

**« Les relations de travail en Europe
D'une conception bi-polaire à une conception triangulaire voire
multipolaire. Diversité et conséquences de l'orientation client sur
l'entreprise et ses acteurs »**

**Projet Européen
Présenté dans le cadre de la ligne budgétaire « Relations industrielles et
dialogue social »
Convention : VS/2004/0473**

Rapport Transversal

**Brigitte Rorive, LENTIC – Université de Liège
Eva Gustavsson, School of Economics – Université de Göteborg**

Mars 2006

Table des matières

Introduction

1) Rappel du projet

1.1 Fondement et problématique

1.2 Objectifs du projet

1.3 Modalités de travail

2. La démarche méthodologique

2.1. La démarche suédoise

2.2. La démarche belge

2.3. la démarche polonaise

2.4. la démarche anglaise

2.5. la démarche française

2.6. les traits communs

3. Mise en perspective des résultats

3.1. les acteurs de la relation

3.2. la nature de la relation

3.3. Les enjeux pour la régulation de l'emploi et du travail

Conclusions

Introduction

Les deux dernières décennies ont été marquées par des modifications importantes de l'environnement économique et social dans lequel évoluent les entreprises. La pression et l'instabilité des marchés financiers, la globalisation de l'économie et ses nouveaux phénomènes de concurrence, la libéralisation de pans entiers de l'activité économique ont conduit les entreprises à revoir leur stratégie, leur organisation et leurs modes de fonctionnement. Figure du proue de ces changements, le client est apparu comme de plus en plus déterminant dans les mouvements mis en œuvre. Sa compréhension, sa rétention, sa fidélisation, sa satisfaction sont considérés comme des leviers de compétitivité dans un contexte de plus en plus incertain et imprévisible. Dès lors s'est amorcé un double mouvement de refonte des modes d'organisation interne du travail et de recomposition des relations de l'entreprise à son environnement, notamment à ses fournisseurs et partenaires d'affaires. Les réorganisations d'entreprises autour de la logique projet ou de la logique processuelle ont côtoyé ou accompagné des pratiques d'externalisation, d'alliances stratégiques, de partenariats divers. Ces mouvements qui ont souvent pour dénominateur commun « l'orientation-client » ou « la logique service » ne sont pas sans conséquence sur les relations d'emploi et de travail dont ils affectent la nature et la régulation. Ils induisent notamment une triangulation des rapports de travail dans la mesure où la relation autrefois bilatérale entre un employeur et un salarié est recomposée en raison de l'intrusion, symbolique ou réelle, du client dans l'organisation et la régulation du travail des salariés.

Tels sont les constats qui ont conduit plusieurs partenaires européens, concernés par l'évolution des formes de travail et d'emploi, à se réunir autour de l'Université Européenne du Travail afin d'explorer la façon dont cette problématique s'exprime, se vit, s'appréhende dans cinq pays différents. Durant une année, différentes activités de recherche, de consultation, d'échanges, de confrontation ont été conduites en France, en Belgique, en Suède, en Pologne et au Royaume-Uni dans l'objectif d'identifier et d'analyser diverses manifestations de la triangulation, ou à tout le moins de la recomposition, des rapports de travail induite par l'orientation client.

L'ambition de ce rapport est de donner un aperçu général des travaux réalisés par les différentes équipes nationales, d'en mettre en valeur la richesse et la diversité et de proposer une mise en perspective des principaux résultats obtenus. Après un rappel du projet, de sa problématique, de ses objectifs et des modalités de travail prévues, le rapport s'attarde à la démarche méthodologique mise en œuvre dans chaque pays pour ensuite en souligner les principaux apports de même que les questions et les enjeux soulevés.

Enfin, les rapports nationaux sur lesquels est construit ce rapport de synthèse figurent en annexe dans leur intégralité. Seule leur lecture permet d'appréhender la richesse et l'importance du travail d'exploration réalisé par les partenaires du projet et les acteurs localement impliqués.

I. Rappel du projet

1.1- Fondement et problématique

Le contexte actuel

L'« orientation client », c'est à dire la recherche de la satisfaction du client et de l'adaptation constante à ses besoins, marque l'organisation et la stratégie des entreprises et des organismes publics. Que ce soit dans un rapport avec le client individuel ou dans un rapport client/entreprise, « l'orientation client », en suscitant une forme de triangulation voire de multipolarisation des rapports de travail, est un des facteurs de mutation que connaît actuellement le travail :

- le client, pris individuellement, est une nouvelle valeur pour les entreprises, et pour les organismes publics, qui les oblige à des adaptations permanentes de leur production et de leur service. Cette réactivité est notamment permise par le recours à des formes d'emplois nouvelles (CDD, travail intérimaire, etc.). L'orientation client incite également les entreprises à modifier leur structure et à emprunter des organisations de plus en plus que complexes et décalées par rapport aux systèmes de représentations collectives. Le client intervient également dans la relation de travail individuelle pouvant aller jusqu'à bousculer le concept de subordination. Ces évolutions mettent les responsables des ressources humaines dans la nécessité de penser les moyens de reconnaître cette nouvelle autonomie, d'évaluer et rétribuer les compétences et les « performances » afin de coller avec les nouvelles aspirations des salariés suscitées par le développement de leurs responsabilités. Il est attendu des salariés qu'ils deviennent de plus en plus autonomes, organisent librement leur travail pour atteindre des objectifs prescrits et assument une responsabilité individuelle qui peut aller de la rémunération variable à la sanction de la « non-performance » par le licenciement. Cette « exposition » au client s'accompagne aussi de conséquences sur la santé des personnes.
- Le client/entreprise, qu'il soit client fournisseur ou donneur d'ordres, place les organisations qui y sont confrontées dans situation très variées. L'acte productif est souvent marqué par des relations de coopération, de dépendances, au sein de réseaux d'entreprises . De la gestion des contraintes imposées par un seul client à la gestion des sollicitations émanant d'une pluralité, voire d'une multitude de client, les questions soulevées par la logique client apparaissent très diverses. Ces structures en réseau aboutissent à faire s'entremêler et s'interpénétrer les enjeux économiques et sociaux des entreprises qui y participent. Cela contribue également à creuser les disparités en termes sociaux : couverture sociale, protections de l'emploi et de représentation collective. Ces nouvelles relations remettent en question les cadres collectifs, les lieux et les acteurs fondés sur un concept d'entreprise largement inadapté à la discussion des conditions de travail issues de ces nouvelles formes de coopération économique.

La problématique

L'irruption du client dans le rapport du travail est donc source de mutations tant en ce qui concerne la structure des entreprises que l'exécution de la relation de travail. Il apparaît donc nécessaire de dresser un état des lieux de ses répercussions sur la relation de travail

notamment en s'interrogeant sur les aspects porteurs de nouveaux défis pour le management de l'entreprise, les organisations professionnelles et les organismes publics :

- quel est le bilan coûts/bénéfices de cette « orientation client » pour les entreprises ?
- qu'est ce qu'elle change au comportement des acteurs, tant dans le cadre de la relation de travail individuelle qu'en ce qui concerne les rapports entre les différents intérêts représentés dans l'entreprise (direction, actionnaires, partenaires sociaux).
- Le client est-il en train d'émerger comme un acteur dans la relation de travail, venant notamment troubler la relation de subordination ? Comment cette évolution s'inscrit-elle dans les transformations du droit et des relations de travail en Europe ? Comment les travaux européens sur la question (rapport Supiot, rapports sur les évolutions du droit du travail dans l'UE) en rendent-ils compte et pourraient être enrichis de ce point de vue ?
- En quoi cela modifie-t-il les systèmes de régulation sociale basés sur une relation de travail bipolaire. Peut-il amener à modifier le jeu et le rôle des acteurs tels que définis sous l'ère industrielle ?
- La logique client est-elle également en train de faire irruption dans les relations entre les adhérents et leur syndicat, et entre les organisations patronales et leurs membres? Quelles en sont les conséquences sur le rôle de ces acteurs du dialogue social ?
- quelles sont toutes les facettes de ces transformations du travail liées au client? Cette logique client et ses implications, prennent-elles des formes comparables en Europe ?

1.2- Objectifs du projet

Le projet a pour objectif d'apporter des éléments de réponse aux questions énoncées ci-dessus et, plus largement, d'identifier les manifestations de la triangulation des rapports de travail induite par le développement de « l'orientation client » ainsi que ses conséquences sur une relation de travail et un système de régulation sociale organisées sous l'ère industrielle autour d'un schéma bipolaire. Des groupes de travail nationaux, ont été lancés dans cinq pays et animés par une équipe de recherche appelée ici « équipe nationale ». La finalité de ces groupes a été définie comme suit:

- ***appréhender la diversité des formes et des conséquences de cette triangulation dans des contextes sociaux, économiques et culturels différents*** : à cette fin, des groupes ont été installés dans 5 Etats membres de l'Union européenne aux traditions sociales différentes les unes des autres. Les constats croisés à caractère transnational permettent d'esquisser des éléments d'état des lieux européen de la question et de nourrir des discussions prospectives à l'échelle communautaire.
- ***confronter les regards entre une pluralité d'acteurs du monde du travail et d'universitaires sur la base d'expériences, d'études de cas ou de pratiques*** : la composition pluraliste de chacun des 5 groupes nationaux qui ont mêlé chercheurs et représentants de direction d'entreprises et d'organismes publics, représentants du personnel, d'organisations professionnelles permet d'appuyer les travaux sur des cas concrets, des pratiques innovantes et d'aborder tant la question de l'impact sur la relation individuelle de travail que sur la relation collective et la régulation sociale.
- ***aborder « l'orientation client » dans sa globalité*** : les groupes tentent d'explorer l'impact de l'orientation client dans ses deux aspects client individuel et client entreprise

1.3- Modalités de travail

Le projet a reposé sur un partenariat européen construit entre cinq organisations qui avaient déjà travaillé sur le sujet et qui sont issues de cinq pays aux modèles et traditions sociales différents (Belgique, France, Grande-Bretagne, Pologne, Suède).

Le partenariat a été composé de façon à réunir sur deux types de partenaires :

- d'une part des partenaires à dominante académique, tant il est nécessaire de pouvoir tirer des travaux de diverses disciplines ce qui peut caractériser aujourd'hui l'impact du client dans les relations de travail (Audencia – Nantes Ecole de management, Lentic – Université de Liège, School of Economics, Université de Göteborg, Workinglives Institute – London Metropolitan University)
- d'autre part des organisations plus « praticiennes » confrontées à ce genre de problématiques et désireuses de l'approfondir (ADUET – France, Bernard Brunhes Polska)

Précisons que ce projet s'inscrit en continuité d'une première action conduite en 2002 par l'ADUET. Intitulée « Travail et performance », cette opération avait déjà souligné l'émergence de l'orientation client et identifié quelques éléments de son impact sur l'organisation du travail et sur la santé et la sécurité des salariés. Par ailleurs, Le Lentic (centre de recherche et d'intervention en Gestion de l'Université de Liège) ainsi que le Department of Economics and Commercial Law de l'Université de Göteborg avaient déjà mené des études appuyées sur des cas pratiques sur certains aspects de la problématique. Le premier a étudié les effets de la logique de services sur la structure des entreprises et sur le dialogue social, le second s'est penché sur les modifications de l'« identité professionnelle » de certaines fonctions ou encore sur l'impact de la logique de service sur la relation de travail dans les secteurs hospitalier et hôtelier. De son côté Audencia (Ecole de management de Nantes) animait un groupe de travail réunissant représentants d'entreprises et d'organisations syndicales autour de la question des répercussions de la logique client sur la relation de travail. Enfin, Bernard Brunhes Polska et le Workinglive Institute (London Metropolitan University), organismes proches des acteurs de terrain, observent régulièrement, dans le cadre de leur travaux ou de leur pratique, l'émergence de cette orientation client et ses répercussions sur le travail et l'emploi.

Dans chaque pays, l'équipe d'animation et de coordination du projet a veillé à impliquer dans les activités réalisées des groupes à composition pluraliste, chercheurs et praticiens, partenaires sociaux, secteurs privé et public, etc. .En effet, pour atteindre ses objectifs, le partenariat a mis l'accent sur le travail de groupes nationaux pluralistes ainsi que sur la confrontation et la comparaison européennes des résultats grâce à une conférence européenne sur le sujet. Il s'est appuyé également sur un comité de coordination - réunissant les partenaires et un représentant par pays du monde du travail- véritable lieu de synthèse des travaux des travaux et de démarche prospective.

II La démarche méthodologique

Chaque équipe impliquée dans le projet a mis en œuvre sa propre démarche méthodologique en prenant appui à la fois sur son expérience, ses ressources, sa vision de la problématique. Nous présentons successivement les dispositifs d'intervention et d'étude mobilisés par les différents partenaires du projet.

2.1 La démarche suédoise

Une revue des principaux ouvrages académiques publiés en Suède les 10 dernières années dans le domaine de la gestion a montré que la problématique de l'orientation client n'occupait pas l'avant-scène. Cette tendance managériale est prise pour acquise sans être nécessairement analysée attentivement comme telle. Ce constat a conduit l'équipe suédoise à adopter une autre approche que la revue de littérature. En se basant sur des discussions avec des chercheurs et des praticiens, trois champs d'investigation ont été identifiés comme particulièrement pertinents pour aborder la problématique de la triangulation des relations de travail dans le pays :

- Le travail intérimaire et l'externalisation
- L'employeeship¹ et la standardisation
- Le citoyen comme client

Chacun de ces thèmes a fait l'objet d'une démarche particulière d'enquête. Pour chaque thème, les discussions ont porté principalement sur des études de cas et sur l'identification des effets de la triangulation des rapports de travail sur l'individu en emploi. La thématique du travail temporaire et de l'externalisation a été abordée par des entretiens avec la principale agence suédoise de travail temporaire, qui se positionne également comme entreprise d'outsourcing. Un groupe de réflexion animé par le professeur Tengblad et composé de responsables des ressources humaines (dirigeants et consultants) s'est réuni à plusieurs reprises pour analyser les questions relatives à l'émergence de l'employeeship dans l'économie suédoise, notamment l'orientation client. Enfin, la consultation de publications spécialisées a été complétée par des consultations auprès du service de la Communication et du Développement de la municipalité de Malmö, afin d'appréhender le concept de « citoyen-client ».

2.2 La démarche belge

Afin de répondre aux différentes questions soulevées par l'introduction de l'orientation client dans les organisations, l'équipe belge s'est inscrit dans une démarche sectorielle en privilégiant l'étude du secteur des centres d'appels. Il s'agit en effet d'entreprises qui placent le travailleur à la fois en prise avec le client final, le consommateur d'un bien ou d'un service, et avec le donneur d'ordres interne ou externe du centre d'appels. L'équipe belge suit et observe les évolutions de ce secteur depuis de nombreuses années, principalement par le biais d'une démarche qualitative et empirique, ce qui permet le dégagement de tendances inscrites dans la durée.

¹ Ce concept difficile à traduire en français est proposé par l'équipe suédoise pour rendre compte du phénomène de responsabilisation des travailleurs et de décentralisation d'un certain nombre de décisions opérationnelles

La contribution belge est construite en deux parties. La première est consacrée à une présentation du secteur des centres d'appels et de ses principales caractéristiques en matière d'organisation du travail, de gestion de l'emploi et de régulation sociale. Elle repose sur une revue de la littérature francophone et anglo-saxonne développant ces différentes dimensions. La seconde partie propose une réflexion issue d'observations de terrain et de nombreux contacts avec les différents acteurs sectoriels sur les évolutions de l'emploi dans le secteur et les effets de la triangulation des relations de travail. Cette contribution concrète de l'équipe belge au projet européen est centrée sur l'analyse des liens potentiels entre les caractéristiques de la relation inter-firmes et la gestion de l'emploi par les acteurs de la relation. Elle est basée sur deux démarches réflexives. La première a consisté à organiser une table ronde sur l'évolution du travail dans le secteur des centres d'appels. Elle a permis de confronter les observations et constats des chercheurs aux vécus et situations de terrain rapportées par différents acteurs du marché de l'emploi. La deuxième démarche a conduit l'équipe de recherche à revisiter du matériel empirique collecté dans le cadre de différents projets et à en faire une comparaison transversale sur la problématique de l'emploi. L'analyse secondaire a porté sur l'émergence de logiques d'emploi différenciées en lien avec les configurations de relations inter-organisationnelles dans le secteur.

L'analyse des échanges qui ont eu lieu lors de la table ronde et l'étude des logiques d'emploi qui singularisent ce secteur permettent de contribuer à la compréhension des mécanismes collectifs et individuels sous-jacents à la structuration et à la régulation d'un marché de l'emploi fortement influencé par la figure du client.

2.3 La démarche polonaise

Face à l'absence d'un débat explicite sur la triangulation des relations de travail dans le discours social et économique polonais, l'équipe a orienté sa réflexion autour de deux relations spécifiques, les relations client-fournisseur entre firmes et la relation d'emploi. La réflexion a porté sur l'internalisation de pressions externes par le management ainsi que sur l'externalisation de pressions internes, au travers des différentes pratiques d'outsourcing. Une attention particulière a été apportée à la question de l'auto-emploi qui représente un segment non négligeable du marché de l'emploi dans ce pays marqué par un triple mouvement de libéralisation et stabilisation macroéconomique, d'établissement d'institutions de libre marché et de restructuration microéconomique.

Après avoir réalisé une revue de la littérature sur la loi polonaise du travail et sur le concept large d'orientation client, l'équipe a animé des groupes de discussion autour de quatre thématiques :

- Les nouvelles formes de travail
- L'auto-emploi
- Les salariés comme clients internes
- Les conséquences de l'orientation client sur les mouvements collectifs

Le groupe de discussion était composé de représentants d'organisations syndicales, d'employeurs, de responsables des ressources humaines et de juristes du travail. Les débats ont été préparés et alimentés par l'étude de cas de trois sociétés polonaises et une revue documentaires (documents d'entreprises et sites web) d'une cinquantaine de sociétés. La réflexion et les conclusions de l'équipe polonaise ont été enrichies par la passation d'un questionnaire aux membres du groupe de travail.

2.4 La démarche anglaise

La contribution de l'équipe anglaise porte essentiellement sur une revue de littérature dans le domaine des relations industrielles. L'étude du concept d'orientation client est abordée à partir de la façon dont cette tendance se manifeste dans les relations d'affaires issues des pratiques d'externalisation. Point de départ de la réflexion proposée, des travaux réalisés au début des années 90 montrent comment les grandes entreprises manufacturières commencèrent à utiliser leur pouvoir de client dominant pour influencer les modalités de fonctionnement de leurs fournisseurs. Ce travail documentaire se conclut par des études récentes sur les pratiques d'externalisation et d'orientation client mettant en évidence que les tensions induites entre, d'une part, la recherche d'efficacité des coûts et, d'autre part, l'adaptation à la demande, rendent ces modèles de gestion insoutenables dans le long terme.

Ce travail d'analyse documentaire a été complété par l'investigation d'une problématique particulière, formulée comme étant l'orientation client d'un service « civil » tel la représentation syndicale. Deux questions centrales ont été abordées dans un groupe de réflexion comprenant des représentants syndicaux et des dirigeants d'entreprises :

- Faut-il considérer les salariés comme des « clients » des organisations syndicales
- Les syndicats devraient-ils devenir des fournisseurs de services à destination de leurs membres et quels seraient les conséquences de cette (ré)orientation ?

2.5 La démarche française

La contribution de l'équipe française est articulée autour de deux démarches qui ont été menées en parallèle et se sont alimentées l'une l'autre. Durant une année et demi, Audencia Nantes Ecole de management a organisé et animé un cycle de séminaires sur la problématique du client. Ce cycle de séminaire était fondé sur un principe participatif et pluridisciplinaire qui a réuni des représentants de différentes communautés professionnelles (direction d'entreprise, organisation syndicale, chercheur). Au départ de témoignages d'acteurs engagés dans des situations de travail au contact quotidien d'un client, les participants ont abordé différents thèmes comme :

- La dialectique compétences et relation-client
- Les effets de l'introduction de l'orientation client dans les organisations (centre hospitalier, centre d'appels, industrie, etc.)
- La pression exercée par le client interne
- La relation client et les outils de gestion de la relation à la clientèle

Un séminaire de synthèse a été organisé à l'issue du cycle, il a permis de faire émerger un ensemble de constats autour de deux questions centrales, la concrétisation de la logique client dans les organisations et ses effets sur le travail et le dialogue social.

L'activité de réflexion autour de témoignages d'entreprises a été régulièrement alimentée et complétée par un important travail de revue et d'examen de la littérature économique, sociologique et managériale sur le sujet. Cette analyse documentaire a été construite autour de plusieurs thématiques spécifiques : la diversité des clients et la pluralité des figures du client, d'une part, les effets sur le travail, l'emploi et le dialogue social de l'introduction de la logique client dans les organisations, d'autre part. Enfin, une étude de cas réalisée dans le

secteur hospitalier met en évidence les impacts concrets, vécus et perçus de l'orientation-client sur les relations de travail et d'emploi.

2.6 Les traits communs

Au-delà des spécificités propres à chaque pays et à la façon dont l'équipe nationale s'est appropriée le projet et sa problématique, la brève description des dispositifs méthodologiques fait apparaître deux caractéristiques communes et fondamentales qui ont guidé le déroulement du projet dans les cinq pays. Chaque équipe a mis en place une démarche à la fois *exploratoire* et *réflexive* pour approcher la problématique de l'orientation client et son effet sur la multi polarisation des relations de travail. Dans les cinq pays, l'exploration, par différentes voies, de la thématique du projet, de façon à pouvoir en identifier les principaux enjeux et dimensions, a été ponctuée de moments de réflexivité. Organisés sous forme de tables rondes, groupes de travail, groupes de réflexion, ces moments ont donné la possibilité aux acteurs directement concernés par les phénomènes étudiés, d'exercer à la fois un effet miroir sur les constats théoriques en mobilisant leur vécu de terrain, et de prendre du recul par rapport à ce vécu pour forger des outils d'analyse des tendances observées.

Par ailleurs, les équipes se sont penchées sur différents types de relations exprimées par le concept d'orientation client ou de liens « client-fournisseur ». Comme l'a si bien montré l'équipe française, la figure du client est présente dans un tissu de liens divers qui composent et recomposent les relations de travail (voir figure 1 extraite du rapport français).

Ainsi parler d'orientation ou de logique client revient dans certains cas à s'intéresser au processus de contractualisation des relations de travail internes à une organisation et à la transposition de liens « support – production », par exemple, en lien « clients – fournisseurs ». Dans d'autres circonstances cela consiste à s'intéresser à l'ingérence d'un partenaire d'affaires, client ou donneur d'ordres dans l'organisation de son sous-traitant ou encore à la mobilisation de la figure « symbolique » et « intangible » du client final pour légitimer ou actionner des leviers de changement. L'importante synthèse d'analyse documentaire proposée par l'équipe française aborde l'ensemble de ces relations et la façon dont elles sont traitées par la littérature des dernières années. Les contributions spécifiques apportées par les différentes équipes permettent d'éclairer tantôt l'une de ces relations, tantôt l'autre.

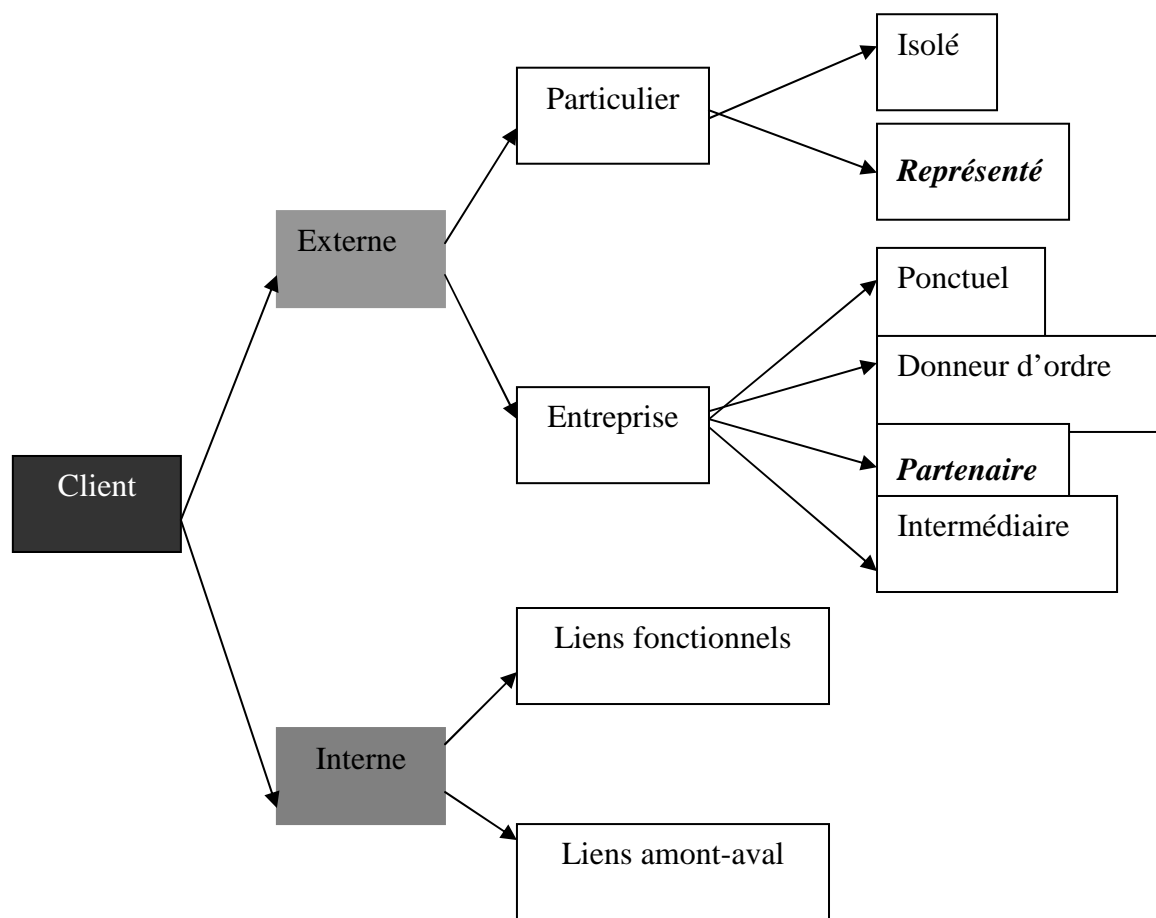


Figure 1 : Les catégories de client

Extrait du rapport français – Audencia p. 18

Concrètement, la relation durable entre un donneur d'ordres et ses fournisseurs a été abordée par l'équipe suédoise qui s'est penchée sur les pratiques d'externalisation dans le domaine du travail temporaire, par l'équipe anglaise qui a analysé, grâce à une revue de littérature, l'évolution des pratiques d'externalisation, et par l'équipe belge qui a étudié de façon approfondie la structuration des relations client-fournisseur dans le secteur des centres d'appels et ses effets sur la gestion de l'emploi dans le secteur. L'émergence de la relation « client-fournisseur » interne a retenu l'attention de l'équipe polonaise qui a mis en évidence la problématique croissante de « l'auto-emploi » dans ce pays et du discours consistant à considérer le salarié comme un « client interne ». Les équipes suédoises et anglaises ont souligné des aspects particuliers de la figure du salarié « client-interne », la première en s'intéressant à l'émergence du concept d'employeeship et à la responsabilisation croissante des salariés dans des contextes de travail qui restent encore fort contraints. La seconde en interrogeant le rôle du salarié comme « client » de son organisation syndicale et la réorientation que semble prendre l'institution syndicale vers la fourniture de services à ses membres. Enfin, les études de cas françaises et belges mettent en évidence l'influence, directe ou indirecte, du client final, patient d'un hôpital ou consommateur d'un bien ou service, sur la régulation des situations de travail, les identités professionnelles, la recherche d'un sens au travail ou encore la légitimation de pratiques managériales en rupture avec la tradition de l'organisation.

III Mise en perspective des résultats

Il n'est guère aisé de proposer une synthèse qui permette à la fois de saisir les tendances convergentes, de repérer les enjeux déterminants et d'éclairer les éventuelles adaptations à partir d'un matériel, certes riche, mais très diversifié tant dans son contenu que dans ses modalités de collecte. Nous proposons d'aborder cette mise en perspective autour de trois dimensions qui ont traversé les différents travaux réalisés sur la triangulation des rapports de travail, soit les acteurs du triangle, les relations qui les unissent et les principaux enjeux soulevés. Nous nous arrêtons principalement à des éléments de réflexion issus des confrontations avec les acteurs de terrain, dans le cadre des études de cas, des témoignages, des groupes de travail ou des comités d'experts, et qui paraissent nouveaux ou posés de manière différente de ce qui est relayé par les diverses revues de littérature.

Précisons que par triangulation des relations de travail, il faut entendre le processus par lequel un rapport autrefois bilatéral entre acteurs du marché du travail est triangulé ou recomposé par l'émergence, dans les situations de travail concrètes, d'un acteur tiers à la relation initiale (voir figure 2).

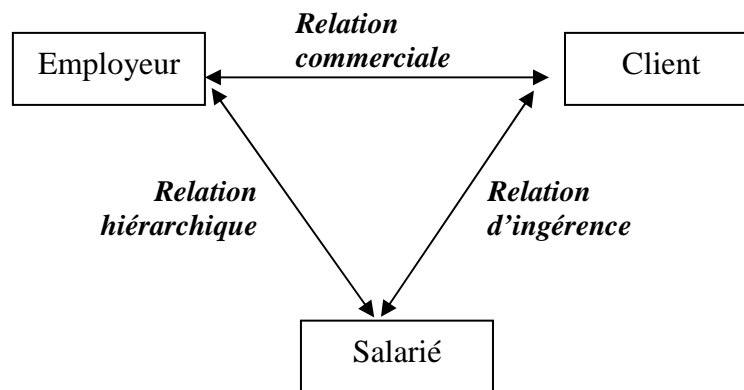


Figure 2 : la triangulation des relations de travail

Dans un premier temps, nous nous arrêtons aux différents acteurs qui composent le triangle afin de repérer dans les cinq contributions, des éléments de changement ou de recomposition de l'acteur dans sa relation avec les autres pôles du triangle. Dans un second temps, nous tentons de considérer la façon dont peuvent s'analyser les différentes relations qui unissent les acteurs au-delà de leur nature première (relation hiérarchique, relation commerciale, relation d'ingérence). Enfin, nous tentons de souligner ce qui dans les différentes contributions apparaît comme des pistes de questionnement originales et déterminantes pour l'avenir des dispositifs de régulation de la relation de travail et d'emploi.

L'objectif de cette mise en perspective est de tenter d'aller au-delà des constats largement relayés dans la littérature managériale et scientifique sur les effets directs en matière de travail et d'emploi de l'intrusion du client dans les organisations pour identifier les enjeux concrets tels que relayés par les acteurs de terrain ayant participé aux différentes activités d'échange et de confrontation.

3.1 Les acteurs de la relation

« Un client, c'est quelqu'un qui décide de consommer »

Cette expression toute simple et limpide, extraite des entretiens menés par l'équipe française dans un grand centre hospitalier ouvre un ensemble de questions sur l'usage qui est fait dans la pratique et la recherche sur l'expression « client ». La définition première d'un client comprend à la fois un acte volontaire (c'est quelqu'un qui décide) et un acte de consommation, de transformation du bien ou de la prestation proposés. Or les différentes contributions nationales montrent que le client revêt diverses figures selon que l'observation se situe dans le champ des relations internes à l'organisation ou de ses rapports à son environnement externe. Issu des réflexions présentes dans les différents rapports nationaux et plus particulièrement appuyé sur les efforts de définition réalisés par l'équipe française, le tableau suivant donne une vision de l'étendue du champ couvert par l'expression « client » et des différentes faces qu'il peut revêtir quand on le considère comme acteur d'une relation.

	Individuel	Collectif
Interne	Salarié, collaborateur, cadre, dirigeant	Business Unit, équipes, départements
Externe	Consommateur, citoyen, usager, patient, etc.	Client – entreprise, acheteur, donneur d'ordres, partenaire

Figure 3 Les différentes faces du client

Dans les différents rapports nationaux, le client apparaît tour à tour, comme salarié, consommateur, département ou donneur d'ordres, citoyen, usager d'un service public ou même patient, selon qu'il est individuel ou collectif, interne ou externe à l'organisation. Ainsi, la figure du client ne peut être abordée sans tenir compte de cette pluralité et de la diversité des situations issues de la mise en relation d'un client, de quelque type qu'il soit, avec un fournisseur ou un prestataire. Les registres auxquels appartient le client ne sont pas les mêmes selon qu'il est envisagé dans une relation à l'Etat, à un service public, à une entreprise, à un employeur, à un collègue, etc. L'ampleur du champ couvert par l'utilisation du terme client a donc pour conséquence de recomposer sans cesse les pôles de la triangulation, chacun de ces acteurs étant tour à tour client ou fournisseur.

Cette particularité de la triangulation a été mise en évidence dans plusieurs contributions qui questionnent l'état et le statut du salarié quand il devient client ou est considéré comme tel par sa hiérarchie, sa direction ou même ses collègues. Considéré comme un client dont il reste difficile de savoir au juste ce qu'il « consomme », le salarié est, dans certains contextes, objet d'une attention soutenue destinée à capter et fidéliser les compétences stratégiques pour l'organisation. Plusieurs groupes de travail ont été éloquents à cet égard, politique d'employabilité, pratiques de rétention, système d'incitants se multiplient face à un salarié dont la volatilité, lorsqu'il possède un profil à haut potentiel, pourrait ressembler à celle d'un consommateur. A ce premier type de relation client – fournisseur que l'on pourrait qualifier de « verticale » puisque dans ce cas le client est le salarié et le fournisseur sa direction, s'ajoutent des relations contractuelles internes de type horizontal, chaque salarié devenant le client ou le fournisseur de ses collègues, selon sa position dans la chaîne de production de valeur, ou sa contribution aux services de support à l'organisation. L'introduction de ce type de rapport induit des obligations de résultat, et rend chaque salarié « fournisseur » redevable vis-à-vis de ses clients internes. D'autres discussions ou témoignages ont mis en évidence

l'ingérence grandissante d'un donneur d'ordres dans les situations de travail concrètes, à tel point qu'il se substitue ou se superpose à la hiérarchie en place dans l'organisation pour former ce que l'équipe belge propose de nommer une « hétéarchie de proximité ». Dans ce cas, son rôle vis-à-vis du salarié se rapproche de celui d'un employeur, fut-il de fait uniquement. L'équipe suédoise pointe alors le dilemme suivant, lorsque le client se substitue à l'employeur et endosse son rôle, qu'advient-il de la réciprocité qui caractérise normalement les relations hiérarchiques ? A qui le salarié s'adresse-t-il pour toutes les questions relatives à son épanouissement au travail, qui devient responsable de lui fournir une réponse ? Même si les échanges qui ont eu lieu dans les différents pays montrent qu'il existe encore un pas, parfois important, entre le discours et la réalité sur l'orientation client, cette tendance à la recomposition du rôle des acteurs de la triangulation selon le point de vue duquel on se place mériterait d'être explorée davantage.

L'équipe anglaise ajoute une dimension supplémentaire à l'émergence du « salarié – client ». Autonomisé, géré individuellement, objet d'attentions soutenues, ce salarié va-t-il devenir également consommateur des services offerts par une organisation syndicale ? L'organisation syndicale ne peut-elle s'adresser à ces salariés qu'en leur proposant des services individualisés, presque à la carte ?

Ces réflexions sur la pluralité de la figure du client ouvrent, nous semble-t-il plusieurs perspectives d'investigation intéressantes. Une première piste de recherche consisterait à se pencher sur la profondeur du changement véhiculé par le passage de l'état de salarié à celui de client tant sur les rapports de travail que sur le lien à l'emploi. Il s'agirait également d'analyser de quelle façon les différentes logiques qui sous-tendent les relations triangulaires s'articulent les unes aux autres. En d'autres mots, par quelle opération mentale, un salarié passe-t-il du statut de « client » de son employeur (devenu par là-même un fournisseur) à celui de prestataire pour un client externe, fut-il individuel ou collectif ? Comment combine-t-il ces deux positions dans une même situation de travail ? Quel effet cela a-t-il sur son rapport à l'autorité, à la hiérarchie ? Etc.

La seconde piste a trait à la place et au rôle des organisations syndicales dans un tel contexte. Sont-elles amenées à se « replier » sur un rôle de fournisseur de services et de conseils individualisés pour des catégories de salariés que l'action collective et la défense d'intérêts communs concernent peu ? Une troisième piste consisterait à se pencher sur la problématique de la réciprocité sur chacune des relations lorsque le rôle traditionnel de chaque acteur est modifié par l'introduction de l'orientation client. Concrètement, si le client se substitue à l'employeur qu'en est-il de ses obligations vis-à-vis des salariés ?

« L'entreprise ne fait pas de produit, elle satisfait des besoins »

A nouveau tirée des témoignages recueillis en France, cette sentence illustre bien le passage d'une logique de l'offre à une logique de la demande dans l'organisation des systèmes productifs. Cependant, à y regarder de plus près, il semble impossible de considérer concrètement l'impact de l'orientation client dans les organisations sans tenter de partager le discours de la réalité. Les diverses revues de travaux présentées dans les rapports nationaux, de même que les confrontations avec les acteurs de terrain, mettent en exergue une ambiguïté croissante autour de la figure du client. Ce dernier oscille d'une représentation abstraite et symbolique à une présence concrète et réelle dans les situations de travail. Dans le premier cas, il sert de légitimation à l'introduction de nouvelles pratiques managériales dans l'organisation. La sollicitation de la figure symbolique du client induit alors un phénomène d'internalisation des pressions externes. Un nouveau système de référence articulé autour de

la satisfaction immédiate, voire anticipative, des exigences de la clientèle guide alors les comportements opératoires et gestionnaires. Dans le second cas, la figure se matérialise et le client entre véritablement dans l'organisation dont il influence les modes de fonctionnement, le système de valeur et les rapports internes. Il s'immisce dans la relation de travail par le contrôle, la supervision, la prescription du travail. Avec lui, c'est une rationalité externe qui est introduite dans l'organisation avec des fondements et des finalités parfois très éloignés de la rationalité de l'entreprise.

Plusieurs contributions nationales soulignent également que le client final est fortement sollicité pour justifier des changements dans les modes de production mais rarement impliqués dans la conception ou même dans la production du bien ou service qui lui est destiné. D'une part, la définition du changement, ou la recherche de la solution conférant un avantage compétitif restent du ressort des directions d'entreprise. D'autre part, la nécessité de maîtriser et rationaliser les coûts pour se maintenir sur les marchés et augmenter les dividendes de l'activité continue à être un des principaux moteurs de décision et choix organisationnel. Dans certains secteurs, comme celui des centres d'appels, cette recherche d'efficacité pousse les entreprises à étendre à la gestion de la relation avec le client final les efforts de rationalisation industrielle et managériale qu'elles entreprennent. Avec l'appui des technologies d'information et de communication le client est décortiqué, mesuré, traduit en informations réutilisables et traitées par des systèmes informatisés, la relation fait l'objet d'un minutage, d'un découpage et d'un scénario précis, etc.

Qu'il soit figure symbolique ou acteur influent, le client, quand il est introduit dans les organisations, en affecte le fonctionnement. D'un côté, on observe une autonomisation et une responsabilisation grandissantes d'équipes de conception ou de production afin de permettre une meilleure adaptation à la demande et de faire évoluer plus rapidement les produits ou services. De l'autre, on constate un appauvrissement important des tâches dans le souci de contrôler et de mesurer au plus près l'exécution de certaines activités de service avant ou après vente. Il est curieux de constater à quel point sur une même chaîne de valeur d'un bien ou d'un service l'orientation client peut se traduire par des modifications assez diversifiées des contenus et des conditions de travail. En leur état actuel, les différentes contributions nationales montrent un salarié d'autant plus contraint dans son travail qu'il est en contact direct avec le client final. Cette impression qui peut sembler paradoxale gagnerait à être considérée avec plus d'attention et pourrait constituer une autre piste de prolongement d'étude sur l'orientation client.

3.2 La nature de la relation

« On voulait sortir du modèle traditionnel client / contractant ... »

Extraite d'une étude de cas anglaise, cette formule exprime et résume les évolutions constatées à maintes reprises dans les relations entre un client et son fournisseur. Les témoignages sont nombreux pour rendre compte d'une évolution d'une forme de contractualisation classique qui consistait à confier tout ou une partie de la production d'un bien ou service à un fournisseur en gardant en interne la maîtrise de l'ensemble du processus à une forme de contractualisation plus stratégique et partenariale qui vise à impliquer des fournisseurs de biens et services dans la conception, la réalisation ou la distribution du produit sans garder en interne les compétences et la maîtrise des processus. Aux pratiques de sous-traitance « classique » souvent considérée comme de la sous-traitance de capacité se substituent ou s'ajoutent des stratégies de sous-traitance de spécialisation ou même de co-traitance.

L'équipe française a proposé de caractériser la relation client-fournisseur en mobilisant deux axes discriminant, la fréquence de la relation et la symétrie de la relation (la domination ou non d'un protagoniste par un autre). Une approche similaire se trouve dans le rapport national belge où les chercheurs ont utilisé comme vecteur de discrimination la valeur ajoutée de l'activité qui fait l'objet de la relation commerciale (dimension liée à la récurrence de la relation) et la perméabilité de l'organisation (dimension liée à l'assujettissement à une influence extérieure). En nous basant sur ces deux propositions, nous proposons la relecture suivante des types de relations client – fournisseur.

Fréquence de la relation

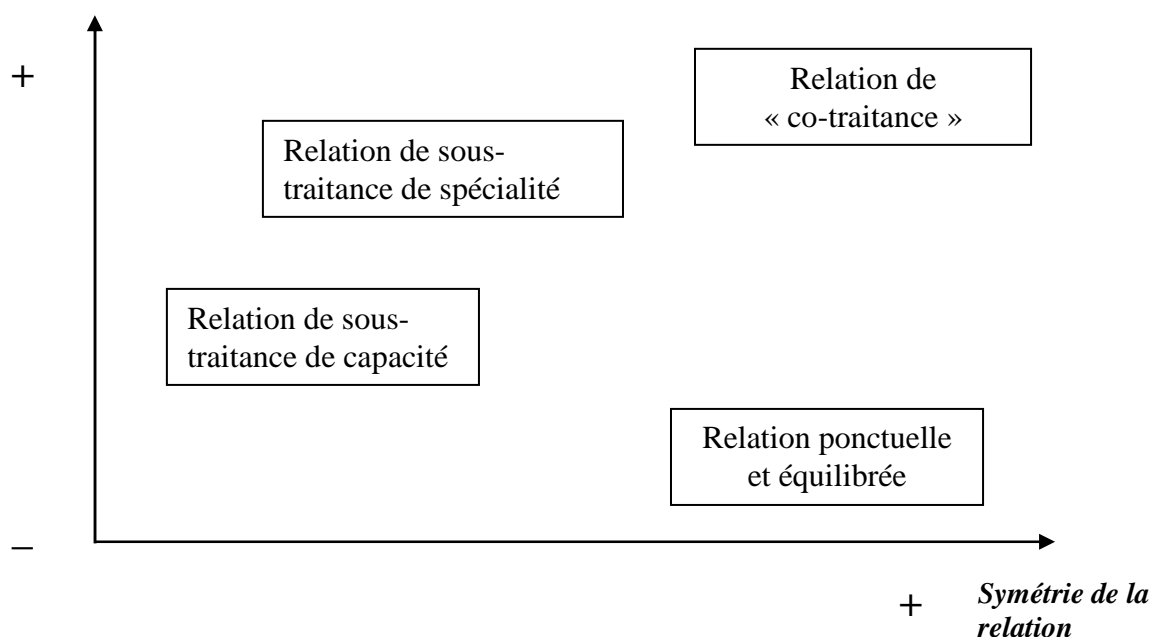


Figure 3 : Vers une typologie des relations client-fournisseur

« L'ingérence du client est variable »

Ce constat issu de la table ronde organisée en Belgique sur l'évolution de l'emploi dans le secteur des centres d'appels demande de nuancer l'analyse des effets sur l'emploi et le travail de l'orientation client. Il reste cependant peu d'études qui se soient penchées sur la nature exacte des relations entre un client et un fournisseur et sur les effets des différents types de relation client - fournisseur en matière d'emploi et de gestion des ressources humaines. Les contributions nationales au projet européen apportent un éclairage sur ces deux questions. Elles ont été principalement formalisées dans les rapports belge et français. Ces deux équipes ont proposé une grille de lecture de la triangulation des rapports de travail (voir figure 2) qui considère les liens entre les trois pôles du triangle comme autant de relations de pouvoir. Selon la nature symétrique ou asymétrique de la relation de pouvoir et la position de domination ou de dépendance des différents acteurs, la triangulation des rapports de travail s'exprimera différemment en matière de conditions d'emploi et de travail. En considérant trois types de relation de pouvoir – le pouvoir hiérarchique lié à la détention de l'autorité et formalisé par la subordination juridique, le pouvoir économique lié à la dépendance des ressources, enfin, le pouvoir sociologique lié à la capacité de maîtriser des sources alternatives

d'influence – les chercheurs ont mis en évidence à la fois la complexité et la subtilité des rapports qui se tissent dans la triade « client – employeur – salarié », et la variété de situations qui ne placent pas toujours l'acteur « salarié » en situation de dépendance par rapport aux deux autres acteurs. A partir de l'observation attentive du secteur des centres d'appels, l'équipe belge a proposé de différencier différentes logiques d'emploi associées à la nature des relations client – fournisseur. Ainsi, à des relations de type co-traitance ou sous-traitance de spécialisation correspondrait plutôt des logiques d'emploi de professionnalisation ou de valorisation qui ont pour effet de stabiliser les conditions d'emploi, de contribuer à l'épanouissement du salarié par des pratiques de gestion des compétences, d'ouvrir des perspectives de carrière liées à des possibilités d'ancrage identitaire au métier ou à l'organisation. A l'inverse, les relations ponctuelles ou de type sous-traitance de capacité conduiraient plutôt à des logiques de rationalisation de l'emploi qui se traduisent par une précarité des statuts, une gestion purement transactionnelle du lien salarial sans valorisation des compétences individuelles, de faibles perspectives professionnelles et un ancrage identitaire essentiellement lié au marché du travail. Les relations de sous-traitance fortement asymétriques peuvent également donner lieu à des pratiques de segmentation interne de l'emploi qui consiste à gérer des segments différents de salariés, au sein d'une même organisation, de façon à articuler le plus étroitement possible les exigences et particularités des différents donneurs d'ordres.

Fréquence de la relation

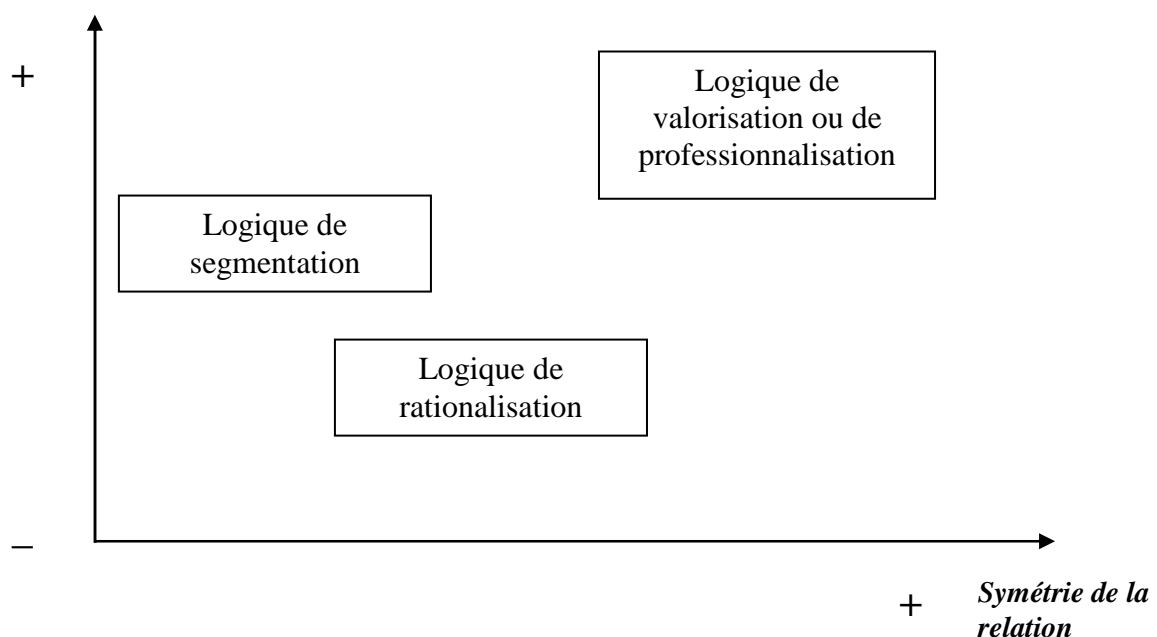


Figure 5 : Emergence des logiques d'emploi

Ces deux grilles d'analyse, issues d'une démarche purement exploratoire, pourraient faire l'objet d'investigations complémentaires de façon à valider, invalider, compléter, affiner la compréhension des relations client – fournisseur et leurs effets différenciés en matière d'emploi et de travail.

3.3 Les enjeux pour la régulation de l'emploi et du travail

Il ne s'agit pas dans cette synthèse de reprendre l'ensemble des enjeux présents dans la littérature managériale et scientifique et dans les cinq rapports nationaux, quant aux effets sur le travail et l'emploi de l'orientation client. Notre souci est plutôt de relever ce qui nous semble original, innovant, interpellant, dans la façon dont la problématique a été traitée dans les différents pays, tant par les équipes de recherche que par les praticiens et de dégager des nouvelles pistes de recherche ou de réflexion. A cet égard, nous avons relevé trois enjeux qui nous semblent émerger des contributions et poser de façon légèrement différente la problématique de l'orientation client dans les organisations.

Le paradoxe des logiques d'action

Les différentes contributions soulignent la superposition croissante dans les organisations de deux logiques largement antagonistes. D'une part, les entreprises s'inscrivent dans une logique de coût, exprimée par une rationalisation industrielle et économique de l'activité, des comportements, des choix. Dans le même temps, elles prônent une logique de service, exprimée par une quête de qualité, l'autonomie des comportements, la participation aux décisions, l'esprit d'initiative. Concrètement, la mise en œuvre de ces deux logiques se traduit par une exacerbation des pressions sur le salarié, et, souvent, sur le management de proximité et par l'expression dans une même situation de travail d'injonctions contradictoires. Il appartient alors au salarié, seul ou avec l'aide de son encadrement, de réaliser la synthèse entre ces deux logiques, de poser les justes arbitrages, de mobiliser des compétences de jugement et d'analyse, de défendre ses choix. Emblématique des pratiques d'externalisation, le secteur des centres d'appels est fortement révélateur de cette mise en tension entre deux logiques, économie d'échelle d'un côté et spécialisation de l'autre. Tout en étant soumis à des procédures très stricts, formalisées dans des scénarios de communication ou des scripts, pris dans des cadences de travail marquées et rythmées par les outils automatiques de gestion des appels, les téléopérateurs, qui ne contribuent nullement à la conception et à l'élaboration de ces contenus de travail, doivent être à la fois capables de se conformer à ces prescrits et de s'en écarter, parfois sensiblement, lorsque la situation échappe aux prévisions.

Sur le plan de l'emploi, cette tendance se traduit par une segmentation croissante des marchés du travail, tant à l'intérieur d'une même organisation qu'à l'extérieur. La recherche d'efficacité des coûts pousse vers des nouvelles formes de contractualisation de l'emploi qui permettent d'ajuster au maximum les effectifs aux variations de la demande et de faire glisser vers d'autres acteurs la responsabilité du lien salarial. Le développement de l'auto-emploi en Pologne ou du « travailleur à la demande », en Suède, s'inscrit dans cette logique. La quête de qualité et d'amélioration continue des produits et services conduit plutôt à privilégier la stabilité de l'emploi et des parcours professionnels tout en développant l'autonomie et la responsabilisation des salariés et en leur donnant un rôle plus actif dans la conception et l'exécution du travail. En développant l'employeeship, selon l'expression d'un chercheur suédois, les organisations confient aux salariés la résolution des conflits ou des problèmes internes aux équipes de travail, mais également la gestion des relations avec les clients ou partenaires externes. L'équipe suédoise insiste ainsi sur le fait que le développement de la responsabilité n'a pas nécessairement pour corollaire une amélioration des conditions de travail et un épanouissement personnel. Ses effets sont liés tant à la façon dont l'encadrement exerce son rôle et réinvente la subordination qu'à la capacité des individus à mettre œuvre et à gérer ces nouvelles responsabilités. L'employeeship demande alors de reconsidérer la question du développement social et humain par une politique cohérente de gestion des compétences et d'évolution professionnelle.

Plusieurs contributeurs s'interrogent sur le caractère pérenne de cette stratégie hybride, alliant économie d'échelle et recherche de qualité et sur la capacité des organisations à mettre en œuvre les « bonnes pratiques » pour parvenir à concilier ces deux logiques antinomiques, tant sur le plan collectif que sur le plan individuel. Ils ouvrent avec cette interrogation une autre piste d'investigation apte à prolonger les travaux exploratoires présentés ici. Quels seraient les effets sur le travail et l'emploi de la pérennisation de cette tendance, notamment en matière d'identification, de formalisation, de validation et valorisation des compétences particulières qu'elle implique, de gestion des situations de stress, de recomposition du rôle de l'encadrement ?

La lisibilité et la transparence des comportements

Les équipes nationales ont également mis en évidence que la recherche combinée d'efficience et de qualité entraîne une propension à tracer les comportements, tant du côté des consommateurs que du côté des producteurs de biens et services. D'un côté, les systèmes de contrôle et de mesure de la qualité du service fourni, et de la satisfaction du client, se multiplient et se formalisent, au travers notamment des dispositifs de certification, de labellisation ou plus généralement de gestion de la qualité. Ils sont légitimés, implémentés, imposés en quelque sorte, par la volonté de satisfaire au plus près les besoins des clients. Ces mêmes dispositifs permettent de rendre visibles et lisibles tous les comportements liés aux activités de gestion de la relation à la clientèle et d'agir sur ses aspects quantitatifs (diminution des « temps morts », réduction des erreurs ou rejets, amélioration de la séquence des tâches, de la vitesse d'exécution, etc.). Ils renforcent la double contrainte de qualité et de quantité qui pèse sur le salarié dans certains contextes.

Les contributions belges et anglaises montrent à quel point ce phénomène est sensible dans le secteur des services externalisés, comme celui des centres d'appel, où la gestion des effectifs oscille constamment entre le besoin de rentabilité et le désir de centrer le service sur le client. Cette double contrainte se traduit par des paradoxes de gestion et par une augmentation sensible du contrôle et du suivi de la performance, tant quantitative que qualitative du salarié. Ce dernier ne fait pas seul l'objet d'une traçabilité croissante, le comportement du consommateur est également décodé, pisté, analysé, et rendu de plus en plus transparent. A la gestion par la standardisation des comportements, procédures et résultats, s'ajoute alors une forme de gestion par la standardisation des besoins. Le client final ou le consommateur reste finalement assez éloigné de la construction d'une solution à ses problèmes, de même que le salarié.

Ces différents constats dégagent une nouvelle perspective de recherche. Il semblerait en effet opportun de se pencher sur l'articulation entre les différentes formes de standardisation, leurs effets sur le durcissement des conditions de travail, sur l'équilibre de plus en plus ténu entre autonomie et contrôle, sur les nouvelles formes de contrôle induites par une standardisation par les besoins, sur les possibilités de construction collective et d'apprentissage organisationnel, etc.

La place de l'humain

Il semble qu'une question latente traverse les différentes contributions et l'ensemble des échanges qui ont eu lieu pendant le projet. On la trouve posée de manière explicite ou implicite dans les discours, les réflexions, les revues de littérature. Il s'agit de la place qui est encore accordée à l'humain dans des systèmes de production soumis à d'importantes pressions externes. Dématérialisée et largement symbolique, la figure du client oriente, guide,

justifie d'importants changements dans les rapports de travail et d'emploi sans toutefois que la personne du client, au nom de laquelle s'effectue ces changements, y soit directement associée ou impliquée. Placé dans des situations d'arbitrage délicat entre différentes logiques d'action, le salarié doit faire preuve de discernement et d'initiative dans un contexte de travail largement prescrit et procédurisé. La recherche d'efficacité et d'économie d'échelle, constante quelle que soit le type d'entreprise et sa stratégie de marché, conduit les organisations à adopter des outils informatiques et automatisés de gestion de la relation à la clientèle. Leur implémentation constitue un bon exemple de la difficulté à prendre en considération le facteur humain dans les efforts de rationalisation de la production d'un bien ou d'un service. D'une part, ces outils restent construits sur une perception des attentes et besoins du client qui oriente la collecte d'informations, leur traitement et leur exploitation et permet une gestion plus efficace du point de vue du fournisseur sans pour autant se traduire par une augmentation de la qualité du service du côté du destinataire. Ce dernier est en effet rarement impliqué dans la conception et le développement d'un outil destiné à améliorer le service qui lui est offert.

D'autre part, ces outils sont intégrés dans les organisations avec la croyance qu'ils vont améliorer la gestion de la relation à la clientèle sans prise en compte des interactions avec leurs principaux utilisateurs, les salariés en contact direct avec la clientèle. Le témoignage de deux consultants spécialisés en gestion de la relation à la clientèle lors d'un séminaire tenu en France, met en évidence que l'outil ne « crée pas le management de la relation à la clientèle » mais le facilite, lorsqu'une culture client est déjà présente dans l'organisation. Et pourtant, la revue de littérature réalisée par l'équipe belge montre à quel point le salarié qui va interagir dans sa pratique quotidienne avec cet outil est totalement absent de sa construction et de sa conception. Des risques d'aliénation et de coercition émergent alors dans des contextes où le travail est dicté et normé par un outil développé sans le concours de ses utilisateurs, et sans tenir compte des interactions avec ce dernier.

A nouveau, ces considérations pourraient donner lieu à prolongement et dégager un champ de recherche sur l'outillage de la relation à la clientèle, ses modes de construction et de mise en œuvre, ses effets sur le travail et sa redéfinition, ses conséquences sur la relation elle-même, sa prise en charge et son évolution.

Conclusions

Ce travail de synthèse avait pour double objectif de donner une vision d'ensemble du travail réalisé dans cinq pays, aux traditions différentes, pour explorer la problématique de l'orientation client avec la triangulation des rapports de travail qu'elle entraîne, et de mettre en perspective les principaux constats. Il a conduit à s'interroger sur l'évolution de la triade qui compose ou recompose les relations d'emploi et de travail, le client – le salarié et l'employeur, en montrant que les rôles ne sont pas figés et mais qu'ils se confondent et placent les différents acteurs tantôt dans une position, tantôt dans l'autre. La mise en perspective a également révélé l'hybridité et la complexité des situations issues de la mise en relation, dans des contextes de jeux de pouvoir et d'influence différents, de ces trois acteurs. Enfin, elle a mis en exergue des traits caractéristiques de l'évolution du travail induite par l'orientation client, notamment la présence de logiques contradictoires dans les organisations, l'augmentation sensible de la transparence et de la traçabilité des comportements et la place de l'humain dans une relation qui s'outille et s'automatise.

Ces différents enjeux questionnent bien entendu le modèle et les pratiques actuels de régulation du travail et de l'emploi. Au-delà du rôle, de plus en plus sensible, de l'encadrement, c'est tout le système de régulation sociale qui est interrogé. Comment en effet réguler sur une base collective des situations de plus en plus complexes et hybrides dans lesquelles les acteurs peuvent changer de rôle, ou exercer un rôle indirect ? Faut-il se diriger vers des logiques de régulation réflexive qui tentent à donner aux acteurs les moyens pour réguler au plus près des situations, plutôt que de rester dans des logiques positives qui définissent a priori les règles et leur champ d'application ? Faut-il étendre la sphère et les pratiques actuelles de régulation à de nouveaux acteurs ? Faut-il organiser la régulation autrement, sur quelles bases, quel périmètre ? Comment donner ou redonner un rôle actif aux différents interlocuteurs de la triade ? Telles sont les questions de fond soulevées par les travaux et les échanges qui ont eu lieu pendant un an. Les pistes de solution restent encore vagues et difficiles à élaborer car les conséquences à plus long terme du développement de l'orientation client commencent seulement à être appréhendées dans toute leur complexité et à faire l'objet de convergence. L'engouement managérial, et même social, pour l'orientation client, laisse progressivement place à une réflexion plus critique des acteurs directement impliqués dans la relation entre client et fournisseur. Cette phase réflexive semble le passage obligé pour permettre l'évolution du système de régulation dans une direction qui donne à chaque acteur une place et une voix.