
Enjeux et difficultés d'une recherche-action sur les conditions de travail des conseillers clients en situation de sous-traitance en France

Clément RUFFIER,

Chargé de mission à l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact),
Chercheur associé au Centre Max Weber (UMR CNRS 5283)

Assia ZIATI,

Chargée de mission à l'Association régionale pour l'amélioration des conditions
de travail Haute-Normandie (Aract)

Résumé:

La sous-traitance pose des problèmes en termes de conditions de travail, auxquels les institutions de régulation du travail en France (droit du travail, accord de branche, responsabilité sociale des entreprises, etc.) peinent à répondre. L'article présente les intérêts et limites d'une recherche-action visant à apporter une réponse à ces problèmes dans un centre de relation client. Cette démarche, impliquant un donneur d'ordres et son sous-traitant, est pilotée paritairement et repose sur la participation des conseillers clientèle et de leurs managers.

Mots-clés : Sous-traitance ; Conditions de travail ; Travail d'organisation ; Centres de relation client

Abstract:

Resorting to subcontracting questions the working conditions of employees and the traditional French labour institutions struggle to come up with an answer to the issues exposed. Labour law, industry agreements or corporate social responsibility failed to address the specific risk of this form of organisation. The article presents the advantages and limitations of a research, which aimed at providing an answer to these issues in a call centre. Involving a contractor and its subcontractor, this process relies on the participation of the employees in both organisations.

Keywords: Subcontracting; Working conditions; Work organization; Call centres

Remerciements:

Les auteurs tiennent à remercier le comité de rédaction et les évaluateurs de la revue pour la grande qualité de leurs propositions, qui ont contribué à améliorer significativement cet article.

1. Introduction

Depuis les années 1970, la sous-traitance se développe et gagne progressivement tous les secteurs. Elle participe d'un mouvement de délitement de l'entreprise intégrée au profit de ce que l'on nomme généralement « entreprise-réseau » (Mariotti, 2004). Le secteur de la relation client n'est pas épargné par ce mouvement. Or, ce type d'organisation n'est pas sans conséquences sur les conditions de travail des salariés de ce secteur¹.

De nombreuses recherches ont ainsi mis en avant les risques liés à la sous-traitance qui vient renforcer, de manière générale, la dichotomie entre les salariés du « centre » et ceux de la « périphérie » (Caire, 1982). Or, ces risques ne semblent que très partiellement trouver de réponse dans les outils traditionnels de régulation des institutions du travail françaises. Le Code du travail est ainsi mis à mal par les relations triangulaires entre un employeur de droit, un employeur de fait, et le salarié (Morin, 2005). De la même manière, les interventions en entreprise rencontrent des limites, les marges de manœuvre ne se situant pas uniquement dans le cadre d'une seule entreprise mais également dans les relations qu'elle entretient avec d'autres.

L'article présente une recherche-action menée par des sociologues du réseau de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact-Aract) entre octobre 2013 et décembre 2014. Elle visait à répondre aux enjeux des conditions de travail des conseillers clients d'un centre de relation client, filiale d'un grand groupe du secteur, et sous-traitant d'une grande entreprise française du secteur de l'énergie. Cette démarche consistait à faire proposer par les conseillers clients, leurs managers directs et des représentants du donneur d'ordres, de nouvelles modalités organisationnelles respectant à la fois les enjeux de performance (coût, qualité) et leur qualité de vie au travail. Le présent article insistera sur l'intérêt de cette démarche, sur ses résultats positifs quant à la satisfaction et la performance des conseillers clients, mais aussi sur ses limites. Ces dernières sont principalement liées au refus des acteurs de mettre en discussion les « indicateurs prégnants » (Boussard et Maugeri, 2003) définis dans le contrat. Il s'agira alors d'analyser les causes de ce refus et les enseignements pour les démarches d'intervention en entreprise.

2. Les questions posées par la sous-traitance aux institutions françaises du travail

2.1. Une forme d'organisation lourde de conséquences

La sous-traitance bénéficie d'un *a priori* positif dans les sciences de gestion. Ainsi, pour l'approche par les ressources² (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 2001 ; Conner, 1991) qui recommande aux entreprises de se recentrer sur leur cœur de compétence (Hamel et Prahalad, 1990) et pour l'approche de la chaîne de valeur globale (Porter, 1990) qui insiste sur la nécessité de diviser la production en une chaîne d'acteurs selon leur capacité à créer de la valeur ajoutée, cette forme d'organisation permet de combiner au mieux flexibilité, efficacité et innovation. Néanmoins, ces approches ne tiennent pas compte des nombreux risques mis en avant par les autres disciplines vis-à-vis de la sous-traitance tant au niveau de l'efficacité et de la qualité des relations inter-entreprises qu'en interne sur les conditions de travail et d'emploi de leurs salariés.

Du point de vue des sciences économiques, la sous-traitance suppose un important contrôle de la part du donneur d'ordres. Or, ce mode de coordination génère des écueils importants (Baudry, 2005) et produit des coûts de transaction relativement élevés (Williamson, 1981).

Les autres disciplines insistent sur les relations d'interdépendance qui marquent cette forme d'organisation. Si le sous-traitant peut parfois en être le bénéficiaire (Mariotti, 2004 ; Ponnet, 2009), ces relations sont plus généralement favorables au donneur d'ordres (Supiot, 1999) en raison de la dépendance économique du sous-traitant. Cette dépendance économique n'est pas sans conséquences au niveau des conditions de travail (Algava et Amira, 2011) à tel point que cette forme d'organisation est souvent présentée comme une forme de contournement des obligations du Code du travail (Morin, 1994). Des nombreuses recherches mettent ainsi en avant des risques professionnels plus importants (Thébaud-Mony, 2001 ; Doniol-Shaw, Huez et Sandret, 2001 ; Grusenmeyer, 2007), une intensification du travail (Gollac et Volkoff, 1996) ou encore une précarisation socio-économique des travailleurs intervenant dans ce contexte, notamment des salariés situés à la périphérie (Caire, 1982 ; Beaujolin, 1999).

2.2. Les difficultés des formes traditionnelles de régulation en France

Cette situation est renforcée par la difficulté rencontrée par les institutions françaises du travail pour prendre en compte les questions de conditions de travail dans les entreprises sous-traitantes.

Les difficultés du droit du travail à faire face aux nouvelles formes d'organisation regroupées dans le concept d'entreprise-réseau (Mariotti, 2004) ont été largement documentées (Supiot, 1999 ; Morin, 2005 ; Lefebvre, 2009). La sous-traitance se caractérise en effet par une relation d'emploi triangulaire entre un salarié, un employeur de droit (le sous-traitant) et un employeur de fait (le donneur d'ordres). Cette situation tend à instaurer une distance entre la relation d'emploi et la relation de travail. Des salariés travaillent au quotidien pour le compte d'une entreprise (le donneur d'ordres) qui ne les emploie pas mais qui participe à définir les conditions d'exécution de leur travail.

Face à cette situation, le droit du travail français privilégie traditionnellement une solution : le transfert de responsabilité de l'employeur de droit vers l'employeur de fait³. Cette solution est adaptée dans les cas extrêmes de fausse sous-traitance, dans lesquels la direction du travail est réalisée directement par le donneur d'ordres. Le Code du travail peine en revanche à prendre en compte les situations de « codirection du travail » (Morin, 2005) qui caractérisent la plupart des relations de sous-traitance. Généralement, pour les salariés des sous-traitants, les injonctions de leur direction se superposent à celles du donneur d'ordres plus qu'elles ne se remplacent.

Face à ces difficultés du droit, les formes de *soft law* et de responsabilité sociale des entreprises (RSE) appliquées aux relations inter-firmes (Baudry et Chassagnon, 2012) sont

souvent mises en avant (codes et chartes éthiques des donneurs d'ordres intégrant des clauses sur les conditions de travail minimales des sous-traitants, entre autres.). Néanmoins, si ces formes de régulations plus souples semblent mieux couvrir les multiples formes prises par l'entreprise-réseau, leur efficacité pose question.

Bien que la RSE soit réputée favorable aux salariés des entreprises sous-traitantes, elle n'intervient pas uniquement comme un droit supplémentaire pour ces derniers. Ne pas suivre un principe d'une charte RSE peut être un motif de licenciement pour un salarié ou de rupture de contrat pour un sous-traitant (Mazuyer, 2009). Pour Supiot, le développement de cette nouvelle forme de régulation se fait au détriment du principe d'égalité, puisque leur objet n'est pas « de sceller une alliance entre égaux, mais d'organiser l'exercice d'un pouvoir » (Supiot, 2001 : 57). De même, l'efficacité des dispositifs RSE est directement liée à la mise en place de dispositifs de contrôle. Or, ces derniers sont totalement absents de 41% des 256 codes de conduite étudiés dans une étude de l'OCDE (OCDE, 2001). Lorsqu'ils sont présents, ils sont souvent conduits de manière opaque et sans contrôle indépendant, ce qui nuit fortement à leur efficacité (Sobczak, 2002).

Enfin, les salariés de sous-traitants semblent connaître les mêmes difficultés à se mobiliser collectivement que les salariés dans des formes précaires d'emploi. Cette situation peut être comprise notamment en lien avec le sentiment de précarité socioéconomique générée par cette forme d'organisation de la production, mais également en raison de la « dissémination de la conflictualité » qui la caractérise (Veltz, 2000).

2.3. Le questionnement des formes d'intervention en entreprise

Les différentes formes d'intervention en entreprise portant sur les conditions de travail sont également profondément interrogées par le développement de l'entreprise-réseau. En effet, aussi bien les recherches-actions menées par des chercheurs, que les interventions de cabinets de consultants à l'initiative des directions des entreprises ou encore celles des cabinets d'experts à l'initiative des représentants du personnel se heurtent aux relations de dépendance entre entreprises. En effet, dans de nombreux cas, les entreprises dans lesquelles ces interventions se déroulent sont dans l'incapacité de mettre en œuvre les propositions d'amélioration du fait de contraintes dues à des entreprises partenaires, généralement le donneur d'ordres. S'opère ainsi un déplacement des marges de manœuvre, qui ne se trouvent plus seulement à l'intérieur des entreprises mais sont de plus en plus liées aux relations inter-firmes.

L'institution publique à laquelle les auteurs appartiennent, le réseau de l'Anact-Aract, connaît les mêmes difficultés. Ce réseau, géré paritairement, dispose d'un conseil d'administration où siègent des représentants des principales organisations patronales (MEDEF, CGPME, UPA) et syndicales (FO, CFE-CGC, CGT, CFTC, CFDT). Il a pour mission d'agir sur les déterminants des conditions de travail, notamment les facteurs organisationnels et les relations professionnelles, pour améliorer ces conditions. Selon les principes définis dans une charte de déontologie, les chercheurs du réseau sont amenés pour cela à conduire des interventions en entreprise basées sur une analyse du travail et devant être à la fois paritaires et participatives.

La démarche présentée dans cet article était ainsi paritaire car pilotée par un comité composé de représentants de la direction de l'entreprise et de représentants du personnel, élus au comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) et issus des deux organisations syndicales présentes dans ce centre. Mais elle était également participative, puisque même si l'analyse de l'activité de travail des salariés est faite par des intervenants externes, les salariés restent les experts du travail analysé. Les analyses des intervenants sont restituées à plusieurs moments aux salariés pour leur validation. Les recommandations proposées n'ont pas été conçues par les intervenants mais par un groupe de travail composé de salariés. Ces formes de recherches-actions inspirées de l'ergonomie de l'activité en France (Guérin *et al*, 2006) relèvent donc davantage du champ de la sociologie de l'intervention (Herreros, 2009 ; Vrancken et Olgierd, 2001 ; Uhalde, 2001) que de la recherche partenariale (Gillet et Tremblay, 2011). Ainsi, ce qui est visé est moins la co-production d'un savoir avec les acteurs que la constitution de connaissances par les intervenants au travers de la mise en mouvement d'une organisation.

Vis-à-vis des méthodes classiques de sociologie de l'intervention, la recherche-action présentée dans cet article se caractérise par une innovation majeure : la prise en compte de la relation de sous-traitance. Elle s'est déroulée dans un centre de relation client travaillant comme sous-traitant d'une grande entreprise française et a été conçue en partenariat avec ce dernier. Il s'agissait de renverser les rapports habituels entre donneurs d'ordres et sous-traitants dans les démarches RSE. Généralement, celles-ci se diffusent de manière descendante dans une filière, du donneur d'ordres vers ses fournisseurs, ce qui peut conduire à ne pas bien prendre en compte les enjeux et les spécificités de ces derniers. *In fine*, les mesures mises en place peuvent devenir inefficaces, voire contre-productives, par manque d'enrôlement des acteurs ou si leurs contraintes n'ont pas été bien prises en compte. Ici, si le donneur d'ordres est inclus, les propositions viennent directement des sous-traitants.

L'article s'appuie sur un important travail d'enquête qualitatif conduit dans le centre de relation client et auprès du donneur d'ordres. Quinze entretiens ont été réalisés du côté du centre de relation client : six auprès de conseillers clientèle, cinq avec des managers (du superviseur au directeur de site), et quatre avec des fonctions supports (planification, gestion des ressources humaines, responsable formation). Trois entretiens ont été réalisés côté

donneur d'ordres. Ces entretiens ont abordés le champ des conditions de travail au sens large, physiques mais également organisationnelles, la question de l'organisation formelle (organisation des horaires, outils utilisés, procédures et scripts etc.) mais également des pratiques réelles nécessaires au bon déroulement de l'activité. Une attention particulière a été portée sur le parcours des acteurs rencontrés, leur ressenti et leurs attentes. Puis, quatre séances d'observation de situations de prise d'appels par les conseillers clients ont été organisées, pendant lesquelles nous avons été attentifs à relever les multiples aléas rencontrés et les stratégies utilisées pour y répondre. Enfin, trois entretiens collectifs ont été conduits, un avec six conseillers clients et deux avec trois superviseurs (les encadrants de proximité) pour valider les analyses conçues à partir des entretiens individuels et les observations.

Ces matériaux ont été enrichis par une analyse des données quantitatives disponibles au sein du centre de relation client. L'analyse du travail a de plus été restituée à un groupe de salariés et aux partenaires sociaux du centre de relation client. La posture d'intervenant nous a donné accès à un grand nombre de personnes à interviewer et de situations à observer. Elle a également en elle-même été une source d'information, notre action induisant des réactions instructives, selon le principe de la « perturbation utilisée » (Schwartz, 1990). Nous verrons ainsi que le refus des acteurs de s'engager dans un travail participatif sur le contenu du contrat constitue un des apprentissages majeurs de cette recherche. Cette posture produit une « contrainte d'équilibre » dans les prises de position, similaire à celle observée chez les médecins du travail (Gilles, 2013). Il s'agit alors de ne pas bloquer le processus général en s'aliénant la direction ou les représentants du personnel. Néanmoins, l'anonymisation du cas permet ici de s'affranchir de cette contrainte.

3. Le centre de relation client étudié

Le centre de relation client étudié fait partie d'un groupe spécialisé dans le domaine gestion de la relation client à distance. Ce groupe rassemble plus de 7000 salariés et a réalisé un chiffre d'affaires de 175 millions d'euros en 2013.

La recherche-action s'est déroulée sur l'un des sites du groupe situé en Haute-Normandie, qui compte plus de 700 salariés. Elle a plus particulièrement porté sur une unité de ce site dédiée à un grand client en particulier, une grande entreprise française du secteur de l'énergie. Le choix d'étudier cette unité ne s'est pas fait au hasard : le donneur d'ordres était par ailleurs engagé dans des démarches de responsabilité sociale et a signé une charte de la sous-traitance responsable. Nous avons ainsi pu le convaincre de participer à cette démarche, alors que les donneurs d'ordres tendent en général à considérer que les conditions de travail de leurs sous-traitants ne sont pas de leur ressort.

La relation entre le centre de relation client et ce donneur d'ordres est relativement jeune puisqu'elle a démarré en 2013. Elle est néanmoins essentielle pour le centre de relation client

car elle a permis de compenser la perte d'un autre grand compte. Malgré sa grande taille, le groupe dont fait partie le centre de relation client est dans une situation de dépendance vis-à-vis de ce nouveau client en raison d'une situation économique délicate. S'engager dans une démarche avec le réseau Anact-Aract est un moyen de faire ses preuves auprès du donneur d'ordres, en montrant son engagement sur le plan social et une volonté de rompre avec une image dégradée sur cet aspect. Une montée en charge rapide a été effectuée, à la fois en termes de volumes traités, de types d'activités réalisées, et en termes d'effectifs, avec un passage d'une quarantaine de salariés à plus de 200 en 2013 puis à plus de 400 l'année suivante.

Historiquement, le donneur d'ordres avait externalisé une partie de sa relation téléphonique client en raison d'une rupture entre sa politique de marketing et ses engagements sociaux internes. Il s'agissait pour le donneur d'ordres d'externaliser une contrainte temporelle (répondre les soirs et week-ends). Néanmoins, rapidement, il a été fait appel à des prestataires non plus seulement sur ces horaires mais sur l'ensemble de la journée. Il s'agissait d'absorber l'augmentation des flux d'appels sans embaucher, mais aussi avec plus de flexibilité pour s'ajuster aux fluctuations de la charge. C'est donc principalement sur les prestataires que repose la flexibilité de l'opérateur. Alors qu'il existait au départ une forte différenciation en termes d'activité entre les unités internes et externes en ce qui concerne la complexité des activités traitées, cette différence a été progressivement remise en cause.

Ces activités tiennent principalement du traitement d'appels entrants de « mobilité » (traitement des déménagements, ouvertures et fermetures de comptes), de « relation client » (demandes diverses), mais également de la réponse à des réclamations ou des dossiers hors appels (*middle* et *back office*). Elles sont reconnues comme relativement complexes au regard des autres activités traitées dans le centre de relation client. Une formation initiale de plusieurs semaines est nécessaire, ainsi que de nombreuses informations de mises à jour en continu. La maîtrise technique et réglementaire, ainsi que les aspects sociaux des processus constituent pour le donneur d'ordres un vrai enjeu de la qualité du service.

Plusieurs sites de l'entreprise prestataire étudiée travaillent pour ce donneur d'ordres de grande envergure. Le site étudié fait partie des sites dits « filleuls » en comparaison au site « parrain », qui travaille depuis le plus longtemps pour ce client, gère les flux et assure une planification centralisée pour l'ensemble des sites. Le donneur d'ordres assure une présence sur les sites prestataires par le biais « d'experts métiers » qui ont un rôle ambivalent de contrôle et d'appui. De ce fait, les managers du centre de relation client hésitent à les solliciter de peur de mettre en lumière ce qui pourrait être perçu comme de l'incompétence. A *contrario*, les conseillers clients aimeraient pouvoir les consulter comme ressources techniques, mais ils ne peuvent pas s'adresser à eux directement. En effet, la présence sur le site d'un représentant du donneur d'ordres n'est pas sans poser des problèmes légaux. Il s'agit pour ce dernier d'éviter de diriger le travail des salariés du sous-traitant. En effet, cette

situation pourrait ouvrir la voie à une requalification de leur contrat, du centre de relation client vers le donneur d'ordres, au motif de prêt de main-d'œuvre à but lucratif. Dans ce cas précis, pour éviter cette situation, les experts métiers ont tracé une ligne à ne pas dépasser : ils ne peuvent entrer en relation directe avec les conseillers clientèles ou s'intéresser à des cas individuels.

Pour réaliser les activités, les principaux outils disponibles proviennent du donneur d'ordres : le système d'information, le script, les contenus de formations, etc. Des outils spécifiques permettant d'assurer les montées en compétences sur le continu ont été mis en place : quizz, passeports, remontées clients, boucles de mesures de la satisfaction client, etc. Néanmoins, le sous-traitant a également développé ses propres outils appliqués dans l'ensemble de ses unités ou spécifiquement pour ce donneur d'ordres. Des espaces de discussion nombreux et au *design* très varié (avec ou sans le donneur d'ordres) ont été pensés : comité d'écoutes, *coachings* collectifs, autoévaluations, etc. Mais les contraintes du fonctionnement quotidien (la « course après le temps » pour « tenir le flux ») font que ces outils sont difficilement mis en œuvre.

Ces outils sont loin d'être neutres du point de vue des conditions de travail des conseillers clients. Ils ouvrent ou au contraire ferment le champ des possibles du point de vue de l'activité de travail. Ainsi durant notre intervention, le donneur d'ordres a imposé un changement de système informatique qui bloque la possibilité pour le sous-traitant de choisir quelle activité doivent réaliser ses salariés (mobilité, relation client, *middle* ou *back office*). Ce positionnement est désormais automatique alors que la rotation entre ces différentes activités est un facteur important de qualité de vie au travail pour des conseillers clients qui craignent de devoir toujours conduire les mêmes tâches monotones.

Du côté des indicateurs sociaux, cette activité est marquée par un absentéisme important oscillant entre 10 et 15% ainsi que d'un *turnover* de 20 % (hors fin de contrat à durée déterminée). Pour les représentants du personnel, ces éléments s'expliquent en raison de la politique sociale dégradée du groupe sous-traitant. Pour la direction, l'absentéisme et le *turnover* posent également problème : ils génèrent des coûts (formation, remplacement, etc.) dans un contexte où il est difficile de trouver suffisamment de main d'œuvre. L'explication réside selon eux dans la difficulté à créer une identité d'entreprise pour leurs salariés qui s'identifient davantage aux donneurs d'ordres et qui ne cherchent qu'un travail temporaire avant de trouver une situation plus stable ou de reprendre des études.

La population salariée est alors à la fois peu ancienne (un peu moins d'un an d'ancienneté en moyenne), majoritairement jeune (un âge moyen de 28 ans) et composée de femmes (à plus de deux tiers) et peu qualifiée, les trois quarts des conseillers clients ayant un diplôme inférieur ou égal au baccalauréat. Les emplois sont constitués aux deux tiers de contrats à durée indéterminée et un tiers de contrats à durée déterminée, et sont essentiellement à temps

plein. Le centre de relation client a choisi de s'engager dans une démarche d'amélioration des conditions de travail notamment en raison d'une mauvaise image liée au secteur d'activité, et qui est d'autant plus renforcée dans cette entreprise.

4. La délégation du travail d'organisation dans le centre de relation client étudié

L'organisation dans ce centre de relation client est une forme de taylorisme héritée du secteur industriel et typique du secteur de la relation client. Elle se caractérise à la fois par le manque d'autonomie des salariés, des missions fortement répétitives et monotones, découpées dans une succession de tâches aussi simples que possible, un encadrement hiérarchique très marqué et un cloisonnement fort entre les concepteurs des procédures et les exécutants. Le responsable de l'activité nous dira ainsi qu'il s'agit d'une « activité très industrielle, 250 personnes qui font des tâches qui se ressemblent ». Pour un conseiller client, « c'est comme la chaîne, on ne peut pas arrêter sinon on casse le flux ».

Le donneur d'ordres a une influence majeure sur l'organisation du travail notamment par le biais d'un indicateur qui mesure le nombre d'appels traités sur le nombre d'appels reçus à plusieurs moments de la journée, et qui est paradoxalement intitulé « qualité de service ». Mais le donneur d'ordres a également des attentes fortes en termes de satisfaction des clients appelants. Cette injonction repose notamment sur le « script » qu'il impose aux conseillers clients pour répondre aux appelants. Elle se base également sur des enquêtes de satisfaction réalisées auprès d'un échantillon des appelants. À cela s'ajoute des indicateurs quantitatifs tels que le taux de rappel dont le donneur d'ordres estime qu'il rend compte de la qualité de service. Enfin, ce dernier a des attentes en termes de « placement » de services gratuits à ses clients.

À ces injonctions se rajoutent celles de la direction et du management du sous-traitant pour qui il s'agit de répondre aux demandes du donneur d'ordres au moindre coût. Le centre de relation client introduit un objectif supplémentaire : ne pas faire ce qu'ils considèrent être de la « surperformance » c'est-à-dire dépasser les objectifs contractuellement définis par le donneur d'ordres. Cette contrainte d'efficacité est calculée grâce à deux indicateurs : la durée moyenne de traitement d'un appel téléphonique (DMT) et le temps entre deux appels qui vise à optimiser le temps productif des conseillers clients. La direction et le management du centre de relation client se positionnent en tant que garants du respect des indicateurs, qu'ils cherchent à respecter littéralement, parfois au détriment des objectifs du donneur d'ordres qui les a édictés. Le responsable du contrat du côté du donneur d'ordres nous dira à ce propos : « Les prestataires respectent à la lettre ce que l'on écrit. Or cela nous gêne. On voudrait qu'ils prennent du recul. Ils vont facilement dire 'c'est la procédure' et en rester là ».

Ainsi, certains managers du centre de relation client sanctionnent toute forme d'écart à la procédure même lorsqu'il est justifié par la prise en compte du client. Par exemple, il est prévu

dans le script que le conseiller client demande en fin d'appel si le client est satisfait. Certains conseillers clients, se dispensant de cette consigne lorsque l'appelant exprime de lui-même sa satisfaction ou son mécontentement, ont vu leur note dégradée par leur manager. De ce point de vue, pour un conseiller client, « on se contente de cocher des cases ». Pour la direction du centre de relation client, il s'agit d'atteindre les objectifs formels prescrits par le donneur d'ordres à un coût minimum. Les actions qualitatives (formations, tenue des réunions, réalisation des écoutes, coaching, etc.) ne sont alors mises en place que lorsqu'elles permettent d'y contribuer directement. Pour un manager de proximité, « on est toujours à penser productif avant de penser à bien se former ».

Ces multiples injonctions sont parfois directement contradictoires. Par exemple, il est difficile de tenir tout à la fois les enjeux de traitement du flux du donneur d'ordres, ses demandes sur la qualité et le manque de moyens imposés par la volonté du sous-traitant de ne pas faire de « surperformance ». Or, comme le rappelle le responsable de l'activité, « il y a beaucoup d'indicateurs, 20 ou 25 », tous potentiellement contradictoires. De l'avis d'un conseiller client, « il faut concilier ce que réclame [le centre de relation client] et le taux de satisfaction [du donneur d'ordres], c'est pas toujours cohérent ». Particulièrement, les effectifs sont toujours pensés au plus juste par rapport aux objectifs que se fixe le centre de relation client en termes de DMT. Tout aléa met ainsi sous tension le système, obligeant les conseillers à traiter les appels rapidement pour répondre au flux.

Le conseiller client est, quant à lui, confronté directement à la spécificité de la demande des clients. Répondre à cette demande dans son entièreté prend alors une importance fondamentale dans leur définition du « travail de qualité ». Ainsi, pour eux, « c'est toujours le client qui a raison », comme nous l'a confié un conseiller interrogé. Cette logique entre doublement en tension avec les injonctions issues du donneur d'ordres et du centre de relation client. La première tension concerne les difficultés à concilier, d'une part, une réalité du travail complexe et imprévisible liée à la nécessité de répondre à des demandes individuelles, et d'autre part, avec des procédures conçues en amont et pensées comme étant immuables. Le site Web du groupe auquel le centre de relation client appartient annonce « une logique industrielle combinée à une culture de traitement personnalisé et sur-mesure » sans que soient relevées les contradictions entre ces deux aspects. Par exemple, il est demandé aux conseillers clients de proposer systématiquement à un client de passer à la facture électronique si celui-ci n'a pas encore cette option. Les conseillers rechignent pourtant à proposer cette option à certaines populations, notamment les plus âgés, dont ils savent d'expérience qu'ils maîtrisent mal les outils informatiques, considérant que ce n'est pas « leur rendre service ». La seconde tension réside entre les critères qualitatifs et quantitatifs d'évaluation de l'activité. Ces deux aspects peuvent entrer en opposition directe : la DMT contraint fortement la capacité des conseillers clients à apporter une réponse adaptée à la spécificité des demandes qui leur sont adressées.

Ces tensions entre les multiples injonctions descendantes — mais également avec la volonté des conseillers de prendre en compte la spécificité de la demande du client — sont rarement conciliées en amont. Elles se répercutent sur les conseillers dans un processus de « délégation du travail d'organisation » (Dujarier, 2006). Ces contradictions sont d'autant plus difficiles à gérer que les injonctions émanent, dans le cas étudié, d'entreprises différentes. La sous-traitance rend plus difficiles les interactions entre les différents acteurs participant à un même produit ou service, qui sont une condition nécessaire à un travail de qualité (Rousseau et Ruffier, 2011). Elle crée des « interstices organisationnels » (Morel, 2012), c'est-à-dire des points de frictions entre différentes entités. Le conseiller client doit ainsi gérer les contradictions entre les différents indicateurs, par exemple, la DMT demandée par le centre d'appel qui pousse à réduire la durée d'appel ou le nombre de services placés du donneur d'ordres, ce qui nécessite de convaincre le client et donc de prolonger l'appel. Enfin, le conseiller client doit également gérer des différences de postures. Les attentes de « placement » du donneur d'ordre, même s'il s'agit de services gratuits, tendent à modifier la place du conseiller client vis-à-vis des clients finaux. Il s'agit alors non plus de répondre à une demande exprimée mais de faire accepter un service qui n'a pas été demandé.

In fine, comme le résume le représentant du donneur d'ordres dans le centre de relation client, « il faut jongler avec tout ça », et faute d'arbitrage clair, c'est aux conseillers clients que revient la charge cognitive de le faire dans les situations d'appel. L'exemple cité plus haut concernant l'obligation de demander au client s'il est satisfait en fin d'appel même si celui-ci vient d'exprimer son contentement ou au contraire son mécontentement est particulièrement parlant. Pour le conseiller, il n'existe pas de bonne solution. Soit il contrevient à la règle, au risque de voir sa notation dégradée, soit il risque de détériorer la relation créée avec son interlocuteur en posant une question à laquelle ce dernier vient de répondre. Le choix entre ces deux options et leurs conséquences repose donc sur les épaules des conseillers. Ces derniers sont ainsi soumis à une forte tension. « Le suivi des indicateurs, c'est vraiment stressant », nous confiera un conseiller rencontré. Pour une autre, « on a souvent la sensation d'en avoir fait assez pour la journée. Avoir tout le temps la discussion dans les oreilles, cela donne mal au crâne ». Cette tension n'est pas sans effet sur la santé, comme l'indique le taux important d'absentéisme. On peut néanmoins estimer que ces effets sont minimisés par la faible ancienneté des salariés du site. Pour reprendre la typologie d'Hirschman, dans cette situation difficile, la stratégie dominante des conseillers semble être « la sortie » (*exit*) plutôt que la « voix » ou la « fidélité » (*voice and loyalty*), comme le montre le taux de rotation (Hirschman, 1990).

Les tensions générées par la conciliation entre les différentes injonctions sont d'autant plus difficiles à résoudre que les conseillers clients disposent de peu d'autonomie, tant dans les appels qu'en dehors de ceux-ci. Ils doivent, par exemple, demander l'autorisation de leur manager pour avoir certains gestes commerciaux, mais également pour prendre une pause.

Ils disposent par ailleurs de peu d'autonomie dans la gestion des temps : une fonction de « vigie⁴ » est prévue, dont le rôle est de faire pression sur tout conseiller client qui dépasserait les temps d'appels et entre les appels. Ils ne peuvent pas non plus s'appuyer sur un collectif fort dans ce travail de conciliation. En effet, dans un contexte marqué par un *turnover* conséquent, peu de moyens sont consacrés à la consolidation des équipes. Celles-ci existent sur le papier mais restent très virtuelles. Ainsi, la plupart des conseillers clients rencontrés nous avoueront ne pas connaître les membres de leur équipe : « On n'a pas de réunion d'équipe, par exemple, donc on ne sait même pas qui en fait partie », nous a confié un conseiller. En effet, ils ne sont pas programmés aux mêmes horaires, et le placement géographique sur les plateaux étant libre, ils sont dispersés sur les différents plateaux dédiés à cette activité. Ce contexte rend difficiles des pratiques d'entraide entre pairs. Le soutien que pourrait apporter la ligne managériale est également défaillant, faute de moyens. Là encore les encadrants de proximité ne sont pas programmés au même moment que l'équipe qu'ils doivent piloter. Ils voient rarement les membres de leur équipe qui sont également géographiquement dispersés.

Par ailleurs, leur charge de travail marquée par de lourdes tâches de *reporting* et de nombreuses missions (formation, vigie, administratif etc.) fractionne leur travail et laisse peu de place aux activités de « terrain », c'est-à-dire de soutien aux conseillers client. Pour un manager, « on doit lâcher son équipe car on a trop d'administratif ». Un autre conseiller nous confiera : « Le suivi des CC [conseillers clients] est inexistant car on n'a pas le temps ». Avec pour conséquence qu'ils ne peuvent « pas motiver l'équipe, et c'est chacun pour soi ».

Enfin, l'enjeu pour le donneur d'ordres étant de transférer des contraintes temporelles (travail le soir et le week-end), la question de l'articulation entre vie professionnelle et vie privée ressort fortement du diagnostic sur les conditions de travail. Les conseillers clients vivent ainsi mal l'amplitude horaire imposée par la nécessité de « répondre au flux » à différents moments de la journée, mais également la variabilité des horaires, différents chaque jour de la semaine. Enfin, l'éloignement de l'unité en charge de la planification horaire rend difficile tout échange pour améliorer celle-ci ou prendre en compte des demandes spécifiques (rendez-vous médicaux, évènements familiaux, etc.). *In fine*, pour une conseillère, « c'est difficile d'avoir une activité sportive, par exemple, on est constamment en train d'annuler ».

5. Les résultats et limites d'une recherche-action innovante

La démarche dans cette recherche-action ne se limitait pas à la conception d'un diagnostic. Autour de celui-ci, il s'agissait de créer une dynamique permettant aux acteurs de proposer des modalités organisationnelles pour améliorer les conditions de travail des conseillers clients. Un groupe de travail choisi par le comité de pilotage paritaire et composé de salariés représentatifs de la diversité des métiers du centre de relation client et de représentants d donneur d'ordres a donc été réuni pour proposer de nouvelles modalités organisationnelles susceptibles de répondre au diagnostic réalisé par les intervenants. Le groupe de travail et le

comité de pilotage ont fonctionné en deux temps pour tenir compte des rapports de pouvoir qui auraient pu empêcher les acteurs d'exprimer leur point de vue, dans une situation marquée par la prégnance du contrat passé entre les deux entreprises. Les salariés du sous-traitant ont tout d'abord travaillé entre eux avant d'être rejoints par ceux du donneur d'ordres. Il est en effet difficile pour les salariés du sous-traitant, ainsi que pour leurs représentants du personnel, d'exprimer ce qu'ils ressentent comme des dysfonctionnements devant un représentant du donneur d'ordres, de peur de mettre à mal la relation contractuelle et de fragiliser leur emploi. Cette division en deux temps correspondait également à une attente du donneur d'ordres, qui ne souhaitait pas s'immiscer dans les questions internes de son sous-traitant de peur de se voir accuser de prêt de main-d'œuvre à but lucratif.

Ces mesures ont permis un premier niveau de conciliation entre les multiples niveaux d'injonctions. Certaines propositions portaient ainsi sur la manière de noter les appels et donc d'évaluer le travail. La confrontation des points de vue du donneur d'ordres, du management et des conseillers clients du centre de relation client a permis de s'entendre sur la priorité à donner à la satisfaction du client sur le strict respect du script. Par ailleurs, des propositions visaient à créer un processus permettant la remontée de questions ou de propositions par les conseillers clients au donneur d'ordres pour éviter des situations de conflit entre les procédures prescrites et les situations rencontrées par les salariés du centre de relation client.

Par exemple, un groupe de travail composé de conseillers a proposé une procédure permettant de continuer à répondre aux demandes des clients même lorsque les logiciels du donneur d'ordres sont indisponibles. Ce point était particulièrement important pour les conseillers clients, qui devaient jusqu'alors répondre à des appels le samedi alors que cette journée est généralement dédiée à la maintenance des logiciels. Ils passaient alors cette journée à répondre aux appels des clients pour leur annoncer qu'ils ne pourraient pas traiter leurs demandes. La procédure distingue à présent les demandes auxquels les conseillers clients peuvent répondre directement en utilisant des sources d'information alternative, et celles pour lesquelles ils doivent créer des fiches clients qu'ils traitent aussitôt que les logiciels sont à nouveau disponibles. Cette mesure a permis de redonner du sens à leur travail et a évité de nombreuses situations conflictuelles avec les appelants.

Un ensemble de propositions visait à créer du collectif pour soutenir les conseillers clients. Il s'agissait particulièrement de programmer que les membres d'une même équipe se retrouvent à un même endroit et moment avec leur manager de proximité. Des mesures visaient également à s'assurer que les réunions d'équipe aient bien lieu. Il s'agissait enfin de créer des espaces pour discuter du travail entre pairs. Certaines propositions visaient également à donner davantage d'autonomie et de soutien aux conseillers clients et à leur encadrement direct. Cela consistait, par exemple, à dispenser les conseillers clients de certaines validations pour la réalisation de gestes commerciaux surtout pour les situations dans lesquelles le donneur d'ordres est en faute vis-à-vis de ses engagements. Il était également question de leur

donner plus de liberté sur la gestion de leur temps de travail et de pause. Des propositions ont aussi porté sur la tension entre la relation de soutien et de contrôle entre les salariés du centre de relation client et du donneur d'ordres ; elles visaient alors à renforcer le rôle de soutien du donneur d'ordres en instaurant des espaces de discussion à cette fin.

Toutes ces propositions ont été validées par le comité de pilotage de la démarche et mis en œuvre dans une équipe-test composée d'une vingtaine de salariés du centre de relation client entre janvier et septembre 2014. Le bilan final de la démarche, mené par les intervenants en octobre et décembre 2014 grâce à une série d'entretiens auprès des membres de l'équipe-test et à la comparaison des indicateurs de performance entre celle-ci et le reste de l'activité, a permis de montrer que la mise en œuvre de ces propositions contribuaient à améliorer les conditions de réalisation de l'activité des conseillers clients et de leur manager direct, mais également qu'elles avaient des effets positifs sur la productivité telle que mesurée par la plupart des indicateurs quantitatifs (DMT, taux de placement, absentéisme, etc.). De même, une partie des conseillers a exprimé une grande satisfaction vis-à-vis de la démarche. Les mesures sur l'autonomie ont été particulièrement appréciées, pour une conseillère, « on ne se sent plus des pions, des logs ». Pour une autre, « on est considérés comme des adultes ». Un troisième insistera sur le fait que « l'on sent moins le côté scolaire ». Il en va de même pour les mesures visant à renforcer les équipes. Un conseiller remarquait ainsi : « maintenant on est une vraie équipe ». Un autre insistera sur le fait que « on s'entraide plus, et du coup c'est rare qu'on lève la main ». Du côté de l'encadrement, c'est aussi l'amélioration de la relation avec le donneur d'ordres qui est valorisée. Ainsi, pour un chef de plateau, la démarche a contribué à ce que le donneur d'ordres soit « plus ouvert » et permette d'en « dire plus qu'avant ». *In fine*, pour un dernier conseiller client, « même si le travail reste difficile, je suis plus motivée pour bosser ».

Mais cette évaluation n'est pas partagée par tous car la démarche a également connu des limites. Tout d'abord, les aspects relatifs au contrat liant le donneur d'ordres et le centre de relation client n'ont pu être soumis à un débat paritaire et participatif. Dans leur analyse, les intervenants ont mis en avant un cercle vicieux créé par l'indicateur du donneur d'ordres qui concerne le traitement du flux à plusieurs moments de la journée. Ils ont proposé de débattre de nouvelles modalités de mesure qui pourraient donner plus de souplesse au centre de relation client pour organiser le travail et tenir des réunions. En effet, pour « tenir le flux », le centre de relation client était jusque-là obligé de constamment déprogrammer des réunions ou des espaces de discussion entre les conseillers clients. Or ces discussions auraient pu permettre d'améliorer le temps de traitement des appels et en fin de compte d'optimiser la gestion du flux. Ainsi, pour le responsable de l'activité, « on est dans un choix cornélien, soit on ne fait pas de formation et cela entraîne des problèmes de qualité, soit on abandonne le taux de réponse ». Néanmoins, la direction du centre de relation client s'est opposée à un débat sur le sujet.

Enfin, les propositions visant à permettre une meilleure articulation entre la vie privée et la vie professionnelle par la réduction de l'amplitude et variabilité des horaires de présence sur le site, ou par l'amélioration de leur visibilité, ont également été refusées par le comité de pilotage. Le point de blocage sur cette question s'explique par le fait qu'en parallèle de la démarche, le groupe auquel appartient le site mettait en place un accord paritaire d'annualisation du temps de travail, permettant à la direction de faire varier la durée hebdomadaire de travail avec des semaines dites « hautes », « moyennes » ou « basses », pour assurer une plus grande flexibilité face à la variabilité des flux d'appels entrants. Cette flexibilisation de l'organisation du travail entre ainsi en contradiction avec les propositions issues de la démarche qui visaient, au contraire, à limiter la flexibilité pour favoriser une meilleure articulation entre la vie privée et la vie professionnelle. La direction générale du groupe n'a alors pas souhaité conduire les deux changements en même temps pour ne pas introduire de confusion et risquer de remettre en question l'accord tout juste obtenu. La volonté des intervenants de prendre en compte les rapports de sous-traitance a donc conduit paradoxalement à sous-estimer la prégnance d'autres types de relations inter-entreprises : les liens groupe-filiales. Car, comme le montre l'exemple de l'accord d'annualisation du temps de travail, les décisions prises au niveau du groupe ont une influence potentielle forte sur l'ensemble des filiales et la mise en place de modalités organisationnelles alternatives ne peut se faire sans l'accord de cet acteur.

Si le refus de travailler sur les horaires a provoqué un important mécontentement de la part des conseillers de l'équipe-test, il n'en est pas allé de même pour la question des indicateurs fixés par le contrat. Cette absence de réaction ne doit pas être interprétée comme un manque d'intérêt pour cette question. En effet, si cet élément du diagnostic a été proposé par les intervenants plus que par les acteurs de l'entreprise eux-mêmes, ces derniers ont largement abordé dans les entretiens ses effets pervers, principalement l'impossibilité de bien manager, de tenir des réunions d'équipes ou des formations. Dès lors, l'explication réside davantage dans le fait que cette mesure leur semblait « perdue d'avance ». « Le contrat, on ne le changera pas » est le constat dressé par l'un des managers, pourtant très impliqué dans la démarche.

Le contrat participe en quelque sorte d'une forme de « désencastrement » au sens de Granovetter (1985). Les sujets qu'il contient, et en premier lieu les indicateurs, semblent effectivement gagner en autonomie vis-à-vis du social, c'est-à-dire qu'ils ont moins de légitimité à être traités sous cet angle. Pour les aborder, seule la logique économique serait alors pertinente. De ce fait, le contrat tend à naturaliser la « division sociale du travail d'organisation » en présentant comme illégitime le point de vue que peuvent construire les conseillers à partir de leur expérience directe des effets de ces indicateurs dans leur pratique professionnelle. Seuls les responsables du contrat côté donneur d'ordres et sous-traitant auraient alors le droit d'en déterminer le contenu.

6. Conclusion

La démarche présentée dans cet article visait à améliorer les conditions de travail des conseillers clients travaillant en tant que sous-traitants d'un grand donneur d'ordres. Nous avons fait le constat que ce processus était rendu particulièrement difficile par la situation de « délégation du travail d'organisation » à laquelle cette forme d'organisation participe. Certes, la démarche présentée a permis d'apporter un premier niveau de réponse à cet enjeu. Le bilan qualitatif mais également quantitatif réalisé montre que les mesures mises en œuvre permettaient une meilleure articulation entre les enjeux de conditions de travail et de performance notamment grâce aux mesures sur l'évaluation, le renforcement des équipes, l'autonomisation des conseillers clients ou encore la relation au donneur d'ordres. La question se pose cependant sur la pérennisation des mesures testées et leur généralisation à l'ensemble des salariés du site, car si le bénéfice des mesures a été démontré, cette phase nécessiterait d'investissements de la part du centre de relation client. Il est prévu que les intervenants évaluent l'avancée de cette phase de généralisation un an après la fin de la démarche.

La recherche-action s'est néanmoins heurtée à l'impossibilité de mettre en débat les éléments du contrat. Cette limite nous met en garde quant à la manière de conduire des interventions dans les entreprises-réseaux, question encore peu traitée par la sociologie. Quelques travaux précurseurs mettent néanmoins en avant des pistes d'action à ce niveau. Les recherches de Jamar, Lafuente Hernández et Martínez insistent sur le rôle des organisations syndicales et de la négociation collective, qui par des stratégies de mobilisation en réseau ou d'accords collectifs articulés à plusieurs niveaux, peuvent tenter une meilleure intégration et protection des travailleurs sous-traitants, en donnant une consistance à la notion de « communauté de travail » (Jamar, Lafuente Hernández, Martínez, 2014). Xhaufclair et Pichault insistent quant à eux sur la nécessité de faciliter un processus de *tercéisation* des acteurs, du côté du sous-traitant et de celui du donneur d'ordres, en vue de les aider à mieux comprendre les contraintes des acteurs de l'entreprise partenaire et les prendre en compte (Xhaufclair et Pichault, 2012). Notre recherche, au travers des difficultés rencontrées, met à jour une troisième approche susceptible d'aider le sociologue intervenant dans une situation impliquant différentes organisations. Son rôle serait de dénaturer la « division sociale du travail d'organisation », en mettant à jour la construction sociale du contrat ainsi que ses effets pervers. Il s'agirait alors de travailler avec les acteurs sur le processus de négociation ayant conduit au contrat, afin de montrer le caractère arbitraire et situé des choix opérés, de remettre en cause son caractère irréversible, et d'ouvrir son contenu à la controverse, y compris à partir de ses effets sur les situations de travail. Pour convaincre la partie patronale d'accepter cette intervention, les effets pervers du contenu du contrat devront être bien documentés, avec des exemples concrets notamment en matière de qualité et de performance.

Bibliographie

- Algava E. et Amira S., 2011, « Sous-traitance : des conditions de travail plus difficile chez les preneurs d'ordre », *DARES analyse*, N°11, [En ligne], <http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2011-011.pdf>, consulté le 11 avril 2013.
- Baudry B., 2005, *L'économie des relations interentreprises*, Paris, La Découverte.
- Baudry B. et Chassagnon V., 2012, « Responsabilité sociale inter-firmes, coordination et régulation de la firme-réseau multinationale : une analyse économique », *Revue d'Économie Industrielle*, N°137.
- Barney J. B., 2001, « Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? Yes », *Academy of Management Review*, N°26, pp. 41-56.
- Beaujolin R., 1999, *Les vertiges de l'emploi, l'entreprise face aux réductions d'effectifs*, Paris, Grasset.
- Boussard, V. et Maugeri, S. (dir.), 2003, *Du politique dans les organisations. Sociologie des dispositifs de gestion*, Paris, L'Harmattan.
- Caire G., 1982, « Précarisation des emplois et régulation du marché du travail », *Sociologie du travail*, N°2, pp. 135-158.
- Conner K., 1991, « A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial economic: do we have a new theory of the firm? », *Journal of Management*, N° 17 (1), pp. 121-154.
- Doniol Shaw G., Huez D. et Sandret N., 2001, *Les maux de la sous-traitance*, Toulouse, Octarès.
- Dujarier M.A., 2006, « La division sociale du travail d'organisation dans les services », *Nouvelle revue de psychosociologie*, N°1.
- Gilles M., 2013, *Faut-il compter pour peser ? Quantifier la « santé au travail » en entreprises : entre institutionnalisation et ambiguïtés conceptuelles*, Thèse de doctorat, Paris, Ecole des Hautes Études en Sciences Sociales.
- Gillet A. et Tremblay D.G., 2011, « Pratiques, analyses et enjeux de la recherche partenariale. Une introduction », *Revue Interventions économiques* N° 43 [En ligne], <http://interventionseconomiques.revues.org/1345>, consulté le 30 mars 2015.
- Gollac M. et Volkoff S., 1996, « CITIUS, ALTIUS, FORTIUS, L'intensification du travail », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, N°114, pp. 54-67.
- Granovetter M., 1985, « Economic Action and Social Structures: the Problem of Embeddedness », *American Journal of Sociology*, N°91 (3), pp. 481-510.
- Grusenmeyer C., 2007, *Sous-traitance et accidents*, Note scientifique et technique, INRS, N°266, www.inrs.fr/dms/inrs/Publication/NOETUDE-4653-01/ns266.pdf, consulté le 23 février 2012.
- Guérin F., Laville A., Daniellou F., Duraffourg J. et Kerguelen A., 2006, *Comprendre le travail pour le transformer, la pratique de l'ergonomie*, Lyon, Anact.
- Hamel G. et Prahalad C. K., 1990 « The Core Competence of the Corporation », *Harvard Business Review*,

N°68 (3), pp. 79-93.

Herreros G., 2009, *Pour une sociologie de l'intervention*, Paris, Érès.

Lefebvre P., 2009, « Subordination et « révolutions » du travail et du droit du travail (1776-2010) », *Entreprises et histoire*, N°57, pp. 45-78.

Hirschman A., 1990, *Exit, Voice and Loyalty, Responses to Decline On Firms Organizations and States*, Harvard, Harvard University Press.

Jamar D., Lafuente Hernández S. et Martínez E., 2014, « Syndicalisme de réseau ou négociation collective coordonnée : deux réponses syndicales au développement de la sous-traitance de site », *Communication, XIVe Journées Internationales de Sociologie du Travail*, Lille, 17 juin.

Mariotti F., 2004, « Entreprise et gouvernement : à l'épreuve des réseaux », *Revue française de sociologie*, N°45, pp. 711-737.

Mazuyer E., 2009, « La force normative des instruments issus de la RSE », in C. Thibierge (dir.). *La force normative. Naissance d'un concept*, Paris, LGDJ, pp. 577-589.

Morel C., 2012, *Les décisions absurdes : Tome 2, Comment les éviter*, Paris, Galimard.

Morin M. L., 1994, « La sous-traitance et les relations salariales », *Travail et emploi*, N°60 (3), pp. 23-43.

Morin M. L., 2005, « Le droit du travail face aux nouvelles formes d'organisation des entreprises », *Revue internationale du Travail*, N°144 (1), pp. 5-30.

OCDE, 2001, « Responsabilité des entreprises, initiatives privées et objectifs publics », Paris, OCDE, <http://www.oecd.org/fr/daf/inv/responsabilitedesentreprises/35316082.pdf>, consulté le 16 avril 2015.

Ponnet M., 2009, *Les relations de sous-traitance et leurs effets sur la sûreté et la sécurité dans deux entreprises : SNCF et GrDF*, Rapport de thèse, Laboratoire CENS.

Porter M., 1990, *The competitive advantages of nations*, London, Macmillan.

Supiot A. (dir.), 1999, *Au-delà de l'emploi*, Paris, Flammarion.

Supiot A., 2001, « La contractualisation de la société », *Courrier de l'environnement de l'INRA*, n°43, pp. 51-58.

Sobczak A., 2002, « Le respect des codes de conduite dans les réseaux de sous-traitance », *Liaisons sociales Europe*, N°49, pp. 8-11.

Rousseau T. et Ruffier C., 2011, « Les enjeux d'une restructuration de la sous-traitance sur les conditions de travail chez un donneur d'ordres », *Communication, Colloque international CRIMT, Entreprises multinationales, chaînes de valeur mondiales et régulation sociale*, Montréal, 6 juin.

Schwartz O., 1990. *Le monde privé des ouvriers*, Paris, PUF.

Thébaud-Mony A., 2001, *L'industrie nucléaire : sous-traitance et servitude*, Paris, Éditions de l'INSERM.

Uhalde M. (dir.), 2001, *L'intervention sociologique en entreprise, de la crise à la régulation sociale*, Paris, Éditions Desclée de Brouwer.

Veltz P., 2000, *Le nouveau monde industriel*, Paris, Gallimard.

Vrancken D. et Olgierd K. (dir.), 2001, *La sociologie et l'intervention, enjeux et perspectives*, Bruxelles, Éditions De Boeck Université.

Williamson, O. E., 1981, « The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach », *The American Journal of Sociology*, N°87 (3), pp. 548-577.

Wernerfelt B., 1984, « A resource-based view of the firm », *Strategic Management Journal*, N°5, pp. 171-180.

Xhaufclair V. et Pichault F., 2012, « Du Tiers à la Tercéisation : Caractéristiques d'une fonction essentielle pour l'émergence d'une régulation sociale à l'échelon inter-organisationnel », *Négociations*, N°18 (2), pp. 43-59.

¹ Dans cet article, nous préférons le terme de « centre de relation client » plutôt que celui de « centre d'appel ». L'évolution du second vers le premier terme reflète une évolution des métiers qui n'est plus uniquement tournée vers une relation par téléphone, même si cela reste la majorité de l'activité, mais se tourne également vers d'autres médias de relation client (internet, courrier etc.). De la même manière nous utiliserons le terme de « conseiller client » plutôt que « téléconseiller ».

² *Resources based view* en anglais.

³ Des exceptions à cette règle ont été progressivement introduites mais avec des champs d'application souvent très limités. Le code du travail prévoit ainsi pour le cas de l'intervention d'entreprises extérieures sur le site du donneur d'ordre un partage de la responsabilité en matière de prévention des risques. L'entreprise extérieure reste responsable de la sécurité de ses salariés mais le donneur d'ordres doit assurer la coordination des mesures des différents intervenants (article R. 4511-1 et sq.) La loi 2003-699 du 30 juillet 2003 relative à la prévention des risques technologiques des risques professionnels dans les sites classés SEVESO, poursuit cette reconnaissance du caractère mixte de la sous-traitance avec une double direction du travail, et organise la prise en compte des risques liés à la co-activité.

⁴ La « vigie » pilote et supervise les flux d'appels sur un plateau, via des écrans de contrôle, avec pour objectif de faire correspondre les ressources nécessaires en temps réel aux appels entrants. Il s'agit d'une fonction spécifique, qui n'est pas hiérarchique aux conseillers clientèle, mais qui a un pouvoir important de contrôle et de prescription de l'activité.

VARIA