



Responsabilité du lien social dans l'entreprise
réseau

Le réseau et la régulation sociale

Rapport synthèse de recherche

Stéphanie BONNIVERT
Nathalie RENIER
Brigitte RORIVE
Virginie XHAUFLAIR



Avril 2004

Table des matières

Introduction	3
1. Problématique	3
2. Le projet Re-Lier	3
Démarche Méthodologique	4
Le réseau et la régulation sociale	7
1. Le modèle classique de régulation des relations de travail	7
2. Les pressions sur le modèle classique de régulation	9
2.1 De la subordination aux nouvelles formes de dépendance et d'interdépendance	9
2.2 Du bilatéralisme à la triangulation des rapports de travail	12
2.3 De la standardisation à la diversité des formes d'emploi	16
3. Des pratiques émergentes	18
Conclusions	21
Bibliographie	22

Introduction

1. Problématique

Le travail subit de profondes modifications. Poussées par les exigences de flexibilité et la concurrence intense, les entreprises revoient leur mode d'organisation. La grande entreprise intégrée verticalement se désagrège pour donner naissance à des partenariats multiformes et complexes. De nombreuses PME se refusent à grandir et tissent des réseaux leur permettant d'aborder les marchés avec une taille critique suffisante. De façon générale, les organisations se recentrent sur leur cœur de métier et externalisent toutes les activités qui y sont périphériques. Empruntant pour la plupart à la logique du réseau (DEFFAYET, 2000), ces changements organisationnels ont pour effet de brouiller les frontières habituelles des organisations (PICHAULT, 2000) et de diluer le lien à l'emploi (SUPIOT, 1999). Les contextes de travail sont souvent marqués par la coexistence, dans un même réseau, de modes d'organisation du travail et de gestion des ressources humaines différents. Le marché y joue un rôle de plus en plus actif (HEDLUND, 1986, WEISS 1992). A côté des injonctions de la hiérarchie apparaissent les exigences du client, du donneur d'ordre ou du partenaire, parfois en prise directe avec le travailleur. Enfin, il n'est pas rare de voir se côtoyer dans une même situation de travail des individus aux statuts et employeurs différents.

Par ailleurs, les nouvelles technologies d'information et de communication permettent de transcender l'espace et le temps, et de redéfinir les contours des sphères professionnelles. Elles entraînent aussi une révision des postes de travail et une redistribution des fonctions.

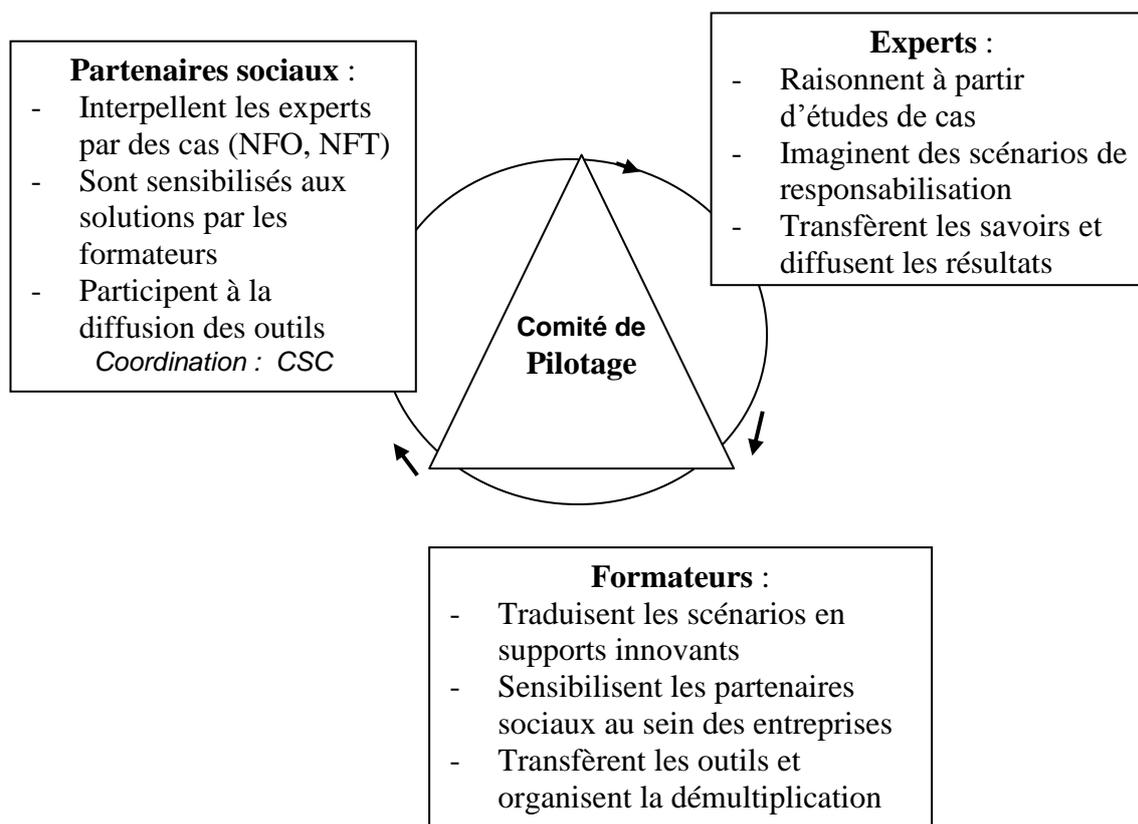
Tel est le contexte dans lequel la responsabilité sociale des entreprises va devoir s'exercer et le dialogue social évoluer. Les enjeux soulevés par ces mutations du travail et des organisations sont de taille. Comment évolue le dialogue social dans ces nouveaux périmètres de travail, sur quelles matières doit-il porter, dans quelles conditions peut-il se maintenir ? Comment maintenir des collectifs de travail et une cohésion sociale dans ces contextes éclatés ? Dans quelle mesure l'ingérence d'un tiers dans la gestion des ressources humaines met-elle en cause la notion de responsabilité sociale ? Ce sont autant de questions auxquelles tente de répondre le projet Re-Lier. (www.relier.org)

2. Le projet Re-Lier

Elaboré et coordonné par le Lentic, le projet Re-Lier (Responsabilité du Lien social dans l'Entreprise Réseau) s'est intéressé à l'avenir du lien social dans les nouvelles formes d'organisation (NFO) et de travail (NFT). Il a réuni dans un réseau de recherche et de réflexion, des partenaires sociaux (syndicats et fédérations patronales), des équipes de recherche et des professionnels de la formation, de quatre pays européens (Belgique, Espagne, France et Suède). L'objectif du réseau était triple : comprendre et mettre en perspective les enjeux sociaux soulevés par les NFO et les NFT, pour ensuite favoriser une réflexion prospective avec les partenaires sociaux au niveau européen, et enfin transposer les résultats de ces travaux dans des outils pédagogiques d'animation et de sensibilisation à destination des acteurs du dialogue social.

Démarche Méthodologique

Le projet Re-Lier a reposé sur une démarche originale d'articulation entre experts, formateurs et partenaires sociaux, en forme de "boucle", les uns alimentant les autres dans un processus continu d'échange et de transposition, tel qu'illustré dans le graphique ci-après.



Dans un premier temps, les équipes de recherche ont établi un état des lieux des évolutions organisationnelles et statutaires à l'oeuvre dans les entreprises à partir d'études de cas de nouvelles situations de travail. L'objectif était de rassembler du matériel empirique destiné à fournir une meilleure connaissance des réalités de terrain, d'isoler de la comparaison des différentes situations des questions critiques pour l'exercice du dialogue social et de repérer d'éventuelles pratiques innovantes en matière de responsabilisation sociale des entreprises.

Avec l'aide des partenaires sociaux impliqués dans le projet, il a été possible de repérer, dans chaque pays, des cas, a priori symptomatiques et emblématiques de nouvelles formes de travail et/ou d'organisation. Par "Nouvelles Formes d'Organisation" ou "NFO", il faut entendre les évolutions importantes - pouvant conduire à une rupture - dans la façon traditionnelle d'organiser le travail et de concevoir les organisations. Une série d'indicateurs permettant de caractériser les nouvelles formes organisationnelles a guidé la sélection des études de cas. Ils sont repris et présentés dans le tableau suivant, et mis en correspondance avec les caractéristiques des formes traditionnelles d'organisation.

Formes traditionnelles	Formes nouvelles
Barrières internes hiérarchiques et fonctionnelles	Recomposition des barrières internes
Une seule enveloppe juridique et organisationnelle	Dissociation des enveloppes (mobilité des périmètres)
Homogénéité des modes d'organisation et de GRH	Hybridation des modes d'organisation et de GRH
Rôle actif de la hiérarchie	Rôle actif du marché
DRH structurée et influente	Recomposition de la fonction RH
Marché du travail interne	Emergence du marché du travail externe

Le concept de " Nouvelles Formes de Travail " désigne les évolutions importantes dans l'exercice et les conditions de travail. Ces changements, ou nouveautés, affectent différentes dimensions de l'exercice du travail, les plus concernées étant le lieu, le temps ainsi que la durée de travail.

Le tableau suivant propose une série de dimensions relatives au travail et des exemples d'évolutions significatives.

Dimensions	Exemples d'évolution
Statuts	Contrats à durée déterminée, stages rémunérés, travail occasionnel, body shopping, intérim, cumul d'activités, indépendant sous lien contractuel exclusif, CDI avec un groupement d'employeurs, etc
Temps	Horaires décalés, coupés, comprimés, flexibles, annualisés, réduits, etc
Revenu	Remboursement de frais, prestation de services, stock options, prélèvements d'intermédiation, etc
Lieux	Domicile, locaux du client, lieux de transit, bureaux mobiles, etc
Parcours	Mobilité géographique, internationale ou fonctionnelle, nomadisme inter et intra-organisationnel, etc
Compétences	Prévalence du niveau de qualification, des compétences sociales ou individuelles, formation continue, etc

Au total, 45 études de cas ont été réalisées par les 4 centres de recherche impliqués dans le projet. Ces cas concrets de nouvelles formes d'organisation et de travail ont été étudiés à l'aide d'entretiens et de pratiques d'observation. Dans chaque cas, les chercheurs ont conduit des entretiens semi-directifs de deux types au sein des entreprises concernées par ces mutations. Des entretiens de contexte ont eu lieu avec un ou deux représentants de la direction afin de décrire l'entreprise et de caractériser les nouvelles formes d'organisation ou de travail en présence. D'autre part, des travailleurs, du personnel cadre, des responsables projet, des responsables d'équipe, des représentants syndicaux... ont été rencontrés afin de décrire et de caractériser leurs contexte et situation de travail.

A l'issue de cette activité, les données empiriques ont été consolidées et présentées à l'ensemble des partenaires sociaux lors d'un séminaire transnational. La confrontation des praticiens du dialogue social aux chercheurs ainsi que l'analyse croisée des études de cas a permis de soulever un certain nombre de questions critiques qui ont guidé l'analyse

transnationale. Elles ont trait à l'émergence du réseau comme lieu de régulation sociale, à la légitimité des interlocuteurs du dialogue social, à l'effacement des frontières qui balisaient le travail et les organisations et à la nécessité de nouvelles formes de communication. Ce présent rapport traite principalement de la régulation des rapports de travail dans les nouvelles formes de travail et d'organisation.

Le réseau et la régulation sociale

1. Le modèle classique de régulation des relations de travail

Les modèles de relations collectives de travail varient certes d'une nation à l'autre, néanmoins, leur observation en parallèle permet de dégager une constante : *la représentation collective des salariés s'est toujours calquée sur l'organisation du pouvoir économique patronal, car elle a toujours eu pour objet d'équilibrer les rapports de forces avec les employeurs*¹. Ainsi, le modèle pyramidal de la grande entreprise industrielle, intégrée et hiérarchisée, prenant en charge la totalité du processus de réalisation d'un produit, a inspiré une conception des relations collectives dont les formes ont épousé ce mode dominant d'organisation du travail (Supiot, 2001). Les identités professionnelles, autrefois fondées sur le métier, se sont alors reconstruites sur une base sectorielle. Les organisations syndicales ont articulé leur structure à partir des différents types d'industries, et ont privilégié un fonctionnement hiérarchisé, à l'image des entreprises auxquelles elles s'adressaient. Les lieux ainsi que les modalités de concertation et de négociation ont été mis en place en respectant les structures décisionnelles du mode de production industriel. Les fédérations syndicales ont organisé la représentation des travailleurs en fonction des statuts clairement définis au sein de ce mode de production, statuts qui ont conditionné la constitution de collectifs autour d'intérêts communs. De même, la désignation des acteurs –sujets de droits collectifs– habilités à négocier a été effectuée sur base des cadres préexistants de l'action et de la négociation collective. Elle a donc conditionné l'identification même des collectifs représentés (Supiot, 2001 ; Donnadiou, 2000).

Sur le plan institutionnel, le modèle classique de régulation des rapports de travail repose donc sur l'existence d'un triangle formé de trois grands types d'acteurs : le syndicat, l'entreprise et l'état (Supiot, 1999, Dunlop, 1958). L'ensemble des travailleurs soumis à une hiérarchie forte et organisée, affecté à des tâches de production de masse, n'a pas de peine à s'organiser en « sujet collectif qui peut se représenter tel quel » (de Foucauld, 1995). L'entreprise, aussi, se conçoit comme un collectif qui organise l'activité économique en plaçant les travailleurs sous l'autorité d'un même employeur (Supiot, 1999). Les relations de travail sont pensées collectivement et se fondent sur l'action commune de l'ensemble des salariés de l'entreprise représentés par le syndicat. Les instances représentatives des travailleurs (délégation syndicale, conseil d'entreprise, etc.) sont donc conçues pour une entreprise isolée et sont organisées sur cette base. Les négociations collectives, en revanche, s'effectuent principalement au niveau du secteur (branche d'activité) autour duquel se structurent les organisations de partenaires sociaux.

Sur le plan des principes, la régulation des rapports de travail a longtemps reposé sur une conception unique du rapport de travail fondée sur la dichotomie entre travail salarié et travail indépendant (Supiot, 1999, Donnadiou, 2000, Marcovitch, 1995, Barthélemy, 2001).

D'un côté, le salarié se définit comme une personne s'engageant à exécuter un travail à temps plein ou à temps partiel, pour le compte d'un employeur, en contrepartie d'un salaire ou d'un traitement. Cet engagement s'effectue pour une période limitée ou indéterminée dans le cadre d'une entente verbale ou écrite et est régi par le contrat de travail. D'un autre côté, le

¹ SUPIOT A., Vers un ordre social international ? Observations liminaires sur les « nouvelles régulations » du travail, de l'emploi et de la protection sociale, Conférence sur L'avenir du travail, de l'emploi et de la protection sociale, Annecy, 18-19 janvier 2001

travailleur indépendant s'engage envers une tierce personne —son client— à effectuer un travail matériel ou à lui fournir un service moyennant un prix que le client promet de défrayer. La différence essentielle entre ces deux statuts réside donc dans la nature du lien qui unit l'entreprise au travailleur. Dans le premier cas, le travail s'effectue dans le cadre d'une subordination juridique, et dans le second cas dans le cadre d'une dépendance économique. Le lien de subordination constitue donc la principale caractéristique distinctive du contrat de travail par rapport au contrat d'entreprise ou, plus généralement, au contrat commercial.

Le seul rapport de travail qui fait l'objet d'une réglementation spécifique (Droit du travail) est le rapport salarial basé sur le lien de subordination. Ce dernier est conçu comme un échange entre un employeur qui garantit une sécurité d'emploi et un travailleur qui se soumet à son autorité. La subordination existe dès qu'une personne (l'employeur) peut exercer son autorité sur les actes d'une autre personne (le travailleur). Ce pouvoir patronal de direction est double : il détermine la prestation de travail et en organise l'exécution. Ce pouvoir d'organiser l'exécution de la prestation constitue d'ailleurs l'essence même du lien de subordination. Il implique que le travailleur inscrit dans une relation de subordination est lié par une "obligation de moyens". Il doit en effet mettre tout en œuvre afin que le travail soit exécuté au mieux et selon les instructions reçues de l'employeur. Ce type d'obligation le distingue également du travailleur indépendant qui fait face, quant à lui, à une "obligation de résultat", en ce sens qu'il s'engage à mener à bien, mais en toute liberté, un travail déterminé.

En outre, les statuts de travailleur salarié et de travailleur indépendant se différencient par le fait que le travailleur indépendant participe aux risques économiques et financiers de l'activité, au contraire du travailleur salarié qui est normalement exclu de la prise de risque.

Le tableau suivant donne une vision synthétique des différences fondamentales entre les caractéristiques du contrat de travail, liant le salarié à l'employeur, et celles du contrat commercial liant l'indépendant à son client.

Contrat de travail	Contrat commercial
Lien de subordination	Lien de dépendance économique
Obligation de moyens	Obligation de résultats
Pas de partage des risques	Participation aux risques

Tableau 1: Types de contractualisation

Le droit du travail —et plus particulièrement le contrat de travail— a été construit dans le cadre d'une conception traditionnelle de l'organisation avec pour modèle de référence la grande entreprise intégrée dans laquelle évoluaient des salariés fidélisés vouant leur vie à l'entreprise en échange d'une promesse de constance. La base du droit du travail est donc la relation de travail bilatérale entre l'employeur et ses salariés. L'employeur est et reste celui qui contracte la relation et de cette qualification d'employeur découle la responsabilité juridique à l'égard de ses salariés à qui il doit la garantie d'un emploi, le versement d'un salaire et, de façon générale, le respect des obligations légales.

Dans ce modèle, qui a prévalu pendant une grande partie du siècle dernier, les rapports de travail sont régis de manière standardisée (Castel, 1995) par un contrat de travail à temps plein, octroyé à durée indéterminée. Le statut professionnel est homogène ainsi que la forme d'emploi. Le contrat de travail s'exécute dans le cadre d'un statut salarial qui confère un

certain nombre de garanties (sécurité, temps de travail contrôlé, seuils de rémunération, etc.) et dont les normes sont fixées soit par les pouvoirs publics, soit par la négociation collective.

Comme on peut le constater, le cadre réglementaire qui régit les rapports de travail dans nos sociétés est à la fois *binair*e (il repose sur une base à deux éléments : le statut de salarié et le statut d'indépendant), *bilatéral* (il ne prend en considération que la relation contractuelle entre le salarié et l'employeur) et *standardisé* (il favorise une forme dominante de mobilisation du travail, le contrat de travail à temps plein pour une durée indéterminée). Il repose sur une conception « à la fois hiérarchique et collective des relations de travail » (Supiot, 1999 p.25).

Ce cadre, en place dans de nombreux pays depuis plusieurs dizaines d'années, n'a subi aucune modification majeure depuis sa mise en oeuvre. La logique qui a présidé à sa création a continué à gouverner son fonctionnement. Néanmoins, si l'on prête attention, même sommairement, à la vie des organisations et au marché de l'emploi, on ne peut éviter de constater que ceux-ci sont traversés depuis plusieurs années par des évolutions qui touchent tant les formes de l'emploi que les caractéristiques organisationnelles des entreprises.

2. Les pressions sur le modèle classique de régulation

Les modifications organisationnelles, institutionnelles et statutaires, que vivent aujourd'hui les entreprises et leurs personnels modifient l'« état de travailleur » encore basé sur une conception classique de l'entreprise et des relations de travail. L'observation attentive des différentes situations de travail rencontrées dans les études de cas menées dans le cadre de la recherche Re-Lier tend à prouver que de nombreux changements sont en cours et que les critères évoqués précédemment ont perdu de leur pertinence pour appréhender les modes de régulation sociale à venir.

2.1 De la subordination aux nouvelles formes de dépendance et d'interdépendance

La pénétration de la **logique marchande** dans l'organisation (Bouchez, 2003) affecte la nature même du lien salarial, la subordination.

En adoptant des modes de gestion et de management empruntés au marché, contrats d'objectifs et de services (DPO), contractualisation des prestations internes (relations clients – fournisseurs internes), l'entreprise affaiblit, voire dénature le lien de subordination l'unissant à ses salariés. Certes, l'entreprise détermine encore la nature des prestations de travail, mais elle en organise de moins en moins l'exécution, laissant au contraire le travailleur libre de définir lui-même le contenu concret de son travail et la séquence des tâches à accomplir. Le contrôle est effectué à la fin de la prestation, lorsque l'employeur vérifie la conformité des réalisations avec les objectifs fixés au début du projet.

De plus en plus d'entreprises mettent également en place, pour certaines catégories de personnels, des systèmes de rémunération mixte comprenant une partie fixe et une partie variable reliée aux performances du travailleur. Si ces pratiques ne sont pas neuves dans des métiers comme la vente ou la représentation, elles tendent à se généraliser à d'autres catégories de travailleurs —cadres ou personnels hautement qualifiés— qui jusqu'à présent n'y étaient pas soumis. Selon les cas, cette part variable est plus ou moins importante. Il n'est pas rare qu'elle représente une part essentielle de la rémunération. Les pratiques de rétribution mixte reliées à l'atteinte d'objectifs préalablement définis ont pour corollaire implicite une

obligation de résultat, qui se substitue à l'obligation de moyens qui organisait le travail des salariés. Cette obligation de résultat se réalise dans le cadre de relations internes de type client-fournisseur très proches de celles qu'un indépendant entretient avec son client. Ces travailleurs peuvent être qualifiés de « faux salariés » car le lien de subordination qui caractérise traditionnellement leur statut de salarié s'efface et glisse progressivement vers un lien de stricte dépendance économique.

Par ces pratiques, l'entreprise efface progressivement la frontière qui sépare le statut de salarié du statut d'indépendant au risque de priver le salarié des protections normalement attachées à ce statut. Si le poids de la hiérarchie dans ce type d'organisation s'allège sensiblement, il en est autrement du poids de la subordination. Bien que relâchée, cette dernière pèse différemment sur un **travailleur fortement responsabilisé** et mis sous pression pour atteindre, de sa propre initiative, les objectifs fixés par son employeur. De l'atteinte de ces objectifs dépend également le résultat de l'évaluation du travailleur, qui pourrait perdre son emploi si ceux-ci ne sont pas remplis. Devenus de véritables « prestataires de services », en concurrence possible avec d'autres prestataires extérieurs, ou intérieurs, à l'entreprise, ces salariés font face à une demande d'implication et de disponibilité permanente de la part de leur employeur, non prévue au contrat de travail. L'impératif de compétitivité qui s'impose au nouveau « fournisseur de services » contraint celui-ci à mettre en place de nouveaux modes d'organisation du travail visant à accroître son efficacité et à diminuer les coûts afférents à ses tâches. L'intensification du travail, qui constitue le revers difficilement évitable de cette révision des modalités de travail, va généralement de pair avec une procédurisation accrue des tâches, condition nécessaire pour gagner en efficacité

Il importe de noter que ces pratiques d'autonomisation, de contractualisation des prestations internes par le biais d'une DPO et d'internalisation des rapports marchands (relations client-fournisseur) ne sont pas le fait exclusif des personnels cadres ou hautement qualifiés. Au contraire, on observe dans de nombreuses entreprises une autonomisation, à des degrés divers, des opérateurs en charge des activités de production.

Ces deux exemples illustrent notre propos.

Dans cette multinationale réorganisée en 1999 selon le principe des Business Units indépendantes, le personnel des services de support à l'organisation est réparti en équipes de travail largement autonomes et dotées d'une fonction et de responsabilités bien spécifiques. Liées aux autres unités par des relations de clients – fournisseurs, elles répartissent entre leurs membres les objectifs quantitatifs et qualitatifs assignés en début d'année. Chaque membre de l'équipe organise librement son travail et définit de sa propre initiative les tâches à réaliser en fonction des objectifs à atteindre. Cette direction par objectif est soutenue par un système d'évaluation complexe et formalisé qui conduit à noter les individus sur une échelle à trois niveaux, la cote la plus basse étant synonyme de départ imminent de l'entreprise. Chacun gère son temps de travail en fonction de ses impératifs et des délais impartis et définis par l'équipe. L'évaluation annuelle porte sur la qualité du travail produit et la satisfaction des clients internes, de même que sur la capacité à mettre en oeuvre les valeurs privilégiées par l'entreprise. Les équipes sont animées par un « team leader » et composées de travailleurs localisés dans différents pays. La plupart de ces travailleurs, hautement qualifiés, participe à un programme de « Flexworking » alliant télé-travail à domicile et prestations dans les locaux de l'entreprise qui ont été réaménagés en espace ouvert avec partage des postes de travail.

Cette entreprise du secteur pharmaceutique a opté pour une décentralisation de la prise de décision et a confié les différentes phases du processus de production à des équipes autonomes rassemblant divers types de compétences en leur sein (R&D, qualité, maintenance, technique). Les opérateurs qui composent ces équipes ont été formés de manière à accroître leurs qualifications, et ils prennent en charge l'ensemble des tâches de gestion de la phase de production qui leur a été confiée, hormis certaines activités de support, qui ont été maintenues de façon transversale. Le taux de rendement global de chaque équipe est calculé quotidiennement par les opérateurs eux-mêmes, de même que diverses autres mesures (taux de panne, de déchets, etc.). Ces mesures servent de base à la définition des objectifs de l'équipe par la direction qui laisse le soin aux opérateurs de définir la manière optimale de les atteindre. C'est l'équipe qui affecte ses membres aux différentes tâches à accomplir, effectue la maintenance de premier niveau des machines, contrôle la qualité de la production, détermine les priorités de production, etc. L'entreprise organise la production selon un système de pauses qui implique que trois équipes autonomes sont affectées à une même phase du processus de production. Ces équipes se mènent une concurrence féroce pour obtenir le meilleur taux de rendement global. L'enjeu de cette compétition est l'accession à un niveau supérieur auquel est généralement associée une majoration de la rémunération. Par ailleurs, les équipes autonomes réparties tout au long du flux de travail entretiennent entre elles des relations de type client-fournisseur. Il importe d'être performant et de produire en suffisance des produits de qualité si l'on ne veut pas être confronté à la sanction du marché. Dans ce contexte d'interdépendance séquentielle, cette dernière est immédiate, et les opérateurs d'une équipe n'hésitent pas à se plaindre de tout manquement directement à leur « fournisseur » situé en amont du processus.

Une autre situation emblématique illustrant la limite entre les statuts professionnels est le cas des « faux indépendants ». Bien qu'un à un donneur d'ordre par un contrat commercial de prestation de services, le travailleur indépendant se trouve dans une relation de « **quasi subordination** ».

Cet état est dû pour une part au caractère souvent exclusif du lien entre le travailleur et le client et pour une autre part à l'ingérence de ce dernier dans l'exécution, l'organisation et le contrôle du travail confié au travailleur indépendant.

Par ailleurs, on constate l'apparition de liens d'interdépendance organisationnelle tissés entre travailleurs indépendants en relation avec un même donneur d'ordre. Ces liens complexifient la situation déjà particulière, de ce type de travailleur, situé dans une « zone grise » (Supiot 1999) entre travail salarié et travail indépendant. Ils sont responsables vis-à-vis de leur client de la bonne exécution du contrat qui les unit mais n'en maîtrise pas seuls l'exécution. Au contraire, ils sont fortement tributaires, dans le respect de leurs engagements, d'un collectif nullement pris en compte par le client.

Le cas des informaticiens, présenté ci-dessous illustre cette situation.

Cette société de développement de logiciel basée aux Etats-Unis n'emploie que des informaticiens indépendants situés dans différents pays (Belgique, France et Canada). Ces derniers sont liés à l'entreprise par des contrats de deux mois, renouvelés régulièrement, qui fixent les tâches à accomplir, la durée estimée du travail, la rémunération et les obligations en matière de confidentialité. Les termes de ces contrats varient selon les individus, mais ne sont pas fonction des résultats financiers de l'entreprise. Tous les informaticiens travaillent à distance depuis leur domicile sur le développement du même logiciel. Le travail est défini en début de projet par le responsable de l'entreprise et réparti entre les informaticiens selon les compétences propres à chacun. Un planning général guide la réalisation des différentes

étapes du logiciel, il est accessible via Internet et mis à jour régulièrement par les informaticiens. Devant la difficulté de coordonner les contributions à distance dans le développement d'un même applicatif, les informaticiens tentent de mettre au point un système de notification interne permettant à chacun de suivre et de s'adapter au rythme de l'autre. Le responsable de l'entreprise est en contact régulier avec les différents travailleurs indépendants pour redéfinir les tâches, ajuster le planning, aplanir les difficultés de coordination.

Le schéma suivant synthétise les évolutions parallèles qui affectent le lien de subordination ainsi que les glissements qui s'opèrent et remettent en question la conception traditionnelle des statuts.

	Contrat de travail	Contrat commercial
Lien de subordination ↓ ↑	Salarié	Faux indépendant
Lien de Dépendance économique	Faux salarié	Indépendant

Tableau 4 : Evolution des types de contractualisation

2.2 Du bilatéralisme à la triangulation des rapports de travail

La pénétration de la **logique organisationnelle** (Bouchez, 2003) dans les relations de marché se traduit par une modification de la structure des entreprises et l'apparition de configurations réticulaires, c'est-à-dire basées sur la mise en réseau d'entreprises séparées.

Notre environnement économique est marqué par une progression des organisations de forme réticulaire. Les entreprises sont de plus en plus nombreuses à procéder à un remodelage - voire à un éclatement - de leur structure. Elles se recentrent autour d'un noyau restreint d'activités stratégiques, en sous-traitant ou en externalisant toutes les autres tâches ou fonctions périphériques. D'autres optent plutôt pour la constitution de partenariats leur permettant de renforcer leur position ou de développer des compétences spécifiques. Les nouvelles formes organisationnelles qui émergent de ces stratégies sont caractérisées par une modification de l'organisation hiérarchique de l'entreprise et un changement du rôle des différents acteurs.

Les rapports entre un sous-traitant et son donneur d'ordre, qui sont au départ purement marchands et régis par les clauses d'un contrat commercial, se modifient. Le donneur d'ordre intervient de plus en plus dans l'organisation du travail et la gestion des ressources humaines de son sous-traitant. Non seulement, il fixe, dans les termes du contrat commercial, la nature des prestations de travail, les objectifs à atteindre ; mais il définit également de façon très précise l'exécution de ce travail et intervient directement sur le personnel de son sous-traitant. Le sous-traitant, qui reste l'employeur juridique, voit son rôle de coordinateur et d'organisateur du travail de ses salariés supplanté par l'ingérence d'un tiers (le donneur d'ordre) dans l'organisation du travail de son personnel.

Cette ingérence a pour conséquence que la société sous-traitante et son client ne constituent plus deux entités nettement séparées et imperméables. Si leur périmètre juridique reste inchangé (elles sont toutes deux juridiquement indépendantes l'une de l'autre), leur périmètre

organisationnel se modifie et devient perméable. Elles sont devenues organisationnellement dépendantes l'une de l'autre. Cette dépendance peut varier en intensité, mais dans tous les cas, elle affecte le lien de subordination unissant normalement le salarié à son employeur juridique.

Dans ces contextes, la relation duale entre l'employeur et son employé se transforme en une relation triangulaire faisant intervenir un nouvel acteur : le donneur d'ordre ou l'entreprise utilisatrice. Ce nouvel acteur se substitue à l'employeur juridique du travailleur et prend en charge plusieurs de ses prérogatives concernant l'organisation du travail et la gestion des ressources humaines. Représentée dans le schéma suivant, cette triangulation des rapports de travail entraîne alors un **déplacement du lien de subordination** qui unissait auparavant l'employeur juridique et le travailleur, et qui unit désormais le tiers à la relation (client, donneur d'ordre, entreprise utilisatrice, partenaire, etc.) au travailleur mis à sa disposition.

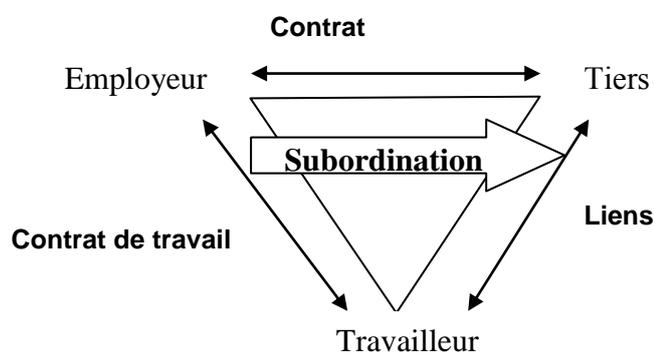


Schéma 1 : La triangulation des rapports de travail

Ce déplacement peut être effectif à des degrés divers selon que les liens fonctionnels unissant le tiers au travailleur sont forts ou faibles. En effet, le tiers peut prendre en charge la quasi-totalité, ou une partie seulement, de l'organisation du travail et de la gestion des personnels de son contractant.

Cette situation complexifiant les rapports entre salariés et employeurs n'est pas sans effet sur la protection normalement offerte aux salariés d'une entreprise.

Cette redistribution des rôles est marquée par *l'absence de responsabilisation en matière sociale* du tiers à la relation, alors qu'il intervient dans ces questions. Le problème se pose avec une acuité particulière en matière de prévention des risques et de protection des travailleurs. Le fait que le travail s'accomplit souvent hors des lieux de l'entreprise employeuse déresponsabilise cette dernière sur les questions de sécurité des lieux de travail et de qualité des conditions de travail, sans pour autant responsabiliser l'entreprise utilisatrice de cette main-d'œuvre. Les conséquences de ce phénomène seront d'autant plus lourdes que le rapport de force au sein du réseau sera déséquilibré en faveur du client ou du donneur d'ordre qui impose les conditions d'utilisation de la main-d'oeuvre à l'employeur juridique.

L'impact de la triangulation des rapports de travail sur la *responsabilité sociale* est en enjeu majeur des formes éclatées de travail et d'organisation. En effet, la responsabilité juridique d'une entreprise vis-à-vis de ses travailleurs, et le respect des conditions légales protégeant le statut de travailleur, sont directement liés à la qualité d'employeur (Sobzack, 2002). La règle veut qu'une entreprise qui n'est pas attachée à un travailleur par les liens d'un contrat de travail ne soit pas tenue pour responsable à l'égard de ce dernier même si elle intervient dans la définition et l'exécution de son travail.

Si elle réduit la protection juridique des travailleurs, cette situation les prive aussi d'un *interlocuteur légitime* en matière de négociation et de dialogue social. L'employeur juridique a tendance à s'éloigner de ses personnels, distanciant le lien à l'emploi. La négociation ne se déroule pas au niveau où se prennent les décisions. Le tiers qui fixe, par l'intermédiaire des clauses du contrat commercial ou civil, le cadre dans lequel un certain nombre de décisions de GRH seront prises est absent des négociations entre représentants de l'employeur et du personnel. L'employeur, quant à lui, est contraint par les termes d'un contrat commercial ou l'appartenance à un groupe et ne dispose pas toujours de la marge de manoeuvre nécessaire à la négociation.

Enfin, les *possibilités d'action collective* pour améliorer les conditions de travail dans ces situations sont réduites. Elles se heurtent à l'éclatement des personnels sur différents sites ou lieux de travail et à la taille réduite des équipes et des effectifs. Cette dispersion rend difficile l'établissement de collectifs de travail homogènes et l'instauration d'une représentation commune. La disparité des situations et contextes de travail empêche l'établissement ou l'identification d'intérêts communs entre des travailleurs qui par ailleurs se côtoient peu et ont peu d'opportunités de rencontres et d'échanges. Par ailleurs, la prestation sur site de longue durée entraîne un sentiment d'appartenance fort vis-à-vis de l'entreprise cliente et non vis-à-vis de l'entreprise employeuse. Ce transfert du sentiment d'appartenance diminue les possibilités d'action collective tout en éloignant le travailleur de son entreprise d'origine et de ses collectifs.

Pour illustrer nos propos voici 3 exemples issus des études de cas réalisées dans le cadre du projet Re-Lier.

Cette société de catering est le sous-traitant exclusif pour le service d'accueil et de restauration à bord des trains à grande vitesse circulant entre des capitales européennes. Le donneur d'ordre est une entreprise privée née de la coopération entre plusieurs sociétés nationales de chemin de fer toujours sous statut public. Bien que salarié du sous-traitant, le personnel d'accueil est placé, le temps du trajet, sous la responsabilité du train manager, mis à disposition par une des sociétés nationales de chemin de fer. Pour réaliser son travail (service des repas, informations aux voyageurs, etc.), il doit se conformer à une procédure très précise, définie par le donneur d'ordre. Cette marche à suivre codifie chacune de ses tâches depuis la disposition des aliments sur le plateau, jusqu'au temps écoulé entre deux passages pour le service du café. Le personnel du sous-traitant reçoit d'ailleurs des formations théoriques, mais surtout pratiques, très poussées. Elles sont organisées par le donneur d'ordre qui met l'accent sur le service au client, l'intégration des procédures de travail et l'apprentissage des gestes adéquats.

Salariés de droit du sous-traitant, le personnel responsable de l'accueil à bord des TGV se trouve, de fait, dans des liens de subordination avec une autre hiérarchie que celle de son employeur. L'employeur juridique voit son rôle de coordinateur et d'organisateur du travail de ses salariés supplanté par l'ingérence du donneur d'ordre.

La situation vécue par les employés de la société de catering met en évidence les modifications qu'entraînent, au niveau des relations de travail, les organisations en réseau.

Le réseau de distribution de ce groupe bancaire franco-belge a une structure tout à fait particulière. Il est composé d'agences locales historiquement indépendantes qui ont été regroupées en sociétés coopératives, sur une base territoriale. Chaque coopérative, appelée « étoile » par le groupe, est constituée par les gérants (travailleurs indépendants) des agences qui détiennent entre 50 et 75% du capital. Le reste est détenu par le groupe bancaire. Ces structures se rémunèrent grâce aux commissions reversées par le groupe en fonction de l'atteinte des objectifs de vente (+/- 80%) et de la conformité aux politiques et procédures édictées par le groupe (+/- 20%). Cette restructuration en réseau a été voulue, et dans certains cas, imposée aux agences par le groupe dans un objectif de centralisation et de rationalisation de ses activités de distribution. La politique de gestion des ressources humaines, depuis le recrutement jusqu'à l'appartenance à la commission paritaire², est définie au siège central et mise en oeuvre par les sociétés coopératives. Des DRH de zone ont été mis en place pour assurer le lien entre le centre et les agences et veiller à la mise en oeuvre des politiques. Il n'y a cependant pas ou très peu de contacts directs entre ces DRH locaux et le personnel des agences, ce que regrette ce dernier, privé d'accès direct aux véritables décideurs.

Dans cette entreprise de nettoyage industriel et de facility management, les salariés prestent la totalité de leur temps de travail chez les clients. Les équipes sont relativement autonomes et dirigées, si la taille du chantier le justifie, par un chef d'équipe. Ce dernier est chargé de répartir le travail entre les différents ouvriers selon les spécifications reçues de l'employeur (procédures de nettoyage), mais aussi de l'entreprise utilisatrice de leurs services. Dans les chantiers de moindre importance, les ouvriers sont intégrés aux équipes existantes sur place et un chef d'équipe « tournant » s'assure régulièrement que le travail est bien accompli selon les termes du contrat. Normalement, la nature des tâches à accomplir est déterminée dans le contrat commercial qui lie l'employeur à l'entreprise utilisatrice. Dans les faits, il n'est pas rare que les contremaîtres de cette dernière réclament des ouvriers de nettoyage qu'ils effectuent telle ou telle tâche non spécifiée au contrat. Il s'agit souvent de tâches ingrates que les ouvriers de l'entreprise utilisatrice rechignent à accomplir. Cette dernière intervient par ailleurs dans la sélection des ouvriers et dans leur évaluation, elle fixe également les horaires et temps de travail, en accord avec l'employeur. Son intervention se fait beaucoup plus rare en matière de formation, particulièrement sur les questions de sécurité au travail. Souvent, les ouvriers de nettoyage ont développé au fur et à mesure du temps un sentiment d'appartenance fort à l'entreprise utilisatrice dont ils portent l'uniforme et le logo. Ils se tournent même plus volontiers vers les représentants du personnel de cette entreprise que vers leurs propres délégués quand un problème survient dans l'exercice de leur travail.

Ces deux exemples témoignent de l'apparition d'un troisième acteur (le groupe, le client) dans le rapport jusque-là bilatéral qui unit un travailleur à son employeur. L'ingérence grandissante du client dans la gestion du personnel de nettoyage, alliée au fait que le travail s'accomplit hors des locaux de l'employeur désresponsabilise ce dernier à l'égard de ses travailleurs. Ce désengagement est particulièrement sensible en matière de sécurité des lieux de travail et de qualité des conditions de travail. Il s'effectue sans pour autant responsabiliser le client qui a recours à cette main-d'oeuvre et qui intervient, parfois lourdement, dans l'organisation du travail, en imposant notamment des rythmes et horaires de travail pénibles, des tâches non prévues au contrat, etc.

² En Belgique, les commissions paritaires désignent les accords de branche fixant les conditions de travail applicables à tous les salariés d'un secteur

Ni les salariés des agences bancaires ni les ouvriers de nettoyage ne peuvent engager la responsabilité juridique d'entreprises tierces qui pourtant prennent des décisions économiques les concernant

Du côté du réseau bancaire, le groupe a transféré la responsabilité du lien salarial avec les employés du réseau de distribution, ainsi que les risques qui y sont attachés (gestion des licenciements, compression des coûts salariaux, etc.), à des structures autonomes. En gardant le contrôle sur la définition de la politique de GRH et en intervenant directement sur certains aspects, le groupe réduit cependant très fortement la marge de manoeuvre des employeurs juridiques. Ces derniers sont obligés de respecter et de mettre en oeuvre les politiques du groupe qui encourage ce respect par une politique particulière de commissionnement sans pour autant partager la responsabilité des conséquences sociales de ses décisions.

2.3 De la standardisation à la diversité des formes d'emploi

Le recours à des formes alternatives de mobilisation du travail (contrat de travail précaires, Intérim, mise à disposition de personnel, travail indépendant...) permet aux entreprises d'accroître leur rentabilité, leur flexibilité et leur réactivité aux demandes du marché.

Cependant, ces multiples formes d'emploi ont pour effet d'exclure un nombre croissant de travailleurs du champ de la protection sociale attachée au modèle standard du contrat de travail à temps plein pour une durée indéterminée.

Elle induisent, également, une discrimination entre plusieurs types de personnel. Cette discrimination consiste d'abord à traiter les personnels différemment selon les activités dans lesquelles ils sont impliqués (stratégiques ou non), leur niveau de qualification (faible ou élevé) et leur rareté sur le marché du travail. Par exemple, une activité qui requiert une haute qualification (help desk Internet), et pour laquelle le marché du travail est tendu, offre une meilleure protection en terme d'emploi qu'une activité moins spécifique (service d'information grand public) et moins exigeante en termes de compétences. On assiste, dès lors, à une forme de clivage entre des salariés bien protégés par un contrat de travail «standard» et des travailleurs sous contrat d'un autre type (Interim, travail indépendant, contrat à l'heure, ...) qui n'offre pas les mêmes garanties de protection (Supiot, 1999).

La diversité des formes d'emploi observée au sein d'une même enveloppe organisationnelle (Schoenaers & Zune, 2001) traduit une appartenance à des employeurs différents, à des catégories salariales différentes, à des champs de protection différents (législations, commissions paritaires, conventions collectives de branche, etc.). L'insécurité des personnes en forme d'emploi précaire (faux indépendants, travailleurs intérimaires ou mis à disposition, ect.) fausse les termes de l'échange sur lequel est basé le lien à l'emploi. Le travailleur se soumet normalement au pouvoir de direction de l'entreprise qui en retour lui offre la sécurité et la stabilité d'un emploi durable. La précarité associée aux formes alternatives de mobilisation du travail déséquilibre cet échange dans la mesure où peu de protection est offerte en échange de la subordination. Cette dernière risque même de s'en trouver renforcée car le travailleur craignant de ne pas voir renouveler le contrat (de travail ou commercial) qui le lie à l'entreprise dans laquelle il preste, va se conformer davantage aux exigences et injonctions de son donneur d'ordre. En outre, l'individualisation des rapports de travail, caractéristique de ces situations, augmente la fragilité et la précarité de cette main-d'oeuvre, pourtant en «quasi-subordination». En effet, le travailleur, isolé par sa forme d'emploi, se trouve dans un rapport de force avec son donneur d'ordre largement défavorable et ne peut se prévaloir du même pouvoir de négociation qu'un collectif.

La recherche de flexibilité des effectifs conduit à « fragmenter le corps social » (Donnadieu, 2000, Kaisergruber, 1994). Autour d'un noyau dur et stable de salariés bénéficiant d'une garantie d'emploi et d'une progression de carrière gravitent un premier cercle de salariés sous contrats atypiques, temporaires et précarisés, en lien distendu avec leur employeur, ainsi qu'un second cercle de travailleurs ne relevant plus du droit du travail, mais bien du droit commercial, travailleurs indépendants, salariés des sous-traitants, des sociétés d'Interim, etc.

Le remplacement progressif des contrats de travail par des contrats civils ou commerciaux risque de priver un nombre croissant de travailleurs de la protection syndicale attachée au statut de salarié et au seuil d'effectif. Il conduit aussi à une réduction des collectifs habilités à négocier. En effet, le recours à la négociation collective et le droit à la représentation s'exercent difficilement dans les contextes que nous avons évoqués précédemment. La diversité des formes d'emploi et des personnels au sein d'une même entreprise rend difficile l'identification d'un intérêt commun à défendre et l'instauration d'une solidarité entre les différentes catégories de travailleurs. Ce manque de cohésion sociale représente un véritable défi pour les relations collectives de travail, lesquelles restent basées sur la solidarité et l'action commune de l'ensemble des salariés de l'entreprise. L'éclatement des personnels entre plusieurs employeurs, souvent de petite taille, fait perdre à une partie de ceux-ci le bénéfice des dispositions du droit du travail instaurant le droit à la représentation. Leur rejet dans le travail indépendant les prive de la protection attachée au statut professionnel standard. Négliger ces formes hybrides de mobilisation du travail (Dupuy et Larré, 1998) risque alors de permettre à des entreprises en quête de flexibilité et de rentabilité d'échapper aux obligations légales en matière de travail.

Les trois cas suivants illustrent la diversité des formes d'emploi au sein de mêmes enveloppes organisationnelles.

ADA est une société suédoise financée par des fonds publics, et active dans le domaine de la gestion documentaire et de l'information. Six personnes travaillent dans cette société et gèrent une bibliothèque, un centre d'information ainsi qu'un service d'information à destination du grand public (accessible par téléphone, email ou Internet). Les trois personnes qui s'occupent du service d'information ont été mises à disposition d'ADA par une entreprise de location de personnel située hors de Suède. Salariées d'ADA pendant plusieurs années, elles ont été priées de se faire embaucher par cette entreprise de location de personnel si elles souhaitent conserver leur emploi et leur poste. Les six personnes travaillent ensemble et doivent répondre aux mêmes exigences en termes de qualité de prestation et de travail. Des différences sensibles se font cependant sentir au niveau des conditions salariales, des jours de congé, et surtout des possibilités de formation continue. Alors que la société publique est dans une optique de développement et de rétention de compétences à long terme, l'entreprise qui met du personnel à disposition répond à des critères de coûts et à la nécessité de proposer du personnel dont les compétences sont suffisantes et adaptables à différentes demandes.

Ce centre d'appel appartient à un tour opérateur suédois. Il emploie 120 personnes dont 80 travaillent à temps plein et 40 uniquement aux heures de pointe. Le personnel est réparti en quatre équipes constituées en fonction des horaires de travail : deux équipes commerciales (billetterie), une équipe technique (hot line Internet) et une équipe administrative. La répartition du personnel selon les genres est assez équilibrée, compte tenu du secteur d'activité, avec 60% de femmes et 40% d'hommes. On constate cependant que les hommes

travaillent essentiellement dans l'équipe technique tandis que les femmes sont largement majoritaires dans les équipes commerciales qui gèrent la vente des billets, sept jours sur sept de 7h00 à 21h00. Ces équipes sont largement constituées de travailleurs temporaires tandis que les équipes technique et administrative ne comportent que du personnel à temps plein. Ce dernier bénéficie d'un salaire mensuel et de contrats à durée indéterminée tandis que le personnel de renfort est rémunéré à l'heure et dans le cadre de contrat à durée déterminée. Tous les travailleurs ont droit à une formation initiale à l'embauche. D'une durée de huit semaines, elle concerne l'apprentissage des activités de la société, des procédures et des outils de travail. L'offre de formation continue s'adresse ensuite presque exclusivement au personnel engagé à temps plein.

2000 personnes réparties dans 28 pays travaillent pour cette société active dans le secteur de la traduction et qui a son siège social à Londres. Il s'agit exclusivement de travailleurs freelance, rémunérés à la tâche et qui ont signé une entente avec la société londonienne. Cette dernière reçoit des demandes de traduction de clients, souvent institutionnels, et les redistribue dans son réseau de travailleurs autonomes via des structures nationales. Les traducteurs ont très peu de prise sur la quantité, les délais et les exigences liées à la demande de traduction et n'ont jamais de contact direct avec le client. Ils dépendent très étroitement de leur donneur d'ordre et refuser un ordre revient souvent à être exclu du réseau. Par ailleurs, les travailleurs sont entièrement responsables de leur équipement technique, de leur lieu de travail, mais aussi de leur formation. Prestant depuis leur domicile, ils sont souvent dans des conditions matérielles et physiques de travail difficiles.

3. Des pratiques émergentes

L'abandon progressif des formes d'organisation intégrées et pyramidales au profit de formes flexibles et réticulaires provoque une dissociation entre les enveloppes juridiques et les enveloppes organisationnelles ou fonctionnelles des entreprises (Pichault et Zune, 1999 ; Rorive, 2003). Les collectifs constitués par l'ensemble des salariés en contrat de travail avec un employeur correspondent de moins en moins aux collectifs réunis autour d'une même activité économique et soumis au même pouvoir de direction. L'introduction de la logique marchande dans les entreprises et, à l'inverse, l'introduction de la logique organisationnelle (Bouchez, 2003) dans les relations de marché, conduit à des situations de travail hybrides qui transcendent les distinctions habituelles entre organisation et contrat (Sobczak, 2002) et que le droit du travail reste impuissant à qualifier ou à considérer.

L'effritement du lien de subordination, la triangulation des rapports de travail et l'hybridité des statuts demandent certes de repenser la régulation des relations professionnelles dans un cadre plus large que celui fixé par la distinction entre travail salarié et travail indépendant et par la relation bilatérale entre le travailleur et son employeur. La question du comment reste cependant entière, de même que la pertinence respective des diverses évolutions identifiées en matière de régulation.

Du côté des travailleurs, on a vu que les formes alternatives de mobilisation du travail excluent un nombre croissant de personnes du champ de la protection sociale et des sphères de représentation : soit parce que les entreprises éclatent en petites entités juridiquement indépendantes qui échappent aux seuils d'effectif, soit parce qu'elles rejettent les travailleurs

dans le statut d'indépendant, soit encore parce que l'éclatement des personnels sur différents sites et la grande diversité des statuts constituent des freins à l'action collective.

Dans ce contexte, les organisations de travailleurs testent de nouvelles formes ou bases de représentations. La mise en place d'un représentant syndical actif pour tous les travailleurs d'un site, dans une zone aéroportuaire régionale en Belgique, de même que le renvoi croissant des travailleurs non représentés vers les Unions départementales³ en France, illustrent la montée du territoire comme nouveau cadre de représentation des travailleurs. Ces initiatives transcendent les métiers et les employeurs et permettent d'étendre la protection syndicale au-delà de ses limites actuelles en prenant le territoire comme référence. Dans d'autres cas, c'est l'activité qui définit la sphère de représentation, comme le montre l'émergence, dans certains centres commerciaux, de délégués syndicaux chargés de représenter les intérêts de l'ensemble des personnes travaillant dans les différents commerces.

Ces pratiques restent cependant timides et visent essentiellement les salariés exclus des mécanismes habituels de représentation et d'action collective en raison des seuils d'effectif.

Le vide laissé actuellement par l'inadéquation des structures actuelles de représentation des travailleurs favorise alors l'émergence de groupes d'intérêt qui sont le plus souvent organisés et soutenus par les technologies d'information et de communication. Ainsi, les sites d'aide et de support aux travailleurs freelance se multiplient. Organisés au départ autour du métier (journalisme, traduction, arts graphiques, etc.) ils ont tendance à s'ouvrir les uns aux autres et à coopérer dans la défense du statut de travailleur autonome⁴. Ils côtoient des sites ou réseaux pour télétravailleurs, des associations de cadres ou de professionnels, autant de formes alternatives d'organisation dont il convient de suivre l'émergence. On voit donc, dans certains pays, des organisations syndicales ou des groupes d'intérêt mettre progressivement en place de nouveaux collectifs basés sur la situation de travail.

C'est ainsi qu'en Hollande, des groupes de télétravailleurs ont créé des « cafés », lieux de rencontre et de socialisation pour ces personnes souvent isolées. Les syndicats suédois (SIF) et autrichien (GBA) ont créé des sites Internet à destination des télétravailleurs, peu importent leur entreprise et leur secteur d'appartenance. Parallèlement, ces organisations syndicales, rejointes en cela par la CFDT-cadres, ont développé des services d'information et de support juridique à l'intention des travailleurs autonomes.

Enfin, sur le plan légal, tandis que certains pays, comme l'Allemagne ou l'Italie (Supiot, 1999) ont créé des statuts professionnels intermédiaires entre le salarié et le travailleur autonome⁵, d'autres, dont la Belgique, continuent à répondre à la progression du travail autonome uniquement par des pratiques judiciaires de requalification des contrats. En l'absence d'une reconnaissance légale de ces statuts intermédiaires, des dispositifs innovants de protection sociale des travailleurs autonomes, comme le portage salarial, émergent et questionnent fortement le droit du travail dans sa forme actuelle (Habrant, 2002, GREP, 2001).

Du côté des employeurs, le défi consiste, semble-t-il, à associer la responsabilité sociale envers les travailleurs impliqués dans une activité économique, à la responsabilité et à la maîtrise de cette activité. Les pratiques de responsabilisation paraissent plus nombreuses et

³ Il s'agit d'une tendance repérée par le partenaire français du projet Re-Lier, Le GRESEC, dans les études de cas menées en région Rhône-Alpes

⁴ l'initiative FaireTradeNet visant à développer un commerce équitable dans le domaine du travail autonome est exemplative de ces tendances

⁵ voir à ce sujet le statut italien de « para-subordination » de même que la loi allemande reconnaissant le statut de « quasi-salarié ».

sont souvent dictées par la nécessité d'assurer l'équilibre des relations de travail et de favoriser une forme de paix sociale au-delà des limites de l'entreprise dont les activités sont de plus en plus dépendantes de celles de ses partenaires. C'est ainsi que les codes de conduite (Sobzack, 2002 ; Palmero & Valax, 2003) et les chartes d'entreprise se multiplient au sein de grandes multinationales soucieuses du respect des normes internationales du travail par leur réseau de sous-traitants et fournisseurs. Ces démarches, qui répondent le plus souvent à la pression des consommateurs et des ONG, gardent des effets limités puisqu'elles sont le plus souvent imposées aux partenaires d'affaires et décrétées unilatéralement.

Il en est autrement des conventions ou chartes de site, dont les plus médiatisées sont celles mises en place aux Chantiers de l'Atlantique et en Lorraine, sur le site de construction de la voiture Smart (Leboulle et Leclair, 2002). Ces dispositifs de régulation des relations de travail au niveau d'un réseau de sous-traitance, animé par un donneur d'ordre puissant, ont été l'objet d'un processus d'élaboration multilatéral impliquant les différents employeurs et les différentes centrales syndicales concernés par l'activité du réseau. Leur portée reste toutefois limitée puisqu'il s'agit avant tout d'un engagement de principe et non d'une convention ayant force contractuelle. A cet égard, la convention de site de Kourou, impliquant toutes les entreprises actives sur le site (Leboulle et Leclair, 2002), est un des rares exemples de dispositif bilatéral et contraignant, puisque contractualisé, de régulation des relations de travail au niveau d'un réseau d'entreprises. Enfin, ces pratiques de responsabilisation, mises en place par les entreprises, sont complétées par des dispositifs réglementaires de co-responsabilité. L'exemple le plus connu est la transposition dans plusieurs droits nationaux (notamment belge et français) de la directive européenne sur la sécurité dans le domaine de la construction. Cette dernière établit une responsabilité conjointe de tous les employeurs impliqués dans un chantier de construction à l'égard de la santé et de la sécurité des différentes catégories de travailleurs.

Conclusions

Envisager à l'heure actuelle la question de la régulation des rapports de travail ne peut se faire sans considérer les changements à l'oeuvre dans les entreprises. Ces changements, et plus particulièrement les formes d'organisation en réseau, affectent le lien à l'emploi et questionnent les principes qui fondent le modèle traditionnel de régulation (le compromis fordiste). La dilution du lien de subordination, la triangulation des rapports de travail de même que l'hybridité des statuts, entraînent un effacement, parfois une rupture, du lien entre la maîtrise d'une activité économique et la responsabilité pour ses conséquences. Le recours de plus en plus fréquent à des formes alternatives de mobilisation du travail exclut un nombre croissant de travailleurs, déjà précarisés, des sphères de représentation et du champ de la protection sociale. Il provoque une fragmentation des collectifs de travail sur lesquels étaient basées, jusqu'à présent, la représentation et l'action syndicales. Face à ces phénomènes, des pratiques innovantes émergent avec pour objectif de responsabiliser les interlocuteurs patronaux et syndicaux envers tous les travailleurs impliqués dans une activité économique. La question qui se pose alors est celle de l'effectivité de ces pratiques et à travers elles, du concept de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), comme modèle alternatif de régulation des rapports de travail. A ce stade de nos observations, il semble que deux principes au moins doivent guider l'élaboration et la mise en place de ces pratiques, les principes de légitimité et d'efficacité. Le premier se décline au travers de dispositifs reposant sur le dialogue et le consensus, impliquant toutes les parties concernées et négociés par des interlocuteurs légitimes et représentatifs. Le second suppose que l'établissement et la mise en oeuvre d'un socle commun de garanties soit accompagné d'un mécanisme de suivi et de sanction du respect ou de la transgression des engagements.

Bibliographie

ASHKENAS, R. , ULRICH, D. , JICK, T. , KERR, S. (1995), *The Boundaryless organization*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers

AZKENAZY, P. (2002), *La croissance moderne : organisations innovantes du travail*, Paris, Economica, 296 p.

BAUDRY, B. (1995), *L'économie des relations inter-entreprises*, Repères, Editions La Découverte

BAHRAMI, H. (1992), « The Emerging Flexible Organisation : Perspectives from Silicon Valley », *California Management Review*, vol. 34, n°4, pp 33-52

BARTHELEMY, J. (2001), " Statut de l'indépendant en solo et systèmes visant à sa protection", *in Cadres CFDT*, n°395, avril 2001, pp. 25-32

BENDER, A.-F. & PIGEYRE, F. (2003), « L'égalité professionnelle entre hommes et femmes comme responsabilité sociale de l'entreprise » Actes de la 5^{ème} Université de printemps de l'Audit Social, Corte, pp. 78-86

BLANCHOT, F., ISAAC, H., JOSSERAND, E., KALIKA, M., DE MONTMORILLON, B., ROMELAER, P. (2000) « Organisation : explosion des frontières et transversalité » Cahier de recherche n°50 EMR Dauphine, CREPA version n°3 - Mars

BOISSONNAT, J., (1995), *Le travail dans vingt ans*, Rapport du Commissariat général du Plan, La documentation française, Paris

BOUCHEZ, J.-P. (2003), « Marché et organisation : différenciation et intégration. Faut-il aller vers la reconnaissance du « contrat de travail indépendant » ? », *in Personnel*, n°436, janvier 2003, pp 16-18

BOULANGER, P. (1995), *Organiser l'entreprise en réseau*, Nathan

BOYER, R. (1993), « Comment émerge un nouveau système productif ? », *in Durand P., Vers un nouveau système productif ?*, Paris, Syros / Alternatives, pp. 31-91

CASTEL, R. (1995), *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, Paris, Fayard

COMMISSION EUROPEENNE (2001), *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, Livre Vert de la Commission, juillet 2001

DAVIDOW, W.H., et MALONE, M.S. (1992), *The Virtual Corporation*, New York, Harper Business.

DE FOUCAULT, J.B., (1995), « Du syndicalisme de masse à des organisations collectives de sujet », *Echange et Projets*, N°75, Décembre.

DEFFAYET, S. (2001), « Manager les ressources humaines dans l'organisation en réseau, une illustration », *Actes du XIIe Congrès de l'AGRH*, vol. I, pp. 97-116.

DONNADIEU, G., (2000), « Réguler le social dans les nouvelles organisations », *Entreprise & Personnel*, avril 2000, 77 p.

FAVIER, M. (éditeur), COAT, F., COURBON, J.C., TRAHAND, J. (1998) *Le travail en groupe à l'âge des réseaux*, Paris, Economica

FRERY, F. (1994), « L'entreprise transactionnelle », La grande entreprise industrielle au tournant d'un siècle, Journées ANVIE, ESCP, Paris, septembre.

FRERY, F. (1999), *Benetton ou l'entreprise virtuelle*, Paris, Vuibert.

HABRANT, M. (2002), « Quel avenir pour le portage salarial ? », *Net-iris.com*, Juin 2002

GREP (2001), *Le portage salarial*, étude réalisée par le Groupe de recherche pour l'éducation et la prospective pour le ministère de l'Emploi et de la Solidarité, Janvier 2001

IMAI, K. & ITAMI, H. (1984), « Interpenetration of Organization and Market : Japan's Firm and Market in Comparison with the US », *International Journal of Industrial Organization*

KAISERGRUBER, D. (1994), « Frontières de l'emploi, frontières de l'entreprise », *Futuribles*, 12

LE BOULAIRE, M. & LECLAIR, P., (2001), « Quand la GRH s'étend au-delà des frontières de l'entreprise », *Entreprise & Personnel*, octobre 2001, 51p.

LORENZONI, G. (1997), « Le reti interimpresa come forma organizzativa distinta », in Lomi, A., « L'analisi relazionale delle organizzazioni », Il Mulino, Bologna

LOUART, P. (1996), « L'apparente révolution des formes organisationnelles », *Revue française de gestion*, janvier-fevrier, pp 74-85

MARCOVITCH, A. (1995), "La mobilité professionnelle : un enjeu stratégique et social", in *Actes du 6ème congrès de l'AGRH*, pp. 774-777

MARTINET, A.-C. & REYNAUD, E. (2001), « Shareholders, stakeholders et stratégies », *Revue Française de Gestion*, nov-déc. 2001, pp.12-25.

MILES R. & SNOW, C. (1992), « Causes of Failure in Network Organizations », *California Management Review*, vol. 34, n°4, pp. 53-63.

MILES, R. & SNOW, C. (1986), « Network Organisations : New Concepts for New Forms », *California Management Review*, vol. 28, n° 3, pp. 62-73.

ORGOGOZO, I. (1991), *Les paradoxes du management : des châteaux forts aux cloisons mobiles*, Edition d'organisation

PALMERO, S. & VALAX, M. (2003), « Chartes sociales, responsabilité sociale ou outils de marketing RH », 5^{ème} Université de printemps de l'audit social, IAE de Corse, 22-24 mai 2003

PICHAULT, F. & RORIVE, B. (2003), « Restructurations et nouveaux périmètres organisationnels : le rôle de la fonction RH », *Journée d'étude « Les restructurations : volonté ou fatalité »*, IAE de Paris, 27 Février 2003

PICHAULT, F. (2002), « La question de l'alignement stratégique dans les nouvelles formes organisationnelles », *Revue de gestion des ressources humaines*, octobre-novembre-décembre 2002, n°46, pp.59-76

PICHAULT, F. (2000), « Call-centers, hiérarchie virtuelle et gestion des ressources humaines », *Revue française de gestion*, septembre-octobre 2000, n°130, pp.5-15.

PICHAULT, F. & ZUNE, M. (2000), « Les centres d'appels téléphoniques : une figure de la déréglementation du marché du travail », *Management et conjoncture sociale*, n° 580, Mai 2000, pp. 31-41.

PICHAULT, F. (1998), « A Political Model of Change in Network Organisations », *European Journal of Work and Organisational Psychology*, vol. 7, n° 2, pp. 215-232.

POWEL, W.W.(1990), « Neither markets, nor hierarchy, network form of organization », in Staw, Cumming, (Eds), *Research in Organization Behaviour*, Vol. 12, Greenwich, JAI Press, pp 295-336

RORIVE, B. (2003), «L'entreprise réseau : des innovations organisationnelles aux innovations de GRH », *XIVe Congrès de l'AGRH*, Grenoble, novembre 2003

SCHOENAERS, F. & ZUNE, M. (2001), « Continuité de l'information et discontinuités sociales : NTIC, Nouvelles formes d'organisation et Dialogue social », *Actes du XIIe Congrès de l'AGRH*, vol. II, pp. 1180-1192.

THORELLI, H.B. (1986), "Networks : Behind Markets and Hierarchies", *Strategic Management Journal*, janvier, vol.7 , n°1, pp.37-51.

VELTZ, P. & ZARIFIAN, P. (1992), « Vers de nouveaux modèles d'organisation », *Revue française de sociologie*, décembre 1992

WEISS, D., (1994), « Nouvelles formes d'entreprise et relations de travail », *Revue Française de Gestion*, mars- avril- mai 1994, pp.95-103.

WEISS, D., (1994), « Les nouvelles frontières de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre 1994, pp.38-49.

WEISSBACH, H.-J. (2000), « Telework Regulation and Social Dialogue », *Euro-Telework, Research Report*, 2000.

WILLIAMSON, O.E. (1975), *Markets and Hierarchies*, The Free Press, New York

WILLIAMSON, O.E. (1985), *The Economic Institution of Capitalism*, The Free Press, New York (Traduction française : (1994), *Les Institutions de l'économie*, traduit par COEURDEROY, R. et MAINCENT, E., Paris, Interéditions).