



HAL
open science

Comment réguler les relations triangulaires de travail ? La RSE face au droit dans le travail intérimaire et les centres d'appel

André Sobczak, Brigitte Rorive Feytmans, Christelle Havard

► **To cite this version:**

André Sobczak, Brigitte Rorive Feytmans, Christelle Havard. Comment réguler les relations triangulaires de travail ? La RSE face au droit dans le travail intérimaire et les centres d'appel. *Travail et Emploi*, 2008, (114), pp.21-31. hal-00765395

HAL Id: hal-00765395

<https://hal.science/hal-00765395>

Submitted on 17 Apr 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.

Comment réguler les relations triangulaires de travail ? La RSE face au droit dans le travail intérimaire et les centres d'appel

André Sobczak (*), Brigitte Rorive Feytmans(**), Christelle Havard(***)

L'article s'interroge sur les modes de régulation qui pourraient s'appliquer à des relations « triangulaires » d'emploi telles qu'en présentent l'intérim ou la sous-traitance, où les fonctions d'employeur et d'entrepreneur se trouvent dissociées par la présence d'un acteur tiers étranger à la relation salariale. Dans le cas du travail intérimaire, le pouvoir de subordination réel sur le salarié est plus ou moins régulé par le droit du travail selon les pays; dans le cas des centres d'appels externalisés travaillant pour le compte de donneurs d'ordres, le réseau des relations encore plus complexe rend inadéquates les dispositions du droit du travail actuel. L'auteur détaille différentes démarches innovantes de responsabilité sociale des entreprises (RSE) qui veulent renforcer l'effectivité du droit du travail par la mise en place de systèmes de contrôle privés: Global compact, démarches de certification par des labels sociaux des entreprises de travail temporaire, création d'un label propre de responsabilité sociale des centres d'appels associant leurs clients et leurs pratiques d'achat et instaurant un principe de coresponsabilité vis-à-vis du salarié. L'article conclut par une analyse du rôle attendu de l'État dans l'articulation des normes de RSE avec celles du droit du travail et dans les conditions d'exercice de la RSE.

Dans un nombre grandissant de secteurs, la régulation des rapports de travail est aujourd'hui fragilisée par l'intrusion de plus en plus importante d'autres acteurs dans la relation traditionnellement bilatérale entre employeur et salariés. Il n'est pas rare en effet qu'un donneur d'ordres, un client, voire un partenaire commercial intervienne dans le rapport de travail en prescrivant, contrôlant, supervisant ce dernier. Ces « acteurs-tiers » peuvent exercer une influence, voire un pouvoir *de fait* sur les travailleurs et peser sur leurs conditions de travail et d'emploi (HAVARD, RORIVE, SOBCZAK, 2006). Or, contrairement au pouvoir *de droit* exercé par l'employeur dans le cadre de la subordination juridique qui conditionne l'application du droit du travail, l'intrusion ou l'ingérence par des acteurs-tiers est rarement reconnue par le droit et ne se traduit, ni par des responsabilités juridiques à la charge de ces acteurs, ni par des garanties sociales correspondantes pour les travailleurs sous leur influence (SUPIOT, 1999). Les rapports entre les travailleurs et les acteurs-tiers sont le plus souvent ignorés par le

droit ou bien sont considérés comme des relations d'égal à égal ne nécessitant pas la protection d'une partie plus faible que l'autre, comme le prévoit le droit du travail.

Le défi posé au droit du travail par l'intrusion des acteurs-tiers (SOBCZAK 2002; RORIVE, 2004 et 2005) favorise l'émergence, à côté du droit du travail, de nouvelles formes de régulation des rapports de travail, élaborées et mises en œuvre par différents acteurs. On note en particulier un développement des initiatives de responsabilité sociale des entreprises (RSE) se traduisant par des engagements de ces dernières concernant des personnes travaillant pour leur compte sans être liées à elles par un contrat de travail, comme les salariés de leurs fournisseurs et sous-traitants (RORIVE, 2006). Cette nouvelle forme de régulation des rapports de travail se caractérise par son caractère volontaire et par l'absence d'un cadre juridique précis, mais peut ouvrir des pistes intéressantes dans le contexte de la mondialisation qui pose des défis importants au droit du travail (MOREAU, 2006; GENDRON, 2006).

Dans les pays d'Europe continentale, la fragilisation du droit du travail par l'intrusion des acteurs-tiers, comme l'émergence d'une RSE en dehors de tout cadre juridique posent la question de la régulation des rapports de travail. L'objectif de cet article est de contribuer à ce débat en prenant appui sur deux secteurs particulièrement emblématiques de l'intru-

(*) Centre pour la responsabilité globale, Audencia Nantes école de management asobczak@audencia.com

(**) Hôpitaux universitaires de Genève; Brigitte.Rorive.Feytmans@hcuge.ch

(***) CEREN ESC Dijon Bourgogne; christelle.havard@escdijon.eu

sion d'acteurs-tiers dans les rapports de travail : le travail intérimaire d'une part, et les centres d'appel d'autre part. Le choix de ces deux champs d'application permet d'illustrer les différentes options dans le domaine de la régulation des situations de triangulation. Alors que l'intervention d'acteurs-tiers sur les rapports de travail dans les centres d'appel est, pour l'instant, ignorée par le droit du travail, ce dernier a au contraire formalisé cette triangulation dans le cadre du travail intérimaire pour adapter sa régulation. Par ailleurs, des initiatives de RSE se développent dans ces deux secteurs, ce qui permet ainsi d'analyser la pertinence de ces initiatives dans un contexte où elles coexistent avec des normes du droit du travail et de mesurer leur impact dans un secteur où ces dernières font largement défaut.

Dans un premier temps, cet article aborde la manière dont la relation de travail bilatérale entre l'employeur et le salarié est modifiée dans le cadre du travail intérimaire et des centres d'appel par l'intrusion d'acteurs-tiers. Elle précise également la façon dont le droit du travail tient compte de ces modifications dans la régulation des deux champs d'application. Dans un second temps, l'analyse porte sur les démarches de RSE entreprises dans ces deux champs ainsi que sur leur articulation avec les normes du droit du travail et plus largement leur encadrement par l'État.

La triangulation des rapports de travail et leur régulation par le droit du travail

Les situations de triangulation des rapports de travail se manifestent lorsqu'un client intervient de manière directe ou indirecte dans la relation salariale pour influencer le contenu du travail et les conditions d'emploi d'un salarié. Cette triangulation peut être représentée de manière générique par la figure 1 : le salarié entretient une relation hiérarchique avec son employeur, matérialisée dans un contrat de travail et régulée par le droit du travail ; l'employeur conclut un contrat commercial pour accompagner la fourniture du produit ou de la prestation, cette relation est encadrée par le droit commercial ou de la consommation selon que le client est une entreprise ou un individu ; le salarié entre directement ou indirectement en relation avec le client (entreprise ou individu) qui peut, par ses exigences, influencer significativement les conditions de travail et d'emploi du salarié. Cette dernière relation est *a minima* une relation de service mais peut être qualifiée de relation d'ingérence, si l'influence du client est réelle et directe sur les conditions de travail et d'emploi du salarié.

Figure 1 – Modèle générique de triangulation des relations de travail

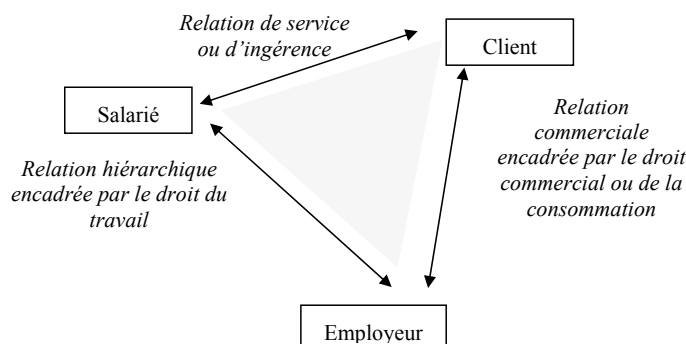


Figure 2 – La relation triangulaire du travail intérimaire

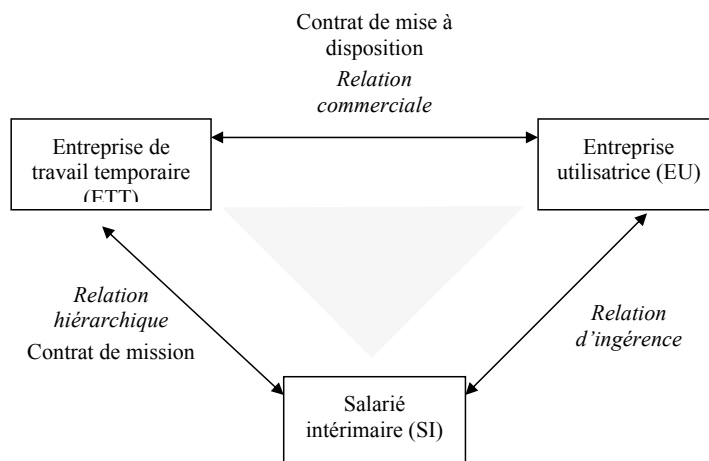
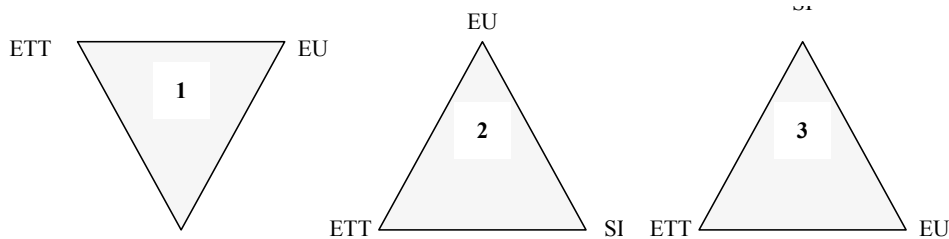


Figure 3 – Les situations de pouvoir de fait dans la triangulation intérimaire



Au-delà de ce modèle générique, la triangulation des rapports de travail peut prendre des formes très diverses et évoluer dans le temps (HAVARD, RORIVE, SOBCZAK, 2006). Elle peut surtout se traduire de manière différente selon le champ d'application et faire l'objet ou non d'un encadrement juridique. Ainsi, nous verrons que, dans le travail intérimaire, l'exercice du pouvoir de direction par l'entreprise utilisatrice est reconnu et encadré par le droit du travail. Au contraire, les centres d'appels échappent largement à l'encadrement par le droit du travail, alors que la situation y est complexifiée par la présence d'un quatrième acteur, le client final ou consommateur, lui-même client du donneur d'ordre.

Une triangulation régulée par le droit du travail: le cas du travail intérimaire

Le travail intérimaire est à la fois un secteur économique et une forme spécifique de mobilisation de la main-d'œuvre. Tel qu'il est défini par les législateurs en France et en Belgique, il se traduit par une relation triangulaire qui lie une entreprise de travail temporaire (ETT), un salarié intérimaire en mission (SI) et une entreprise utilisatrice (EU) (voir figure 2). Cette triangulation repose sur deux contrats: un contrat de mise à disposition conclu entre l'ETT et l'entreprise utilisatrice qui prévoit les conditions de mise à disposition du salarié intérimaire pour l'entreprise cliente; et un contrat de mission qui est conclu entre le salarié intérimaire et l'entreprise de travail temporaire. Il n'existe pas de lien contractuel proprement dit entre l'entreprise utilisatrice et le travailleur intérimaire, mais l'entreprise utilisatrice est responsable des conditions d'exécution du travail (1).

L'employeur du salarié intérimaire est donc bien l'entreprise de travail temporaire qui prend en charge la rémunération et la formation des salariés intérimaires et qui exerce sur eux le pouvoir disciplinaire. Mais l'entreprise utilisatrice, par les indications qu'elle fournit au salarié intérimaire en situa-

tion de travail, exerce généralement un pouvoir de fait sur ce dernier. Il s'établit ainsi entre l'entreprise utilisatrice et le salarié intérimaire une relation que l'on peut qualifier de relation d'ingérence. Celle-ci est reconnue par le droit mais n'est pas qualifiée comme une relation de subordination juridique. Le pouvoir est donc partagé entre l'entreprise de travail temporaire qui exerce une relation hiérarchique (pouvoir reconnu par le droit) sur le salarié intérimaire et l'entreprise utilisatrice qui exerce une relation d'ingérence (influence de fait) sur le salarié intérimaire.

Cet exercice dual (de droit et de fait) du pouvoir sur le salarié intérimaire n'est pas reconnu par les droits français et belge qui attribuent le pouvoir hiérarchique exclusivement à l'entreprise de travail temporaire. L'analyse du droit du travail dans d'autres pays montre que d'autres approches sont possibles. Ainsi, le droit des États-Unis reconnaît souvent le statut d'employeur à la fois à l'entreprise de travail temporaire et à l'entreprise utilisatrice (DAVIDOV, 2004). Dans ce pays, l'employeur est défini comme l'entité qui décide, en matière de relation d'emploi, du recrutement, du licenciement, de la direction et de la sanction. Lorsque ces prérogatives sont partagées entre deux entités, la jurisprudence considère que les deux entités ont le statut d'« employeur commun » (*joint employer*). Au Canada, en l'absence de législation spécifique sur le travail temporaire, le statut d'employeur est attribué également au cas par cas, mais il revient souvent à l'entreprise utilisatrice qui exerce un « contrôle principal » (*fundamental control*) sur le salarié intérimaire (DAVIDOV, 2004). En Grande-Bretagne et en Irlande, le statut d'employeur peut être reconnu à l'entreprise utilisatrice lorsque la mission est de longue durée ou lorsque les contrats de mise à disposition sont successifs (STORRIE, 2002). Ces exemples anglo-saxons montrent que l'appréciation du pouvoir réel doit être réalisée au plus près des situations de travail et renforcent l'idée de l'exercice d'un pouvoir dual dans le triptyque intérimaire.

L'observation des situations de travail intérimaire montre en effet que, selon la durée des relations qui se nouent entre les trois acteurs, leur pouvoir respectif peut évoluer et la situation juridique également. Trois situations peuvent être identifiées (voir figure 3).

(1) Les dispositions législatives, réglementaires et conventionnelles applicables à l'entreprise utilisatrice, relatives à la durée du travail, au travail de nuit, au repos hebdomadaire, aux jours fériés, à l'hygiène et la sécurité, au travail des femmes, des enfants et des jeunes travailleurs sont applicables au salarié intérimaire.

- La situation courante du travail intérimaire (situation 1) se traduit par des missions de courte durée que le salarié intérimaire enchaîne avec différentes entreprises utilisatrices et qu'il exerce de façon provisoire. Dans ce cas, le salarié se trouve dans une situation de double dépendance : il est soumis à une relation de subordination forte de son entreprise de travail temporaire d'une part et supporte le risque de l'activité commerciale de la part des entreprises utilisatrices qui, au gré de leurs besoins, feront ou non appel à l'entreprise de travail temporaire.

- La relation entre l'entreprise de travail temporaire et le salarié intérimaire peut cependant s'inscrire dans la durée. Lorsque les missions d'intérim sont longues ou réalisées de manière récurrente dans la même entreprise utilisatrice, celle-ci peut exercer une influence croissante sur le salarié intérimaire (situation 2). L'entreprise de travail temporaire perd, de fait, son pouvoir de sanction sur le salarié intérimaire et on pourrait envisager de requalifier la situation en une relation d'emploi standard, l'entreprise utilisatrice devenant dès lors l'employeur du salarié intérimaire devenu salarié comme les autres.

- Lorsque les entreprises de travail temporaire cherchent à fidéliser un «noyau dur» de salariés intérimaires, en leur proposant des avantages particuliers (LEFEBVRE, MICHON, VIPREY, 2002) et en développant leurs compétences spécifiques, elles contribuent à renforcer l'expertise et la capacité de négociation de ces salariés intérimaires. Cette expertise confère progressivement aux salariés intérimaires une forme de pouvoir qu'ils peuvent faire prévaloir sur leur employeur. La situation de pouvoir de fait peut ainsi les représenter en haut de la situation triangulaire (situation 3)(2).

Ces différentes situations, qui reflètent la diversité des formes de triangulation, sont encadrées par un droit du travail uniforme conçu pour la première des trois situations et visant à assurer une protection des travailleurs intérimaires. Il est vrai que cette situation est la plus fréquente et continue à poser de nombreuses difficultés. En effet, en dépit du cadre juridique existant, les travailleurs intérimaires évoluent dans une forme de précarité sociale liée aux conditions d'emploi mais aussi de représentation. Ils ne bénéficient pas des mêmes garanties que les salariés permanents de l'entreprise en termes salarial, de développement de carrière, de formation (MITLACHER, 2006). Ils peuvent exercer leur droit de représentation au niveau de l'entreprise de travail temporaire, mais l'exercice de ce droit est soumis à des conditions d'ancienneté qui ne sont pas toujours compatibles avec la nature temporaire de leur

(2) Le profil de d'intérim «carriériste» décrit par Jourdain (2002) correspond par exemple à cette situation : un salarié intérimaire qui souhaite par cette forme d'emploi acquérir une forte compétence et la monnayer dans des missions très qualifiées et assez longues.

activité(3) (STORRIE, 2002). Enfin, les salariés intérimaires supportent le risque de l'activité (MORIN, 2000 ; EYDOUX, HAVARD, 2003), puisque, en l'absence de besoins de l'entreprise cliente, la relation salariale ne se renouvelle pas. Bien que le droit du travail prévoit que le salarié intérimaire peut établir un contrat à durée indéterminée avec l'entreprise de travail temporaire, de nombreuses études en Europe montrent que, la plupart du temps, le travail intérimaire reste associé à une insécurité de l'emploi (STORRIE, 2002). Le travail intérimaire organise donc un transfert de la responsabilité d'employeur et des risques qui y sont liés à un tiers (DEL SOL, MOYAN-LOUAZEL, TURQUET, 2005).

L'examen de la triangulation des rapports de travail intérimaire montre ainsi que la régulation actuelle ne protège pas entièrement les salariés et ne régule pas toutes les situations de travail.

Une triangulation complexe et non régulée : le cas des centres d'appels

La question de la triangulation des rapports de travail dans le secteur des centres d'appels est particulièrement vive et complexe dès qu'il est question de structures externalisées, prestant pour le compte de donneurs d'ordres. En effet, ces dernières s'inscrivent dans un réseau de relations complexes qui brouillent les rapports traditionnels au travail et à l'emploi. Les liens qui se tissent au sein de la triade sont de natures différentes. Elles peuvent être exprimées comme suit et sont représentées dans la figure 4.

- La relation «client-fournisseur» qui caractérise le rapport entre le donneur d'ordres, interne ou externe du centre d'appels, et son prestataire, le centre d'appels.

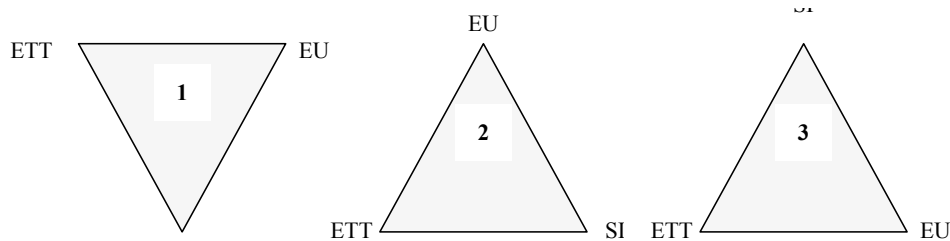
- La relation hiérarchique qui caractérise le rapport entre le travailleur, télé-opérateur ou agent de relation à la clientèle, et son employeur direct, le centre d'appels.

- La relation commerciale qui encadre le rapport entre le donneur d'ordres du centre d'appels et les destinataires de ses biens et services, les clients finaux.

- La relation de service qui s'établit inévitablement entre le télé-opérateur et le client final ou destinataire des biens et services. Il s'agit d'une relation informelle dont les modalités sont régulées en partie par les procédures de travail.

(3) En effet, les salariés intérimaires peuvent se présenter comme candidats pour siéger aux organes de représentation à condition d'avoir été salarié de l'entreprise de travail temporaire pendant au moins six mois. Ils peuvent voter s'ils ont effectué une mission d'une durée minimale de trois mois ou s'ils ont cumulé 507 heures de travail sur une période de trois mois au cours des douze mois précédant les élections (MACAIRE, MICHON, 2002).

Figure 4 – Le réseau de relation dans un centre d'appels



• La relation qui s'établit occasionnellement entre le télé-opérateur et le donneur d'ordres du centre d'appels lorsque ce dernier intervient directement dans la prescription et le contrôle du travail peut être qualifiée de relation d'ingérence. Il s'agit également d'une relation informelle dont les modalités peuvent être régulées en partie par le contrat commercial entre le centre d'appels et son donneur d'ordres.

Ce sont particulièrement les relations d'ingérence et de service qui reconfigurent les rapports d'emploi et les rapports à l'emploi dans ce secteur d'activités et rendent caduques ou ineffectives les principales modalités de régulation du travail et de l'emploi (PICHAULT, ZUNE, 2002).

Plusieurs études (RORIVE, NAEDONOEN, 2005; RUBERY *et al.*, 2004; KINNIE *et al.*, 2000, PICHAULT, 2000) montrent que la nature des relations qui unissent le donneur d'ordres à son prestataire conditionne la relation d'ingérence qui s'installe progressivement entre le donneur d'ordres et le travailleur du centre d'appels. Si le partenariat s'inscrit dans une logique *panoptique* (PICHAULT, 2000), les rapports entre partenaires seront dominés par un souci de contrôle, de transparence et de traçabilité des comportements, de standardisation et de rationalisation de l'activité. Dans ce cas, le donneur d'ordre du centre d'appels intervient lourdement dans la définition, la prescription et le contrôle de l'activité de son sous-traitant (élaboration des scripts d'entretien, système d'écoute des conversations téléphoniques, monitoring sur place, *etc.*). Quand la relation client-fournisseur s'inscrit dans une dynamique *politique* (PICHAULT, *op. cit.*), le donneur d'ordre reste à l'écart de l'organisation interne du fournisseur de services à qui il confie la prestation. Ce type de partenariat autorise l'initiative et l'autonomie, reconnaît et favorise les arrangements informels, et permet les compromis entre les différents intérêts. Sur les plateaux d'appels, l'activité s'en trouve beaucoup moins codifiée et contrôlée *in situ*, le respect des engagements contractuels s'effectue au travers d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs de résultat. La plupart des centres d'appels se situent entre ces deux types de partenariat. À un

extrême, figurent les centres ou les plateaux dédiés aux opérations de télévente ou de télémarketing. De court terme, ces opérations sont guidées par une logique de pure rationalisation économique et industrielle où le volume d'appels prime, les compétences mobilisées restent peu spécifiques, les tâches fortement contrôlées et les indicateurs de performance essentiellement quantitatifs. Ces centres sont emblématiques des situations largement dénoncées comme constituant un retour au taylorisme et à une organisation scientifique et déshumanisée du travail (LECHAT, DELAUNEY, 2003; TAYLOR, BAIN, 1999). À l'autre extrémité, se situent les centres d'appels ou les plateaux consacrés à la gestion d'un service particulier à la clientèle, dépannage, assistance, *etc.* Ils sont mus davantage par une rationalité «servicielle» et qualitative. Celle-ci donne la primauté à la qualité de la relation et du service tout en restant attentive aux coûts, elle repose sur des compétences à la fois techniques et relationnelles, relâche le contrôle et privilégie les indicateurs de performance qualitatifs.

Les effets de la triangulation des rapports de travail s'exprimeront donc différemment selon la nature des relations qui unissent le prestataire et son donneur d'ordres. Soumis à la supervision directe du donneur d'ordres dans les partenariats panoptiques et impliqués dans des tâches fortement standardisées, les télé-opérateurs subissent une pression importante à laquelle ils ne peuvent répondre que par l'*exit* (HIRSCHMAN, 1970). Ils sont amenés à quitter le centre d'appels lorsqu'ils ont pu acquérir une expérience de travail valorisable sur le marché de l'emploi ou à se faire «débaucher» par le donneur d'ordres lorsque les compétences et l'expertise acquises sont reconnues, ce qui leur permet d'obtenir de meilleures conditions d'emploi (ZUNE, NAEDONOEN, 2004). La spécificité des partenariats politiques (renégociation permanente avec le client, contexte d'autonomie, capacité d'ajustements continus, *etc.*) ouvre la voie à l'implication «militante» des télé-opérateurs qui se font entendre (*voice*). Les initiatives individuelles ou collectives, parfois en porte-à-faux avec le contrat de service entre le centre d'appels et son client, permettent le

bon déroulement des différentes missions et une meilleure adaptation aux contingences de l'activité.

L'ingérence d'un client, producteur de biens ou services, soucieux de maîtriser la définition et le contrôle des échanges avec sa clientèle, fait également partie des facteurs qui influencent la gestion de l'emploi au sein des centres d'appels. Elle induit non seulement des risques de conflits ou de tensions entre les exigences du marché et la gestion interne du centre d'appels, mais encourage également des pratiques managériales différenciées selon les contrats et conduit à la mise en place de politiques de gestion des ressources humaines (GRH) fortement hybrides et hétérogènes (NAEDONOEN, ZUNE, 2004). L'émergence de relations d'emploi « intermédiées par le marché » (RUBERY *et al.*, 2004) rend difficile le maintien de pratiques harmonisées pour les salariés liés à un même employeur juridique (CLERGEAU, 2004). Elle conduit au contraire à segmenter la GRH en fonction des contrats et des personnels affectés à ces derniers (KINNIE *et al.*, 2000; LEPAK, SNELL, 2002), non sans provoquer des tensions internes entre les différents segments ainsi créés.

L'intrusion du client dans l'organisation interne de son fournisseur augmente la complexité dans un secteur déjà soumis à influence externe car en contact direct avec le client final, le consommateur (KORCZYNSKI, 2001). La tendance grandissante à l'externalisation totale ou partielle de ces activités (CHASSAY, CASE, 2003) risque de priver les salariés de la protection offerte habituellement par les organisations qui décident de confier ces services à l'extérieur. En effet, en permettant à la firme « donneuse d'ordres » de se recentrer sur son cœur de métier, les pratiques de sous-traitance et de cotraitance ont souvent pour effet de rendre « invisibles » les questions relatives à l'emploi et à la gestion de la relation de travail (RUBERY *et al.*, 2004) ou à contourner les contraintes liées à ces questions (Morin, 1994). Certes, la firme qui externalise entreprend souvent un processus de valorisation des ressources humaines maintenues en son sein, par le biais de politiques RH spécifiques (statuts d'emploi favorables, gestion des compétences, pratiques de rétention, *etc.*). Cependant, elle transfère également le risque salarial lié aux personnels impliqués dans les activités périphériques, sans prendre en compte les stratégies d'emploi déployées par ses fournisseurs ou sous-traitants. Au nom de l'efficacité et du service au client, elles induisent des nouvelles formes de précarité et modifient les relations de travail (ZARIFIAN, 1999; PAUGAM, 2000; LIVIAN, 2004). Cette situation mérite d'autant plus d'attention que seul l'employeur de droit, le centre d'appels, demeure responsable des conséquences pour ses travailleurs d'une activité économique qu'il maîtrise peu, ou de façon partagée avec ses donneurs d'ordres.

Les nouvelles formes de régulation des rapports triangulaires de travail

Face à l'inadaptation des normes du droit du travail aux enjeux de la triangulation des rapports de travail, les acteurs ne sont pas restés inactifs. Ils ont notamment entrepris d'élaborer et de mettre en œuvre des initiatives de RSE qui peuvent être considérées comme des nouvelles formes de régulation. Contrairement à d'autres pays, les pouvoirs publics en France et en Belgique ne sont pas absents dans ce domaine. En France, le législateur oblige les sociétés cotées en bourse à intégrer des informations sociales et environnementales dans leur rapport annuel, favorisant ainsi la transparence et donc indirectement des démarches de RSE (SOBCZAK, 2003; BERTHOIN, ANTAL, OBCZAK, 2007a). En Belgique aussi, le législateur est intervenu dans ce domaine en créant un label social certifiant le respect des droits sociaux fondamentaux dans les processus de production de biens ou de services (MELCKMANS, 2003).

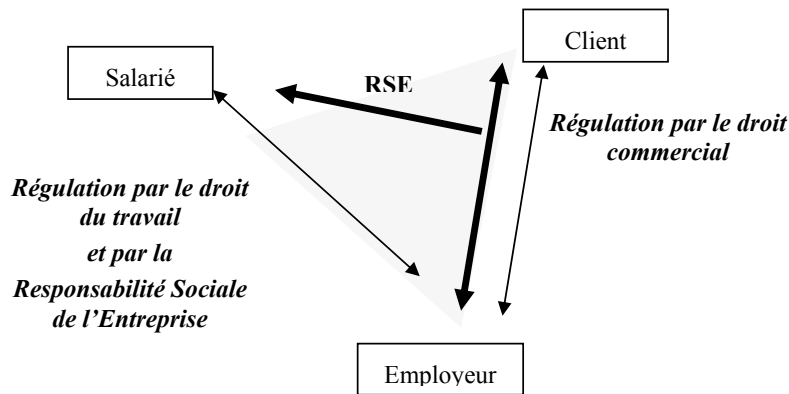
Nous verrons que l'émergence de la RSE comme nouvelle forme de régulation des rapports de travail dans les secteurs du travail intérimaire et des centres d'appels pose alors la question du rôle des pouvoirs publics pour encadrer l'élaboration et la mise en œuvre de ces normes et pour les articuler avec les normes du droit du travail.

Les démarches de RSE dans le travail intérimaire et les centres d'appels

Comme d'autres secteurs, les entreprises de travail temporaire et les centres d'appels développent depuis quelques années des démarches de RSE pour répondre à des attentes nouvelles de la part de leurs parties prenantes, voire pour les anticiper. Les deux secteurs se caractérisant par une image peu favorable en termes de conditions de travail et d'emploi, les entreprises sont incitées à adopter des pratiques volontaires allant au-delà de la loi pour attirer des salariés qualifiés et éviter une régulation plus stricte par les pouvoirs publics dont elles ne maîtriseraient pas le contenu.

Ces démarches se traduisent d'abord par l'adoption de codes de conduite dans les entreprises concernées ou par la signature de textes élaborés à un niveau supérieur (VALLÉE, 2003). Plusieurs entreprises de travail temporaire ont ainsi signé le Global Compact, acceptant de respecter dix principes définis par les Nations unies dans le domaine des Droits de l'homme, du droit du travail, de la protection de l'environnement et de la lutte contre la corruption (RUGGIE, 2002). La taille plus modeste et la moindre visibilité des centres d'appel par le public peuvent expliquer que peu de centres d'appel ont choisi cette forme d'engagement. En revanche, on assiste dans ce secteur à l'émergence d'un dialogue social européen qui intègre la RSE. Dans le cadre du

Figure 5 – La RSE comme coresponsabilité de l'employeur et du client



comité de dialogue social dans les télécommunications, UNI-Europa et la European Telecommunication Network Operators Association (ETNO) ont ainsi signé en juin 2004 des lignes directrices pour les centres de contact clients.

Les initiatives de RSE se traduisent ensuite par des démarches de certification. En parallèle des normes définies par les entreprises, les entreprises de travail temporaire cherchent à faire reconnaître et certifier par des tiers leur respect des droits fondamentaux du travail. La première entreprise qui a obtenu en Belgique en 2002 le label social international SA 8000 est une entreprise de travail temporaire. Elle a ensuite obtenu le label social du gouvernement belge reconnaissant la qualité sociale de son processus de prestation de service en décembre 2003. Ces deux labels sociaux ont été prioritairement conçus pour certifier les entreprises industrielles, et en particulier des sous-traitants situés dans des pays en voie de développement. Ainsi, confirmer que les entreprises de travail temporaire ne recourent pas au travail des enfants et au travail forcé ne présente pas d'enjeu dans le contexte européen, mais le processus de certification peut interroger les pratiques des entreprises en matière de liberté syndicale et de dialogue social ainsi que de lutte contre les discriminations, deux enjeux importants dans le secteur du travail temporaire. Si les intérimaires bénéficient d'une représentation collective au niveau de leur agence de travail intérimaire, leur prise en compte par les instances représentatives du personnel est plus difficile dans l'entreprise utilisatrice (LEVESQUE, MURRAY, 2003). En ce qui concerne la discrimination, les entreprises de travail temporaire ont un rôle à jouer à l'égard de certaines entreprises utilisatrices qui peuvent tenter d'imposer à l'agence de travail intérimaire des critères discriminatoires qu'elles appliquent ou non en interne, considérant que le rapport commercial les protège d'un recours devant les juges. La RSE peut donc utilement compléter le droit du travail, ou au moins contribuer à son effectivité en mettant en

place des systèmes de contrôle privés s'ajoutant à ceux organisés dans le cadre de l'État.

Au niveau des centres d'appel français, une initiative intéressante a été prise au niveau sectoriel. Les associations professionnelles françaises Association française des centres de relations clients (AFRC) et Syndicat professionnel des centres de contact (SP2C) ont créé leur propre label de responsabilité sociale, suite aux encouragements du ministère de l'Emploi français. Ce label vise à étendre la régulation des rapports de travail au-delà de la relation entre l'employeur et le salarié. Des critères d'éligibilité sont en effet définis à la fois pour les centres d'appel et leurs clients, soulignant ainsi que la responsabilité sociale doit être partagée entre ces deux acteurs. Les auditeurs qui attribuent le label vérifient ainsi le caractère responsable des pratiques d'achat pour les clients et des conditions de travail pour les centres d'appels. Cette dimension est particulièrement importante, car elle contribue à faire de la RSE non seulement une régulation de la relation entre l'employeur et les salariés supplémentaire à celle offerte par le droit du travail comme dans les autres initiatives citées, mais elle instaure aussi un principe de coresponsabilité du client et de l'employeur vis-à-vis du salarié (principe représenté dans la figure 5). Dans cet exemple, la RSE ne se contente donc pas de rappeler les normes du droit du travail ou de chercher à les rendre plus effectives, elle comble le vide créé par l'absence de régulation par le droit de la relation entre le client et le salarié.

Le label de responsabilité sociale des centres d'appel en France présente aussi l'intérêt de traiter à la fois des prestataires de service externes et juridiquement indépendants des clients et des centres internes. Dans les centres indépendants, l'enjeu est l'impact sur les conditions de travail par un tiers que rien ne lie juridiquement au salarié, celui-ci restant subordonné à son seul employeur, le centre d'appel. Dans les centres internes, celui qui détermine les conditions de travail n'est pas un tiers juridique-

ment distinct de l'employeur, mais l'enjeu est que la subordination juridique se dédouble d'un rapport particulier qualifié de «logique de client interne» qui modifie la nature de la régulation et de la réalité du travail. Le label de responsabilité sociale pour les centres d'appels en France peut donc contribuer à réguler les différentes situations de travail et à accorder certaines garanties sociales aux salariés, sans distinguer selon la nature juridique des relations entre le client, le centre d'appels et les salariés. Il constitue ainsi une illustration concrète d'un modèle de régulation fondé non pas sur l'existence d'un contrat, mais sur l'activité professionnelle ou la personne du salarié, idée évoquée par les rapports BOISSONNAT (1995) et SUPIOT (1999) pour répondre à la complexité des organisations des entreprises et à l'instabilité des parcours professionnels des salariés.

Certaines entreprises développent enfin des démarches qui visent non pas à réguler les relations avec les salariés, mais à promouvoir l'emploi de personnes exclues du marché du travail, reflétant la responsabilité sociétale de l'entreprise. Plusieurs entreprises de travail temporaire ont ainsi engagé des actions pour se mobiliser en faveur de l'insertion des personnes exclues du marché de l'emploi (SOBCZAK, 2007b). Au-delà de leur effet positif pour la société, ces actions permettent aux agences de travail temporaire d'élargir le vivier d'intérimaires, ce qui représente notamment un intérêt dans des secteurs où la main-d'œuvre se raréfie. Elles contribuent à concilier la performance économique et sociétale. Des démarches similaires existent dans le secteur des centres d'appel, tout en s'inscrivant là encore dans le dialogue social. En France, un accord-cadre national a été conclu dans le secteur des centres d'appels en décembre 2004 entre le Syndicat du marketing téléphonique (SMT), l'Association française des centres de relation clientèle (AFRC) mais aussi le ministère français de l'Emploi, l'ANPE, l'AFPA et l'Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées (AGEFIPH) pour favoriser l'embauche de personnes handicapées. Cet accord-cadre se distingue des accords collectifs définis par le droit du travail dans la mesure où il est cosigné par les pouvoirs publics et une ONG.

Le rôle de l'État dans l'encadrement des nouvelles formes de régulation et leur articulation avec le droit du travail

Le développement de la régulation des relations de travail par la RSE rend-il moins urgent un développement du droit du travail et dédouane-t-il l'État de sa responsabilité en matière de régulation ? Quel peut être son rôle dans l'encadrement du processus d'élaboration et de mise en œuvre de la RSE et dans l'articulation de celle-ci avec le droit du travail ?

Les diverses expériences montrent que l'État cherche davantage à définir le cadre dans lequel la régulation sociale peut s'exprimer, plutôt que d'en définir le contenu. La régulation des rapports de travail par l'État semble donc évoluer vers une régulation moins substantielle que procédurale ou réflexive (COMMAILLE, JOBERT 1998 ; LADEUR 1996) dans laquelle l'État joue différents rôles.

Pour faire face à la grande hétérogénéité des situations de dialogue social au niveau des branches ou des entreprises, l'État peut d'abord garantir que les démarches de RSE n'excluent pas les représentants des salariés et favoriser un dialogue social tel qu'il semble émerger dans le secteur des centres d'appels. Une telle politique des pouvoirs publics s'inscrirait dans la logique du droit du travail qui tend à limiter l'autorégulation unilatérale des relations de travail par les entreprises (SUPIOT, 1989). En France, elle s'illustre par la décision des juges qu'un code de conduite ne peut être adopté sans une consultation préalable du comité d'entreprise, même si le texte du code étant imposé à la filiale française par la holding américaine du groupe, ne laissait aucune marge de manœuvre à l'employeur français. L'État peut aller au-delà de l'imposition d'une simple consultation formelle, en favorisant la négociation sur la RSE dans les entreprises dont il est actionnaire (COMMISSARIAT GÉNÉRAL DU PLAN, 2005). Cette pratique existe déjà dans certaines entreprises multinationales – dont beaucoup d'origine française – qui concluent des accords-cadre avec les fédérations syndicales internationales (DAUGAREILH, 2005). Pour stimuler le développement de ces accords, l'État peut aussi faire de ces accords un critère de l'attribution des marchés publics.

Il semble enfin que le rôle de l'État peut être de préciser la manière dont les normes de RSE s'articulent avec les normes du droit du travail. La France et la Belgique restent deux pays où le droit du travail joue un rôle déterminant, qu'il soit imposé par les pouvoirs publics ou négocié par les partenaires sociaux. L'émergence des nouvelles formes de régulation des rapports de travail n'efface pas les normes juridiques existantes et n'interdit pas leur développement. L'histoire de la régulation du secteur du travail temporaire en France semble même indiquer le contraire, les normes volontaires initiées dans le cadre de la RSE pouvant être progressivement absorbées par le droit du travail pour rendre leur application générale et contraignante. Plusieurs dispositions du Code du travail français relatives au travail temporaire rendent ainsi obligatoires des pratiques appliquées auparavant de manière volontaire par une entreprise (MACAIRE, MICHON, 2002 ; KERBOURC'H, 2004). Ceci est notamment le cas de la prime de précarité versée aux intérimaires à la fin de leur mission.

En rendant générale et contraignante l'application de normes initialement volontaires, les

pouvoirs publics jouent leur rôle de gardiens d'une concurrence loyale entre les entreprises qui ne s'exerce pas au détriment des normes sociales. À condition de garantir l'implication des représentants des salariés dans l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi des normes de responsabilité sociale, cette procédure permet aussi de dépasser la distinction entre les normes élaborées par les pouvoirs publics et par les partenaires sociaux (SUPIOT, 2003). Elle allie de manière intéressante la légitimité fondée sur l'élaboration et l'expérimentation de la norme par les acteurs socio-économiques et celle fondée sur un contrôle de la conformité à l'intérêt général par les pouvoirs publics qui décident de la généraliser. Dans cette perspective, la RSE peut non seulement être considérée comme une première étape vers une régulation par le droit du travail, mais également comme un moyen de donner une légitimité supplémentaire à celui-ci, comme le font d'autres normes issues du dialogue social.

Il serait cependant illusoire et dangereux de penser que toutes les pratiques engagées de manière volontaire dans le cadre de la RSE ont vocation à devenir des normes contraignantes. Une telle perspective risquerait de freiner le développement des initiatives volontaires par les entreprises, mais surtout de limiter les apports de cette nouvelle forme de régulation. Si la RSE rencontre un tel intérêt de la part des différents acteurs, c'est que la régulation par le droit du travail ne paraît pas adaptée aux transformations des organisations et en particulier à la triangulation des relations de travail. Dès lors, tout en développant un certain encadrement par l'État, l'objectif serait de maintenir les éléments positifs de la RSE pour enrichir le droit du travail plutôt que de les faire absorber par un droit du travail inadapté.

*

* *

L'ingérence grandissante d'un client, donneur d'ordre ou partenaire d'affaires dans l'organisation interne et la gestion des ressources humaines d'une entreprise s'inscrit en continuité des grandes tendances qui marquent l'économie du troisième millénaire. L'exacerbation de la concurrence, l'orientation des marchés vers la demande, le poids

des développements technologiques, la montée de la logique financière provoquent des changements profonds dans les organisations qui, à leur tour, affectent la régulation du rapport salarial. Nous avons vu en quoi un concept comme la RSE pouvait constituer une alternative ou un complément à un modèle de régulation devenu inefficace dans certaines situations. L'émergence de dispositifs ou instruments de régulation des rapports de travail fondés sur la RSE ne prive cependant pas l'État de son rôle de régulateur ou de médiateur des acteurs de la régulation. Au-delà d'une action de promotion de la RSE, l'État semble avoir un rôle essentiel à jouer à la fois dans l'articulation des normes de RSE avec les normes du droit du travail et dans la définition des conditions d'exercice de cette dernière.

Enfin, la RSE ouvre certes des perspectives intéressantes pour améliorer la régulation du travail dans un contexte de relations triangulaires, car elle constitue une réplique à la problématique de la rupture entre la maîtrise d'une activité économique et la responsabilité pour ses conséquences. Cependant, elle ne couvre pas l'ensemble des pressions qu'exerce sur l'emploi la recombinaison des systèmes productifs. En effet, ce dernier se « détache » progressivement de l'entreprise intégrée et résiste difficilement aux exigences d'ajustement constant aux aléas de l'activité économique (SELS, VAN HOOTEGEM, 2001). L'échange subordination/sécurité sur lequel était fondé le rapport salarial s'effrite progressivement, ce qui nécessite de repenser les termes mêmes de ce rapport. Faut-il se diriger vers un échange « davantage de flexibilité contre plus de sécurité », comme le proposent nos voisins nordiques qui testent depuis plusieurs années une stratégie et une politique de l'emploi fondée sur le concept de flexicurité ? L'État aurait-il dès lors un rôle à jouer dans l'articulation et la combinaison de deux paradigmes de régulation dont l'un structure différemment le lien de responsabilité et l'autre contribue à redéfinir les termes de l'échange salarial ? Ces questions restent ouvertes et appellent un renforcement de la recherche sur les initiatives mises en œuvre dans les situations de travail concrètes.

Bibliographie

- BERTHOIN ANTAL A., SOB CZAK A. (2007), "Corporate Social Responsibility in France: A Mix of National Traditions and International Influences", *Business & Society*, 2007, Vol. 46, n° 1, pp. 9-32.
- BERTHOIN ANTAL, A., SOB CZAK A. (2004), "Beyond CSR: Organisational Learning for Global Responsibility", *Journal of General Management*, n° 2, volume 30, pp. 77-98.
- BOISSONNAT J. (sous la direction de) (1995), *Le travail dans vingt ans*, rapport du Commissariat général du Plan, Paris, Odile Jacob-La Documentation française.
- CHASSAY C., CASE P. (2003), "Talking Shop – contact centres and dimensions of «social exclusion»", *Telematics and Informatics*, N° 20, pp. 275-296.
- CLERGEAU C., MARCINIAK R., ROWE F. (2003), «Travail et emploi en centres d'appels», *Aux sources des transformations du travail*, colloque DARES du 26 mars 2003, Paris.
- COMMAILLE J., JOBERT B., (éd.) (1998), *Les métamorphoses de la régulation politique*, collection «Droit et Société», Paris, LGDJ.
- COMMISSION EUROPÉENNE (2002), Communication sur la responsabilité sociale des entreprises: une contribution des entreprises au développement durable, COM/2002/0347 final, Bruxelles: Commission européenne.
- DAUGAREILH I. (2005), «La négociation collective internationale», *Travail et Emploi*, n° 104, pp. 69-84.
- DAVIDOV G. (2004), "Joint employer status in triangular employment relationships", *British Journal of Industrial Relations*, n° 4, volume 42, pp. 727-746.
- DEL SOL M., MOYSAN-LOUAZEL A., TURQUET P. (2005), L'intermédiation dans les relations d'emploi au travers des exemples du portage salarial et de l'intérim hautement qualifié – regards croisés en économie du travail et en droit social, rapport de recherche pour la DARES.
- EVERAERE C. (1999), «Emploi, travail et efficacité de l'entreprise: les effets pervers de la flexibilité quantitative», *Revue française de gestion*, n° 124, juin-juillet-août, pp. 5-21.
- EYDOUX A., HAVARD C. (2003), «Emploi et rémunérations à La Poste et dans les entreprises privées de messagerie», in A. Eydoux, C., Ramaux, N. Thévenot, eds., *L'État social à l'épreuve du risque – entre segmentation et politiques publiques*, rapport pour le ministère de la Recherche et de la Technologie dans le cadre de l'action concertée incitative «Travail», juin, pp. 165-255.
- GENDRON C. (2006), «Codes de conduite et nouveaux mouvements socio-économiques: la constitution d'un nouvel ordre de régulation à l'ère de la mondialisation», *Revue Gestion*, vol. 31, n° 2, pp. 55-64.
- GLAYMANN D. (2007), *L'intérim*, Paris, La Découverte.
- HAVARD C., RORIVE B., SOB CZAK, A. (2006), «Client, employeur et salarié: cartographie d'une triangulation complexe», *Économies et Sociétés*, série «Socio-Économie du Travail», AB, n° 27, 9/2006, pp. 1229-1258.
- HIRSCHMAN A.O. (1970), *Exit, Voice and Loyalty: Responses of Decline in Firms, Organizations and States*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- JOURDAIN C. (2002), «Intérimaires, les mondes de l'intérim», *Travail et Emploi*, n° 89, janvier, pp. 9-28.
- KERBOURC'H J.-Y. (2004), «L'approche juridique de la responsabilité globale de l'entreprise: le cas du travail temporaire», *Semaine sociale Lamy*, n° 1186, pp. 52-55.
- KORCZYNSKI M. (2001), "The contradiction of service work: call centre as customer-oriented bureaucracy" in Sturdy, A., Ggrugulis, I. and Willmott, H. (Eds), *Customer Service: Empowerment and Entrapment*. Palgrave, Basingstoke.
- LADEUR K.-H. (1996), *Proceduralization and its Use in Post-Modern Legal Theory*, Firenze, Institut universitaire européen, Working paper, LAW 96/5.
- LECHAT N., DELAUNAY J. (2003), *Les centres d'appels: un secteur en clair-obscur*, L'Harmattan, Paris.
- LEFEBVRE G., MICHON F., VIPREY M. (2002), «Les stratégies des entreprises de travail temporaire, acteurs incontournables du marché du travail, partenaires experts en ressources humaines», *Travail et Emploi*, n° 89, janvier, pp. 45-64.
- LEPAK D.P., SNELL S.A. (2002). "Examining the Human Resource Architecture: the relationship among human capital, employment and human resource configurations". *Journal of Management*, 28, pp. 517-543.
- LEVESQUE C., MURRAY G., «Le pouvoir syndical dans l'économie mondiale: clés de lecture pour un renouveau», *La Revue de l'IRE*, n° 41, 2003, pp. 149-176.
- LIVIAN Y.-F. (2004), «Le changement de règles dans les relations marchandes: violences discrètes au travail», *Travail et emploi*, 97, pp. 45-52.
- MACAIRE S., MICHON F. (2002), *Le travail intérimaire: rapport national – France*, Dublin: Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail.
- MELCKMANS B. (2003), «Force et faiblesses du label social belge», *Éducation ouvrière*, 2003/1, n° 130, pp. 43-48.
- MITLACHER L.W. (2006), "The organization of human resource management in temporary work agencies – towards a comprehensive research on temporary agency work in Germany, The Netherlands and the US", *Human Resource Management Review*, n° 1, Vol.16, march, pp. 67-81.
- MOREAU M.-A. (2006), Normes sociales, droit du travail et mondialisation. Confrontations et mutations, Paris, Dalloz.

- MORIN M.-L. (2000), «L'évolution des relations de travail induit un nouveau partage des risques», in *Appel des économistes pour sortir de la pensée unique, le bel avenir du contrat de travail*, collection «Alternatives économiques», Paris, Syros, pp. 123-140.
- MORIN M.-L. (1994), «Sous-traitance et relations salariales. Aspects de droit du travail», *Travail et Emploi*, n° 60.
- NADAL S. (2002), «Contribution à la théorie de l'extension des conventions collectives», *Droit ouvrier*, pp. 423-435.
- NAEDENOEN F., ZUNE M., *L'hétérogénéité intra-organisationnelle dans les centres d'appels externes*, communication orale dans le cadre du XIII^e congrès de psychologie du travail et des organisations, Bologne, 2004.
- PICHAULT F. (2000), «Call centers, hiérarchie virtuelle et gestion des ressources humaines», *Revue française de gestion*, n° 130, septembre-octobre, pp. 6-15.
- PICHAULT F., ZUNE M. (2000), «Une figure de dérèglementation du marché du travail: le cas des centres d'appels», *Management et conjoncture sociale*, n° 580, mai, pp. 31-41.
- RORIVE B. (2005), «Restructurations stratégiques et vulnérabilités au travail», in «Restructurations nouveaux enjeux», *La Revue de l'IREES*, n° 47, 2005/1, pp. 117-135.
- RORIVE B. (2004), «La responsabilité sociale dans les organisations en réseau: enjeux et contraintes des modes actuels de régulation», *Semaine sociale Lamy*, n° 1186, pp. 42-56.
- RUBERY J., CARROLL M., COOKE F.L., GRUGULIS I., EARNSHAW J. (2004), «Human Resource Management and the Permeable Organization: The Case of the Multi-Client Call Center», *Journal of Management Studies*, n° 41, volume 7, pp. 1199-1222.
- RUGGIE J.G. (2002), «The Theory and Practice of Learning Networks. Corporate Social Responsibility and the Global Compact», *Journal of Corporate Citizenship*, Vol. 5, spring, pp. 27-36.
- SOBCZAK A., HAVARD C. (2006), French Trade Unions and Corporate Social Responsibility: Attitudes, Activities and Challenges in the Era of Globalisation, 22nd EGOS Colloquium, Bergen, 5-7 July.
- SOBCZAK A. (2007a), «Legal Dimensions of International Framework Agreements in the Field of Corporate Social Responsibility», *Relations Industrielles – Industrial Relations*, Vol. 62, n° 3, pp. 466-491.
- SOBCZAK A. (sous la direction de) (2007b), *Diversité: pourquoi se priver de potentiels?* Les Cahiers de la responsabilité globale, Nantes, Éditions Audencia.
- SOBCZAK A. (2003), «L'obligation de publier des informations sociales et environnementales dans le rapport annuel de gestion: une lecture critique de la loi NRE et de son décret d'application», *Semaine juridique entreprise*, n° 542, pp. 598-604.
- SOBCZAK A. (2002), Réseaux de sociétés et codes de conduite: un nouveau modèle de régulation des relations de travail pour les entreprises européennes, collection «Bibliothèque de droit social», tome 38, Paris, LGDJ.
- SUPIOT A. (2003), «Un faux dilemme: la loi ou le contrat?», *Droit Social*, pp. 59-71.
- SUPIOT A. (éd.) (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. (1989), «Dérèglementation des relations de travail et autorégulation de l'entreprise», *Droit social*, n° 3, 1989, pp. 195-205.
- TAYLOR P., BAIN P. (1999). «An Assembly Line in the Head: Work and Employee Relations in the Call Center», *Industrial Relations Journal*, n° 2, volume 30, pp. 101-117.
- VALLEE, G. (2003), «Les codes de conduite des entreprises multinationales et l'action syndicale internationale – réflexions sur la contribution du droit étatique» *Relations industrielles – Industrial Relations*, Vol. 58, n° 3, pp. 363-391.
- ZARIFIAN P. (1999), «Productivité, logique de service et mutations du travail», *Revue française de gestion*, novembre-décembre, pp. 106-111.