appels ; tout est contrôlé par des fonctionnaires que le gouvernement a détachés sur le site de LeaderCall. Une « hiérarchie miroir » à celle du centre d'appels a été mise en place pour gérer et suivre la bonne exécution du contrat. Des responsables administratifs (« Admin managers ») chargés de représenter le service administratif auquel ils appartiennent (ministère des Finances, de l'Urbanisme, de l'Environnement, etc.) assurent la gestion opérationnelle du projet et forment les téléopérateurs aux caractéristiques spécifiques du service public concerné. Un « Contract Manager », détaché par le service des achats, suit l'exécution du contrat d'externalisation (respect des KPI, ajustements contractuels, etc.). Ces deux niveaux de management collaborent avec la hiérarchie de proximité du centre d'appels, dont l'intervention se limite à la gestion financière du contrat, et à l'articulation des opérations avec les différents services de support du centre d'appels (Informatique, Quality Development, contrôle de gestion). Les Téléopérateurs des équipes dédiées au contrat Infoline, rebaptisés « conseillers citoyens », sont donc soumis à une double hiérarchie, celle du donneur d'ordres et celle de LeaderCall. Le travail est beaucoup plus standardisé et normé que celui de l'équipe affectée au contrat Teltic. Les téléopérateurs, généralement du personnel peu qualifié, sont contraints de se conformer aux scripts élaborés avec le client. Ce dernier contribue au contrôle régulier de la qualité des prestations (écoute des appels, side by side monitoring, suivi des indicateurs de performance, etc.).

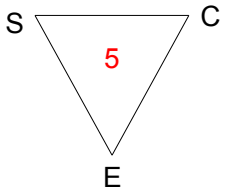
Dans cette situation, la relation d'emploi est fortement influencée par l'ingérence du client qui intervient aux côtés de l'employeur dans la prescription et le contrôle du travail. Si la relation commerciale domine la triade, elle se révèle cependant plus équilibrée que dans le cas précédent. L'activité externalisée revêt un caractère stratégique, le fournisseur propose des services différenciés, organisés « à la carte », ce qui lui permet de résister à un client qui ne délègue pas totalement l'activité. Pour différentes raisons (manque de confiance, nouveauté des pratiques d'externalisation, rétention de savoir-faire, etc.), le client intervient dans la relation d'emploi, mais les atouts que peut faire valoir le fournisseur empêchent l'inégalité de la relation. Dans ce cas, le salarié, qui possède peu de compétences spécifiques, fait face à une double hiérarchie et se trouve dans un rapport de subordination ou de dépendance à l'égard de son employeur et du client. Ce dernier exprime ses exigences en direct, tout en se heurtant à la présence de la hiérarchie du centre d'appels qui a pour effet de limiter ou d'atténuer la pression exercée par le client. Les conditions de travail sont généralement le résultat d'un compromis entre les demandes et attentes du client (horaire d'ouverture des lignes téléphoniques, nombre d'appels traités, répartition des appels, etc.) et les modes opératoires en vigueur dans le centre d'appels. La présence régulière du client sur les plateaux a cependant pour effet d'augmenter la pression sur les téléopérateurs et sur les cadences de travail ce qui peut conduire le salarié à rompre la relation d'emploi. Ce risque se traduit par un taux de turnover plus important dans cette équipe que dans l'équipe TELTIC par exemple. Cependant, avec l'instauration d'une relation commerciale durable, la stabilité s'installe, les rapports évoluent, et certains téléopérateurs envisagent même de poursuivre leur carrière chez le client.

Ces deux situations triangulaires révèlent un déplacement total ou partiel du lien de subordination de l'employeur vers le client. Elles mettent en lumière l'effacement ou la relativisation du rôle du management dans l'intermédiation entre le client et le salarié. Les managers de l'entreprise LeaderCall dans le contrat Infoline (situation 4) partagent le lien de subordination avec ceux du donneur d'ordre. Cette situation de partage du pouvoir peut, selon les cas, mettre en difficulté le salarié de l'entreprise fournisseur qui doit arbitrer entre des directives parfois contradictoires ou lui offrir une marge de manœuvre (« zone d'incertitude » dans le vocabulaire stratégique – Croizier & Friedberg 1977) lui permettant d'exercer un pouvoir au niveau local. Dans le cas d'effacement total du rôle du management (situation 3), les managers peuvent perdre une partie de leur légitimité ou leur crédibilité aux yeux des salariés si la situation concerne tous les contrats avec les partenaires ou si elle perdure.

Lorsque le lien de subordination se déplace en totalité du management vers le client, il y a sans conteste une externalisation de la gestion des ressources humaines. Cette dernière est généralement connue et admise à propos de dimensions partielles de la GRH (la formation, la gestion de la paie, le recrutement) ou dans le cas du travail intérimaire. Mais elle est rarement révélée sous cette configuration. Dans le cas de Netto, la sélection et l'évaluation des salariés ainsi que la gestion du temps de travail et des relations collectives sont assurées pleinement par les managers de l'entreprise cliente. Si le lien de subordination est partagé entre deux hiérarchies (celle de l'entreprise fournisseur et celle de l'entreprise cliente), certaines modalités de gestion des ressources humaines sont affectées : l'évaluation des salariés en particulier qui est étroitement liée à la nature des directives transmises et des compétences requises ; mais aussi la formation qui peut être orientée par l'entreprise cliente ; enfin la gestion des carrières qui peut contribuer à faciliter les transferts de salariés de l'entreprise fournisseur vers l'entreprise cliente (Havard 2006).

2.3. Situations de dilution du lien de subordination

Les situations 5 et 6 illustrent une dilution du lien de subordination entre employeur et salarié. Le lien de subordination est atténué par une situation de pouvoir *de fait* du salarié qu'il exerce seul ou en partenariat avec le client. Dans ces situations, la relation de service domine la triade.

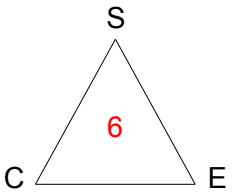


Le cas de l'entreprise Comptapro illustre la configuration, dans laquelle le salarié s'allie au client pour exercer un pouvoir sur l'employeur.

Filiale d'un grand cabinet conseil, Comptapro répond à une pénurie de main-d'œuvre endémique sur le marché luxembourgeois par la mise à disposition de personnel comptable et financier dans des établissements bancaires. Comptapro renforce les activités de back office de ses clients (gestion de comptes, suivi des transactions, reporting, gestion des titres,etc.) par le détachement de personnes qualifiées en comptabilité et recrutées à la fin de leurs études. En principe, les missions sont de courte durée et varient de 4 à 6 mois. En cas de prolongement, Comptapro essaie de changer la ou les personnes en charge de la mission afin d'éviter un attachement trop important au client. Comptapro demande à ses salariés de se conformer et de s'adapter à l'organisation du client et de répondre à toutes demandes ou prescriptions émanant de ce dernier. Les horaires, les temps de travail, les jours de congé, et de façon générale, les conditions de travail varient fortement d'une mission à l'autre, de même que le niveau d'autonomie laissée aux comptables. En général les procédures comptables et bancaires sont relativement standardisées et bien connues de ces personnes dont Comptapro ne supervise pas le travail. Le client intervient fortement dans la gestion des ressources humaines de Comptapro. Il sélectionne le prestataire de services sur la base des CV envoyés par la société de conseil, il intervient dans la formation continue des personnes qu'il évalue selon ses propres grilles et selon un formulaire fourni par Comptapro. Le management de Comptapro s'appuie sur l'appréciation des clients pour fixer avec les comptables les objectifs à atteindre l'année suivante et proposer des formations. Afin de retenir des salariés que les problèmes de pénurie sur le marché luxembourgeois rendent mobiles, Comptapro a mis en place une politique de gestion des carrières en quatre niveaux (junior, senior, manager et senior manager). Son encadrement administratif est réduit au minimum et comprend une direction (un associé du bureau de conseil) assistée d'un gérant et d'un secrétariat.

La relation de service domine cette triade où le salarié détient une ressource stratégique qui lui permet d'évoluer dans un rapport de dépendance mutuelle avec le client. Les compétences qu'il possède sont certes standardisées, mais leur rareté et leur étroite correspondance aux besoins du client lui permettent d'opposer un contre-pouvoir fort à son employeur. Ce dernier s'efface devant la collusion entre le salarié et le client. Son entreprise se veut flexible et réactive aux demandes, ce qui la rend extrêmement légère et fortement perméable aux influences extérieures. Le management de Comptapro n'exerce qu'une faible influence sur le salarié et son rôle principal se limite à veiller à la mise à jour des compétences. Le lien de subordination est donc fortement relâché et le salarié demeure responsable, selon son propre jugement, des réponses qu'il fournit au client. La complicité qui naît de la proximité entre le salarié et le client est parfois « opposable » à l'employeur dont les intérêts ne correspondent pas nécessairement à ceux du client. La relation commerciale est symétrique (dépendance

mutuelle) car l'état du marché du travail rend les services offerts par la société de conseil, au core business pourtant fort étroit, précieux aux yeux du client. Puisqu'il met en jeu une ressource rare, le travail presté représente une réelle valeur ajoutée, pour le client et pour l'employeur. La relation d'emploi est stable et protégée, à la fois des aléas des transactions (la durée des contrats d'emploi n'est aucunement liée à la durée des contrats commerciaux) et des comportements opportunistes (le changement de prestataire lors d'un renouvellement de contrat prévient de l'attraction exercée par le client). Le risque d'instabilité de l'emploi se déplace chez l'employeur qui peut être à tout moment confronté à des conduites « mercenaires » ou au débauchage par le client ou le marché du travail.



La sixième situation est plus exceptionnelle : elle est illustrée par une entreprise qui exerce sur le marché informatique. Dans cette entreprise ITC, le salarié arrive à dominer seul la triade et exerce un pouvoir sur les deux autres acteurs.

Cette entreprise multinationale est présente sur plusieurs segments du marché informatique (les logiciels, l'équipement et le conseil) et développe une stratégie de différenciation et d'innovation. Cette diversification lui permet de créer de la valeur en offrant une série de solutions qui combinent des systèmes, des applications, des services et du financement. L'activité de services et de conseil constitue une part importante du business de la société. Ce segment est stratégique pour ITC car il la différencie de ses principaux concurrents et contribue à l'image de marque et à la réputation de l'entreprise. L'entreprise place notamment des consultants à long terme chez ses clients pour la gestion de projets d'informatisation. Elle intervient très peu dans la prestation du service et laisse une grande liberté à ses consultants pour déterminer les conditions de réalisation de la mission (fixation des plannings, définition des tâches, suivi des indicateurs de performance, etc.). Leur activité est cependant guidée par un « business system », sorte de trame méthodologique élaborée par ITC que chacun est encouragé à respecter et à appliquer dans la conduite de sa mission. En principe, l'organisation du travail est basée sur une recherche d'équilibre entre les processus d'affaires prévus au business system et l'autonomie des personnes. Chaque consultant est responsable de l'application et du respect des processus, juge lui-même de sa marge de manœuvre et développe la rigueur et l'autodiscipline nécessaires à sa mission. Le client laisse une grande autonomie d'action au consultant qui gère le projet et l'équipe en fonction de ses paramètres et des instruments disponibles chez ITC. Ses conditions de travail ne sont ni régies par le client ni par son employeur. Il détermine son temps et ses horaires de travail en fonction de la spécificité de la mission qui lui est confiée et des contraintes propres à cette dernière. Il négocie ses conditions d'emploi avec son employeur en fonction de la spécificité ou de la difficulté de la mission et des ressources personnelles (compétences pointues, expertise unique, etc.) qu'il peut faire valoir.

Cette dernière situation est caractéristique de relations d'emploi marquées par la grande autonomie du salarié qui « s'impose » en quelque sorte à son employeur et à son client en raison de son niveau d'expertise et de qualification, rare sur le marché de l'emploi. La détention de cette ressource stratégique pour l'employeur (qui en fait le fer de lance de son activité) et pour le client (dont la réussite du projet d'informatisation dépend) lui permet de maîtriser seul l'objet de la transaction entre l'employeur et le client. La relation commerciale se trouve de ce fait totalement subordonnée à la relation de service. Si cette dernière domine les rapports dans la triade, elle est ici asymétrique et s'exprime en faveur du salarié dont

l'offre est très spécifique et répond adéquatement aux besoins du client. Ce dernier fait appel à du conseil pour l'exercice d'un métier qu'il connaît mal et qu'il n'est pas en mesure de contrôler. Il n'intervient pas dans le suivi et la prescription de la prestation que le consultant réalise en pleine autonomie. La relation de subordination se dilue fortement, car le salarié reste le seul responsable de la réalisation de ses missions dont il fixe lui-même les conditions de réalisation. L'organisation qui l'emploie résiste aux influences extérieures et sa hiérarchie joue un rôle de support méthodologique aux activités de conseil. Exerçant un travail à forte valeur ajoutée pour le client autant que pour l'employeur, le salarié est en mesure de négocier ses conditions d'emploi dans une relation qu'il peut rompre à tout moment de sa propre initiative, du moins tant que le marché du travail demeure favorable à l'offre.

De même que le lien de subordination est dilué dans ces deux situations, le rôle du management est relativement, voire complètement, absent. Il peut cependant constituer parfois une ressource avec laquelle le salarié peut échanger (situation 6) mais la relation entre le manager et le salarié est symétrique.

La gestion des ressources humaines revêt dans ces deux situations des formes particulières. Elle prend une forme « marchande » (Salais & Storper, 1993) : toutes les dimensions de la gestion des ressources humaines (l'évaluation, la rémunération, la formation) font l'objet d'une négociation entre le salarié et son employeur, négociation rendue possible par le pouvoir que le salarié partage avec le client ou qu'il exerce à lui seul à l'égard de l'employeur. Cette négociation s'effectue ponctuellement à chaque fois que la relation entre le salarié et l'employeur contractent pour la réalisation d'un bien ou d'un service pour le client. La gestion des ressources humaines est par ailleurs individualisante (Pichault & Nizet, 2000) : la négociation se déroule entre deux acteurs individuels (le salarié et l'employeur). Enfin, dans sa version extrême (situation 6), la gestion des ressources humaines est presque inexistante puisque le salarié gère lui-même sa propre ressource. Ces situations de travail et d'emploi sont loin d'être généralisées mais elles traduisent une tendance à l'individualisation des relations d'emploi et posent un défi à la régulation par le droit du travail.

CONCLUSION

Le modèle proposé ici cherche à rendre compte de la diversité et de la complexité des situations de travail et d'emploi créées par l'intrusion du client. La notion de pouvoir permet de mieux comprendre, selon les configurations réelles, dans quelle mesure le client, l'employeur ou le salarié exercent alternativement ou conjointement une influence sur le ou les autres acteurs. A travers ces différentes situations de triangulation introduite par le client, apparaissent de nombreuses formes de management de la hiérarchie intermédiaire et de la gestion des ressources humaines, confirmant ainsi la forte contextualité des modèles de gestion (Pichault & Nizet, 2000).

Ce modèle construit autour de six situations idéal-typiques statiques peut également être envisagé dans une perspective dynamique. En effet, lorsque le contexte relationnel ou environnemental change, la configuration triangulaire peut se modifier en faveur d'un ou de deux acteurs. La perte d'une situation monopolistique peut conduire l'employeur à modifier son comportement vis-à-vis du client et induire une accentuation de la triangulation des rapports de travail. L'obsolescence des compétences d'un salarié qui domine en prenant appui sur la relation de service peut amener un renversement des rapports de force, et soumettre ce dernier soit à la relation de subordination soit à l'ingérence du client.

En mettant en exergue le caractère complexe, diversifié et dynamique de la triangulation des rapports de travail, l'analyse proposée questionne la pertinence d'un modèle de régulation universel et homogène pour embrasser l'ensemble des situations de subordination (Borzeix, 2003). On peut considérer que le modèle actuel fondé sur le lien de subordination permet de répondre de manière satisfaisante aux défis posés par l'intrusion des clients dans la relation bilatérale d'emploi, dans la mesure où les juges peuvent se fonder sur l'exercice du pouvoir de fait pour identifier l'employeur réel des salariés et pour distinguer les « vrais » des « faux » salariés. Mais cela suppose que le pouvoir soit exercé par un seul acteur et surtout d'une façon stable, ce qui exclut un certain nombre de situations présentées dans notre classification, et que l'acteur dominé puisse se saisir de cette possibilité de requalification ce qui émerge peu dans les faits. Ces situations de travail sont donc régulées d'une façon insatisfaisante sans compensation de l'exercice du pouvoir de fait par un acteur donné grâce à des garanties sociales à sa charge comme c'est le cas des salariés couverts par le droit du travail.

Il nous semble donc important de mener une réflexion sur les nouveaux fondements de la régulation des rapports de travail, revisitant ainsi dans un contexte nouveau les débats aux origines du droit du travail qui opposaient ceux qui voulaient limiter l'application du droit du travail aux situations de subordination *juridique,* à ceux qui voulaient l'élargir à toute forme de subordination *économique* (Revet, 1992). Cette réflexion s'inscrit d'ailleurs dans la ligne de plusieurs travaux mettant en cause la pertinence du modèle actuel de régulation, hérité du fordisme pour proposer une régulation juridique qui ne se limiterait plus aux relations d'emploi mais qui régirait tous les rapports de travail et toutes les formes d'activité professionnelle (Morin, 2001 ; Supiot, 1999 ; Boissonnat, 1995). Mais la grande diversité, la complexité croissante et la dynamique des situations de terrain questionnent même la pertinence de l'émergence d'un modèle unique et universel destiné à remplacer celui qui a prévalu pendant plus d'un demi-siècle. Dès lors, une autre perspective semble s'ouvrir qui constitue une piste de recherche pour l'avenir. Ne conviendrait-il pas d'envisager l'évolution de la régulation aujourd'hui essentiellement substantielle, qui dicte les contenus des règles sociales, vers une régulation procédurale, qui se limiterait à fixer un cadre et des procédures pour décentraliser au plus près des situations concrètes l'élaboration des normes substantielles, tout en garantissant un socle de droits sociaux fondamentaux (Ladeur, 1996 ; Commaille & Jobert, 1998) ? De même, ne peut-on pas envisager que d'autres formes de régulation, telles que la responsabilité sociale des entreprises, peuvent constituer une réponse possible à la diversité des situations de triangulation (Sobczak, Rorive, Havard, 2006) ?

RÉFÉRENCES :

Barney J.B. [1991], "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol 17 - 1, p.99-120.

Baudry B. [2005], *L'économie des relations interentreprises*, Paris : La Découverte, collection Repères.

Baudry B. [2006], « L'impact des nouvelles relations de quasi-intégration sur la gestion de l'emploi des fournisseurs : la question des frontières de la firme », In Petit H. & Thévenot N. (Eds), *Les nouvelles frontières du travail subordonné*, Paris : Editions La Découverte, p. 121-146.

Beaujolin-Bellet R. [2006], « Des subordinations et des transformations du travail : quelles régulations ? », In Petit H. & Thévenot N. (Eds), *Les nouvelles frontières du travail subordonné*, Paris : Editions La Découverte, p. 98-108.

Boissonnat J. (dir.) [1995], *Le travail dans vingt ans*, Rapport du Commissariat général du Plan, Paris : Odile Jacob/ La documentation française.

Borzeix A. [2003], « Autonomie et contrôle à l'épreuve d'une 'rationalité externe' », In G. De Terssac (dir.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud – Débats et prolongements*, Paris : La Découverte, p.197-206.

Castel R. [1995], *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, Paris : Fayard.

Castel R. [2003], *L'insécurité sociale*, Paris : Seuil et la République des Idées.

Chauchard J.-P. & Hardy-Dubernet A.-C. (dir.) [2003], *La subordination dans le travail.* Cahier Travail et Emploi, Paris : La Documentation Française.

Cochoy F. [2002], « Figures du client, leçon du marché », *Sciences de la Société*, Vol. 56, p.3-23.

Collins, T.M. & Doorley, T.L. [1992], *Les alliances stratégiques*, Paris : InterEditions.

Commaille J. & Jobert B. (dir.) [1998], *Les métamorphoses de la régulation politique*. Paris : LGDJ, coll. Droit et Société.

Cousin, O. [2002], « Les ambivalences du travail. Les salariés peu qualifiés dans les centres d'appels », *Sociologie du Travail,* 44 (2), p. 499-520.

Klein B. , Crawford R.G. & Alchian A.A. [1978], "Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process", *Journal of Law and Economics*, Vol. 21, n°2, p.297-326.

Crozier M. & Friedberg E. [1977], *L'acteur et le système*, Paris : Seuil.

Dahl R. [1957], *The concept of power,* New York : Bobbs-Merrill.

Desreumeaux, A. [1996], « Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, n°107, p. 86-108.

Dockès E. [2004], « Le pouvoir dans les rapports de travail – Essor juridique d'une nuisance économique », *Droit Social*, n°6, juin, p. 620-628.

Doeringer P. & Piore M.J. [1985], *Internal Labor Market and Manpower Analysis*, Heath, Lexington Books, Second Edition.

Dupuy F. [2004], *Sociologie du changement*, Paris : Dunod.

Dyer, J.H. [1996], « Specialized supplier networks as a source of competitive advantage : evidence from the auto industry », *Strategic Management Journal*, n°21, p. 73-99.Ferrier D. [1997], *La protection des consommateurs*. Connaissance du droit, Paris : Dalloz.

Frazier G.L. [1984], "The interfirm power-influence process within a market channel", J.N. Sheth (ed.), *Research in marketing*, JAI Press, Greenwich, Connecticut, p.63-91.

Gadrey J. [1994], « Les relations de service et l'analyse du travail des agents », *Sociologie du Travail,* 36 (3), p.381-389.

Havard C. [2006], « Les transformations du travail opérées au nom du client : quels défis pour la gestion des ressources humaines », *Communication au XXVIIème Congrès de l'AGRH*, 16 & 17 novembre.

Hatchuel A. [1994], « Modèles de service et activité industrielle: la place de la prescription », In J. Bandt (de) & J. Gadrey (Eds.), *Relations de service, marchés de services*, Paris : CNRS Editions, p.153-174.

Jeammaud A. [2001], « L'avenir sauvegardé de la qualification de contrat de travail », *Droit Social*, n° 3, p.227.

Jeantet A. [2003], « A votre service! La relation de service comme rapport social », *Sociologie du Travail,* 45 (2), p.191-209.

Klein B., Crawford R.G. & Alchian A.A. [1978], "Integration, appropriable rents, and the competitive contracting process", *Journal of Law & Economics*, XXI (2), p.297-326.

Ladeur (K.-H.) [1996], *Proceduralization and its Use in Post-Modern Legal Theory*, Institut Universitaire Européen, Working paper, LAW 96/5, Firenze.

Mintzberg H [1986], *Le pouvoir dans les organisations*, Paris : Editions d'Organisation.

Morin M.-L. [2001], « Les frontières de le entreprise et la responsabilité de l'emploi », *Droit social*, mai, n° 5, p. 478-486.

Neuville J.-P. [1995], « Le client au cœur de l'entreprise. Quand la réalité dépasse le discours », *Gérer et Comprendre* (39), p.27-37.

Pfeffer J. & Salancik [1978], *The external control of organizations: a resource dependance perspective, New York :* Harper & Row.

Pichault F. & Nizet J. [2000], *Les pratiques de gestion des ressources humaines - Approche contingente et politique*, Paris : Editions du Seuil, collection Points.

Porter M. [1980], *Competitive Strategy,* New York : Free Press.

Revet T. [1992], *La force de travail. Etude juridique*, Paris : Litec.

Rorive B. [2005], « Restructurations stratégiques et vulnérabilités au travail », in *Restructurations Nouveaux enjeux, La Revue de l'IRES*, n° 47 (1), p. 117-135.

Salais R. & Storper M. [1993], *Les mondes de production - Enquête sur l'identité économique de la France*, Paris : Editions de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales.

Sobczak A. [2002], *Réseaux de sociétés et codes de conduite – un nouveau modèle de régulation des relations de travail pour les entreprises européennes*, Paris : LGDJ.

Sobczak A., Rorive B., Havard C. [2006], « Quel role de l'Etat dans la regulation des relations triangulaires de travail ? Le cas du travail intérimaire et des centres d'appels », Communication pour le colloque organisé par le MATISSE (Université de Paris 1), *État et*

Régulation Sociale. Comment penser la cohérence de l'intervention publique ?, 11-13 septembre.

Supiot A. (dir.) [1999], *Au-delà de l'emploi. Transformations du travail et devenir du droit du travail en Europe*. Rapport pour la Commission européenne, Paris : Flammarion.

Supiot A. [2000], « Les nouveaux visages de la subordination », *Droit Social* (2), p.131-145.

Tinel B. [2002], « Hiérarchie et pouvoir en microéconomie : histoire d'un dialogue houleux entre le courant radical et le mainstream », *Economies et Sociétés, Série Oeconomia, Histoire de la pensée économique*, n°32 (11-12), p. 1789-1821.

Ughetto P. [2002], « Figures du client, figures du prestataire », *Sciences de la Société*, Vol. 56, p.99-113.

Ughetto P., Besucco N., Tallard M. & Du Tertre C. [2002], « La relation de service: une tension vers un nouveau modèle de travail? », *Revue de l'IRES*, 39(2), p. 2-29.

Veltz P. [2000], *Le nouveau monde industriel*, Paris : Editions Gallimard.

Weber M. [1971], *Economies et Sociétés*, Paris : Plon.

Williamson O.E. [1994], *Les institutions de l'économie*, Paris : InterEditions, traduction française de *The Economic Institutions of Capitalism*, New York : Free Press, 1985.