



HAL
open science

**De la confiance à la distance, quand la GRH s'éloigne.
Analyse des enjeux des transformations des choix de
gestion des ressources humaines sur la relation à
l'entreprise et la santé des personnels.**

Cécile Clergeau, Bénédicte Geffroy, Laetitia Pihel

► **To cite this version:**

Cécile Clergeau, Bénédicte Geffroy, Laetitia Pihel. De la confiance à la distance, quand la GRH s'éloigne. Analyse des enjeux des transformations des choix de gestion des ressources humaines sur la relation à l'entreprise et la santé des personnels.. 18ème Congrès de l'AGRH, 2008, Dakar (Sénégal), Sénégal. hal-04152929

HAL Id: hal-04152929

<https://nantes-universite.hal.science/hal-04152929>

Submitted on 5 Jul 2023

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

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

**De la confiance à la distance, quand la GRH s'éloigne.
Analyse des enjeux des transformations des choix de gestion des ressources
humaines sur la relation à l'entreprise et la santé des personnels.**

Cécile CLERGEAU, Maître de Conférences
LEM - Institut d'Economie et de Management de Nantes-IAE
Chemin de la Censive du Tertre – BP 52 231
44 322 Nantes Cedex 3
Cecile.Clergeau@univ-nantes.fr

Bénédicte GEFFROY-MARONNAT, Maître de Conférences
LEM - Ecole des Mines de Nantes
La Chantrerie
4, rue Alfred Kastler - BP 20 722
44 307 Nantes Cedex 3
Benedicte.Geffroy@emn.fr

Laetitia PIHEL, Maître de Conférences
LEM - Institut d'Economie et de Management de Nantes-IAE
Chemin de la Censive du Tertre – BP 52 231
44 322 Nantes Cedex 3
Laetitia.Pihel@univ-nantes.fr

Résumé :

Cette communication interroge la question de l'évolution des pratiques de gestion des ressources humaines et de leurs implications. Elle analyse la manière dont, les choix de transformation des pratiques RH opérés dans le cadre d'un changement organisationnel, par leur sens et les messages qu'ils adressent au personnel, participent au renouvellement de la relation individu/organisation et impactent la santé et l'engagement des salariés. La réflexion s'appuie sur une étude de cas réalisée auprès d'une grande entreprise française qui connaît depuis plusieurs années des restructurations profondes. Les mutations de cette organisation se traduisent aujourd'hui par un éclatement géographique et organisationnel des missions RH (gestion des carrières, aide à la mobilité, gestion des congés et des rémunérations, etc.) qui accompagnent une volonté de redéfinir le rôle et la place de l'individu dans l'organisation, et un éloignement du management. Les choix réalisés passent par l'abandon du modèle RH existant fondé sur la proximité et un système social fort, structuré et établi dans le temps. Notre objectif est ici de questionner les enjeux de la disparition et de la séparation d'un modèle de GRH pour le personnel et des vides organisationnels que cela génère, en mettant en relief les risques en matière d'épuisement et de fatigue et de désengagement qu'ils induisent. Le propos vise également à étudier les réactions, mais aussi les espaces, les dispositifs et les acteurs qui dans ce contexte prennent sens et valeur pour le personnel, et cela en invitant à une réflexion sur les leviers managériaux et leur orientation.

Mots clés : *GRH à distance, santé au travail, management de proximité, engagement.*

Ce travail a bénéficié des réflexions du groupe « Santé, Organisation et GRH » de l'Université de Nantes financé par l'Agence Nationale de la Recherche et composé de : Thierry Bertrand, Lionel Chambrier, Cécile Clergeau, Michel Devigne, Mathieu Detchessahar, Frédéric Doreau, Jean-Paul Dumond, Annie Dussuet, Bénédicte Geffroy, Nathalie Halgand, Lionel Honoré, Pierre Lombrail, Xavier Michel, Guy Minguet, Henry Nogues, Laetitia Pihel, Arnaud Stimmec.

Introduction

La santé au travail a bien souvent été associée à des variables individuelles et personnelles ou à des questions de sécurité physique des personnes. Paradoxalement peu de chercheurs (Gollac et Volkoff, 2000, Buscatto et al, 2008) se sont penchés sur ses déterminants organisationnels et managériaux. Un programme de recherche collectif visant à envisager celle-ci comme un construit est actuellement en cours à l'université de Nantes (Detchessahar et al, 2006). Ce programme est conduit pour le compte de l'Agence Nationale de la Recherche et vise à comprendre les enjeux organisationnels et managériaux de la santé au travail.

Notre communication, qui s'y inscrit, se propose de se focaliser sur les impacts de l'éloignement de la Gestion des Ressources Humaines. Elle s'appuie sur l'étude d'un centre d'appels (hotline) appartenant à un Groupe spécialisé dans les télécommunications que nous appellerons Antho. Au sein de ce Groupe, les choix de restructurations ont conduit à éloigner géographiquement les centres de production des centres de contrôle mais aussi des centres de gestion des Ressources Humaines. Notre recherche est actuellement en cours et repose sur une approche qualitative. Nous en présentons ici les premiers résultats en focalisant notre propos sur les questionnements et pistes de recherche qu'ils soulèvent.

Après avoir exposé le cadre de recherche, nous présentons l'entité étudiée à partir d'une description de son contexte et de son organisation. Puis en nous fondant sur les premières données d'enquête, nous discutons les principaux risques observés pour la santé des salariés - désengagement, isolement et fragilisation - appelant à une réflexion plus globale sur l'impact de la désincarnation du management et des vides organisationnels sur la santé.

METHODOLOGIE

Pour analyser cette entreprise, nous avons adopté une approche qualitative fondée sur l'étude de cas qui suivant Yin (1984) permet d'accéder à la complexité des relations et événements observés qui sont difficilement séparables de leur contexte. Les données ont été collectées sur la base, d'une part, de la réalisation d'une vingtaine d'entretiens menés, à partir d'un guide d'entretien, auprès de différents acteurs du site : responsable du site, responsables d'équipe, soutien de proximité, soutiens-formateurs et conseillers et, d'autre part, de cinq demi-journées d'observation. Les entretiens, d'une durée moyenne d'une heure trente, ont été enregistrés et transcrits intégralement. Ces données ont été complétées par l'accès à des données secondaires consistant en des documents internes (scripts, données d'absentéisme, organigramme, tracts syndicaux, cartographie du système d'information, fiche de poste ...). Le traitement des données a consisté à opérer des regroupements d'unités d'analyse nous permettant d'identifier ainsi un ensemble de thèmes significatifs pour comprendre et interpréter les événements et leurs relations complexes (Rispaal, 2002). Le travail de triangulation des données nous a également permis de traiter les données sous un format

chronologique (Huberman et Miles, 2003) et de mettre l'accent sur les facteurs de contexte capable d'expliquer les phénomènes observés.

1. Déterminants organisationnels et managériaux de la santé au travail

La question posée dans cette recherche est celle du processus de santé, c'est à dire de la santé comme résultat d'une construction individuelle mais aussi culturelle et sociale, que nous inscrivons pour notre propos dans une conflictualité potentielle entre l'organisation du travail et les besoins physiologiques et psychologiques des individus. Il s'agit pour nous d'étudier la place des dispositifs organisationnels et managériaux dans le processus de construction de la santé. On considère ainsi, d'une part, les modalités d'organisation du travail (contenu du travail, responsabilités, rôle dans l'organisation, relations) et les modalités de valorisation de la participation (évaluation, rémunération, reconnaissance), et, d'autre part, la façon dont les individus s'approprient, interprètent et donnent du sens aux attentes et aux obligations liées à ce rôle. Nous faisons l'hypothèse que lorsque des tensions apparaissent entre ce sens donné par les individus et les dispositifs organisationnels et managériaux, alors la façon dont vont être résolues (ou ne pas être résolues) ces tensions peut impacter la santé des individus.

Lorsque les salariés peinent à donner du sens à leur travail, ils peuvent démissionner ou protester, ils peuvent aussi, tout en restant dans l'entreprise, se mettre en retrait de leur activité (Alter, 1993), montrer de l'apathie (Bajoit, 1988), être l'objet de tiraillements identitaires (Dubar, 2000), ou/et manifester des troubles de la santé et s'absenter fréquemment. Le sens n'est pas une donnée du management, des clients ou de l'organisation, il participe d'une construction, d'une appropriation et d'une subjectivation. Celles-ci peuvent être rendues difficiles par le travail lui-même, par ses contradictions et/ou par l'absence de cohérence entre les modalités de rétribution et la contribution, et fragiliser la relation de confiance tissée entre l'individu et l'entreprise et les conditions de l'implication durable du personnel (X, 2006).

L'organisation de l'entreprise procède d'une réduction, elle est inspirée par un modèle de la réalité, une « manière de voir » qui vaut par la « manière de faire » qu'elle rend possible, mais aussi par les problèmes qu'elle laisse échapper (Hubault, 2005). Or ce qu'elle laisse échapper fait partie intégrante du quotidien des salariés qui font face à la complexité, doivent prendre de façon autonome des décisions non répertoriées, doivent accorder le sens (finalité, valeur) et le fonctionnement (procédures, décisions) en dénouant des conflits entre des systèmes de valeur pluriels, des systèmes de fonctionnement pluriels et des finalités plurielles. Il doit effectuer des arbitrages qui l'engagent et sont déterminants pour la performance de l'entreprise. Ces enjeux sont particulièrement présents dans les métiers de service en contact avec le public, qui réclament une forte implication des salariés et mettent en jeu leurs émotions (Thévenet, 1999, 2000), ce qui est particulièrement le cas dans les centres d'appels (X, 2005, X 2007). Les salariés font ainsi face à une réalité du travail qui n'est pas intégralement identifiée par l'entreprise, ils pratiquent des actes non prescrits, parce que non prévus, qui participent d'une création de sens et de valeur à leur travail.

Les entreprises mettent en place des systèmes de valorisation économique et sociale de l'activité qui peuvent entrer en dissonance avec la valorisation subjective du travail (Hubault, 2005), nous faisons ici l'hypothèse que cette dissonance peut être mal vécue par les salariés. Si l'entreprise peine à lever les contradictions entre ce qui est demandé aux salariés, les moyens mis en place, le contrôle et l'évaluation des résultats, la gestion de ces contradictions reste à la seule charge du salarié qui peut alors voir sa santé perturbée (Clergeau et al., 2006).

Mais pour que ces contradictions puissent être levées, et les conflits dépassés, encore faut-il qu'elles soient identifiées et débattues. C'est ici un enjeu fort du management et en particulier du management de proximité.

Mais c'est aussi tout l'enjeu, et les difficultés, du management à distance. On perçoit bien que la proximité géographique peut être un élément facilitateur de proximité sociale et culturelle (Torres, 2000), et de densité relationnelle (Sierra, 1997), facilitant la création de sens commun et la communication, et pouvant aider à lever les contradictions. Comment ce processus peut-il être construit lorsque la GRH s'éloigne du centre d'activité ? Les systèmes d'information, qui prennent souvent le relais, autorisent un contrôle fin du travail et un pilotage de la relation d'emploi. Il s'agit essentiellement de mécanismes formels mis en œuvre par la direction pour contrôler l'activité -par le suivi d'indicateurs- et administrer divers aspects pratiques et réglementaires de la relation d'emploi (congés, salaires, avantages sociaux et obligations contractuelles). Or, on sait bien que le contrôle regroupe d'autres formes d'influence que Bouquin (1997) appelle le contrôle invisible ou social, dont par exemple la culture d'entreprise ou la conscience professionnelle, et bien sûr la confiance (Bornarel, 2005).

Hosmer (1995, p.393) définit la confiance comme *“the reliance by one person, group, or firm upon a voluntary accepted duty on the part of another person, group, or firm to recognize and protect the rights and interests of all others engaged in a joint endeavor or economic exchange”*. Cette définition présente l'avantage de bien intégrer la coordination dans la relation de confiance et de bien souligner la reconnaissance et la protection des droits et des intérêts des parties. La confiance, en tant que mode de contrôle invisible devrait présenter une certaine cohérence avec le contrôle visible, constitué des mécanismes formels. En d'autres termes, la reconnaissance et la protection des droits et des intérêts doit être en phase avec ce qui est défini par le contrôle formel. Or, dans des périodes de changement important, lorsque l'incertitude est forte, où l'environnement est complexe, cette cohérence ne va pas de soi, elle est fragilisée par le mouvement qui peut entraîner des dissonances. Par ailleurs, l'utilisation des systèmes d'information conduit à utiliser des outils de gestion dont le « discours » (Detchessahar, Journé, 2007), percute de façon négative les représentations que se font les salariés de leur activité, créant là encore des dissonances et en empêchant l'appropriation. Ainsi, nous faisons ici l'hypothèse que l'éclatement de la GRH peut creuser l'écart entre les représentations des salariés et celles de la direction. Les modalités de valorisation, de reconnaissance, ou la définition même des intérêts peuvent différer et rendre incohérents les systèmes de contrôles visibles et invisibles. Cette GRH à distance peut finalement contribuer à fragiliser le lien avec les salariés et isoler les plus fragiles.

2. Le contexte RH de l'entreprise ANTHO

L'entreprise étudiée, Antho, est une ancienne Administration Publique d'Etat devenue Société Anonyme, aujourd'hui structurée sous la forme d'un Groupe d'envergure internationale. Les évolutions technologiques, économiques et juridiques du secteur des télécommunications l'ont contrainte en quelques quinze années à mener des réorganisations stratégiques profondes. Antho a vécu tous ces changements avec une même génération de personnels, des fonctionnaires, auxquels elle reste liée statutairement de par son histoire par la garantie d'emploi à vie. Ces agents que nous avons rencontrés ont été contraints dans le cadre des réorganisations de se réorienter vers les métiers de la relation client par téléphone et sont aujourd'hui amenés à évoluer dans un environnement social et organisationnel très éloigné de celui qui a servi leur socialisation initiale autant que les conditions de leur entrée dans l'organisation.

2.1. Le délitement d'une relation de type don/contre-don ...

Les multiples restructurations qui ont ponctué l'histoire d'Antho sont venues bouleverser certains repères et règles internes. Le changement de statut a été accompagné d'une succession de programmes visant à rompre avec le modèle culturel (passage de l'utilisateur au client) et organisationnel initial. L'entreprise s'est construite sur les valeurs fortes du Service Public plaçant l'égalité de traitement, la probité ou encore la qualité du service à l'utilisateur au cœur de l'action des agents. Ces valeurs étaient aussi et à l'origine déclinées dans l'ensemble du système social et du dispositif managérial qui servait de cadre aux conduites et à leur valorisation. Les agents rencontrés sont entrés dans la structure par concours et sur la base d'un emploi à vie, pour y servir une mission d'intérêt général. Dans le compromis initial, la mission justifiait le caractère fixe de la rémunération comme la possibilité de contraindre à une mobilité professionnelle pour le bon fonctionnement de l'Administration (disposition statutaire). A l'époque et en contrepartie de ces conditions salariales, Antho garantissait la pérennité de la relation d'emploi et une progression de carrière linéaire. Ces spécificités ont servi de socle à la relation qui s'est tissée entre les individus et l'organisation, et qui s'inscrit dans la dynamique d'un échange social de type *don/contre-don*¹ (X, 2006). La relation qui a pris appui sur un système social paternaliste et abouti (service d'assistance sociale, centre de vacances, coopératives d'entreprise, etc.), s'est construite sur un investissement « *total* » (*ibid.*) et à long terme des personnels plaçant la confiance des acteurs à l'égard de l'entreprise au cœur de la régulation de l'échange.

Les enjeux concurrentiels et la recherche d'alignement d'Antho sur les pratiques du secteur se sont traduits par l'introduction progressive de nouveaux dispositifs de management : individualisation de la relation d'emploi, réforme du système de classification, mise en place d'une GPEC, et aujourd'hui cellule d'accompagnement à la mobilité vers les nouveaux métiers porteurs de la relation client, aide à la création d'entreprise, etc. Les objectifs comme les valeurs ont été redéfinis, appelant les agents à s'approprier des logiques d'action différentes autour de nouveaux messages centrés sur la vente et la rentabilité et, par là même, à renégocier leur identité professionnelle. Cette redéfinition des conditions de participation des agents contribue à faire évoluer de manière importante la relation de *don/contre-don* établie vers une plus grande rationalisation des règles et modalités de participation. L'entreprise mène actuellement un programme qui vise à supprimer plusieurs milliers d'emplois (promotion des départs, dispositif d'incitation à la prise de congés de fin de carrière, aide à la mobilité externe, etc.). Désormais, l'entreprise continue de garantir l'emploi et la rémunération, mais demande aux agents de s'adapter à la nouvelle carte des métiers, de s'approprier la vocation commerciale et d'anticiper le changement en devenant les bâtisseurs dynamiques de leur carrière. Et cela, en raison des contraintes qui s'imposent à elle et des ambitions stratégiques qu'elle s'est fixée pour l'avenir.

2.2. ... Douloureusement vécu par les salariés

Il ressort des entretiens réalisés que l'ensemble de ces changements crée de la souffrance et du ressentiment chez les agents. Il donne lieu à des logiques d'action particulières qui témoignent de stratégies unanimes visant à préserver un « équilibre » identitaire et personnel au sein du nouvel espace. L'analyse des choix de reconversion montrent qu'ils se sont établis en creux, au confluent de stratégies défensives, d'évitement ou de la recherche d'un pis-aller.

¹ Mauss (2003).

Ainsi les agents mis en déploiement se sont principalement positionnés sur ces métiers dits « *de conseil* » et, ce, en raison de la cohérence identitaire qu'ils permettent de maintenir au regard de la mission de Service Public à laquelle ils étaient affectés initialement : « *Ici on ne vend pas, on aide le client.* » Les valeurs attachées au Service Public continuent d'être revendiquées de façon prégnante et partagée dans le quotidien de travail, alors même qu'elles ne figurent plus au premier plan : « *Dans le temps, on était administration. On devait tout pour le client, etc... Maintenant, on est une entreprise privée qui a à faire du profit. Et tout ça, toutes ses valeurs là, se perd au fil des ans. Ceux qui les ont acquis les gardent.* ». Cette mutation est aussi à l'origine de tiraillements identitaires, de propos critiques à l'égard du nouveau fonctionnement : « *Moi j'aurais envie de satisfaire le client ...* », « *le service devrait fonctionner très bien, c'est pas normal que le client paie dans ces cas là* ».

Lors des redéploiements, les agents ont refusé de consentir une mobilité géographique qui offrait la possibilité de conserver une cohérence au sein de leur trajectoire professionnelle, au profit d'un maintien dans la ville où ils étaient établis. Ce qui les a obligé à une reconversion professionnelle. Cette priorité donnée à la localisation géographique trouve ses origines dans l'histoire de la relation qui les lie à l'entreprise (X, 2006) et qui a été marquée par des efforts importants en matière de mobilité. Les agents estiment aujourd'hui avoir suffisamment « *donné* » sur ces aspects. Ils souhaitent rester dans la ville dans laquelle ils sont établis pour préserver un équilibre personnel et familial. Mais si ce choix contribue à un leur équilibre, il n'entraîne pas moins de la souffrance et des difficultés à s'adapter : « *tout le monde le vit mal, enfin ceux qui sont sur les plateaux, c'est un métier quand même très stressant* ». Les agents construisent désormais sur un mode subi. Nombreux sont ceux qui se sentent trahis et abandonnés par l'entreprise : « *c'est plus comme avant quoi ...* », « *si on m'avait dit qu'un jour je serais là je ne serais jamais entré chez Antho* ». Les nouvelles conditions de la relation conduisent à une rationalisation douloureuse du lien à l'entreprise et alimente la perte de motivation : « *moi maintenant je viens là pour la paie* », « *Bon j'y suis depuis l'âge de 18 ans, donc je suis vraiment attachée à Antho, mais oui j'ai l'impression qu'elle nous lâche ! Que ce n'est plus la même maison quoi ! (...)* On est dans une société anonyme ! », « *Oh oui c'est terrible l'esprit qu'il y a depuis quelques temps, les gens sont vraiment démotivés* ».

2.3. Les dispositifs et modalités d'organisation du travail

Le centre d'appel est rattaché à une division régionale qui emploie 700 personnes. Il assure depuis 2005 un service d'assistance aux abonnés pour un service de télévision dans une ville de province. Sa localisation actuelle visait à servir et anticiper la réaffectation d'un nombre important d'agents mis en déploiement sur le bassin local à la suite de fermeture de sites et de transferts ou d'abandons d'activités. La personne qui a porté ce projet d'implantation est le responsable actuel du site.

Le centre emploie une soixantaine de salariés, pour l'essentiel fonctionnaires². La moyenne d'âge est de 48 ans. Les salariés sont issus de divisions différentes (techniques et commerciales) et présentent des parcours de carrière très différents et diversifiés (secrétaires de direction, conseillers client, gestionnaires des dossiers, assistant RH, technicien). Ils ont été redéployés en centre d'appels sans critère discriminant de compétences et de trajectoires.

Le site est composé de 5 plateaux téléphoniques répartis sur deux étages. Le rez-de-chaussée de l'immeuble est occupé par deux équipes de techniciens d'intervention terrain qui ont peu de lien avec les autres salariés. L'aménagement spatial impacte le cadre et la nature des

² Le centre comprend 3 salariés de droit privé et embauche occasionnellement des intérimaires.

relations entre les salariés du site. Ainsi, la distribution des 5 plateaux sur les deux étages et leur répartition aux extrémités des deux couloirs est peu propice au développement du lien social. Quant à la cafétéria localisée au sous-sol, elle demeure peu utilisée.

Le site a une activité saisonnière qui connaît des pics hebdomadaires³ et annuels⁴. Sur la plage horaire couverte (8h – 22h), le centre connaît une montée en charge des appels à partir de 10h avec un pic à partir de 18h. L'organisation du temps de travail est calquée sur cette répartition des flux d'appels, les salariés sont soumis aux horaires de l'organisation : une équipe assure la plage horaire 8h-16h30 et une autre 15h30-22h. Le centre a une activité hotline assurée en front office par les TAC (Technicien accueil Client) et en back office par les TC (Technicien client). Les TAC ont pour mission principale de répondre aux demandes et problèmes rencontrés par les clients :

- *« Quand le technicien va-t-il passer pour me rapporter mon décodeur ? »*
- *« J'ai déjà eu une personne qui m'a renvoyé sur vous. J'ai eu un échange de décodeur mais ça ne marche pas? »*
- *« J'ai un problème avec ma TV. Elle ne marche pas et le téléphone n'a pas de tonalité »*

Les TC traitent les dossiers non résolus par les TAC. Ils sont soumis à des indicateurs de productivité différents des TAC, les deux principaux sont le nombre de dossiers clôturés par jour et le temps passé par dossier fixé à 45 minutes. Les TAC quant à eux doivent prendre le maximum d'appels et consigner dans le système d'information chaque appel et son motif. Depuis septembre 2007, la prescription de leur travail a été renforcée. Le déroulement des appels est désormais cadré par des scripts qui leur indiquent le chemin à suivre pour aider à traiter le problème client. Les cadences de travail sont assez souples : les TAC doivent prendre 4 appels par heure et passer 10 minutes en moyenne par appel, le reste du temps étant consacré au traitement administratif de l'appel. Ils disposent par ailleurs de 5 minutes de pause par heure et peuvent se mettre en « retrait » 15 minutes maximum pour approfondir un dossier client. Retrait, traitement des dossiers sont autant de ressources que les TAC mobilisent pour souffler et gérer la pression relationnelle liée aux appels difficiles.

Des soutiens de proximité, au nombre de quatre, tournent sur les quatre salles de front office. Leur activité consiste à « rassurer », à « accompagner » les TAC en temps réel dans la résolution des cas complexes pour lesquels il n'y a pas de solutions déjà éprouvées. Ils participent ainsi à la montée en compétences des conseillers. Ils peuvent également lorsque le cas client est difficile, se substituer au conseiller et gérer l'appel. Ils sont rattachés à un responsable localisé à une centaine de kilomètres et ne dépendent donc pas du responsable du site.

Tous les matins, ils ont un RDV téléphonique avec leur responsable afin de récupérer les nouvelles informations sur les offres, les produits, les difficultés ponctuelles du service, etc. S'ensuit, une réunion d'information avec les responsables d'équipe (RE), qui à leur tour communiquent ces informations à leurs conseillers avant chaque prise de service. Les RE organisent une réunion d'équipe par mois où durant laquelle ils présentent les résultats de la plateforme, les résultats de l'équipe par rapport aux autres équipes et terminer par « *ce qui va, ce qui ne va pas, les informations du mois comme les challenges, les nouveautés* » (un RE). Le rôle des RE consiste à veiller aux objectifs (nombre d'appels par heure, durée des appels, nombre de dossiers clôturés) et au respect des procédures (application du script, temps de

³ Le lundi.

⁴ En fin d'année et suivant les grands événements comme les jeux olympiques, les coupes du monde.

pause, temps de retrait). Par ailleurs, ils constituent le relais de la gestion à distance des ressources (planning horaire, congés). Enfin, des soutiens formateurs sont pour leur part en charge de la conception et de l'animation des nouveaux modules de formation sur les produits et les applications du Système d'informations.

3. Un management qui s'éloigne

3.1. Une GRH éclatée

Parmi les restructurations qui accompagnent la politique de baisse des coûts de l'entreprise, on doit noter la réorganisation et la rationalisation de certaines fonctions support, et en particulier celle de la gestion des ressources humaines. Ainsi, tout ce qui ressort de la gestion des paies, des congés, des absences, des progressions de carrière est géré à distance dans une ville du centre de la France et les salariés ont à disposition un numéro de téléphone qui les dirige vers un centre d'appels pour répondre à toute question y afférant. Ceci est largement perçu comme une déshumanisation de la gestion de la relation d'emploi. Ainsi, une ancienne chargée des ressources humaines, aujourd'hui reclassée « *au téléphone* », nous confie-t-elle : « *de mon temps, quand on arrivait aux RH, on faisait le tour des centres de la région pour connaître les gens dont on avait la responsabilité. Maintenant, on a juste un n° de téléphone et l'interlocuteur change toujours. On n'est qu'un numéro de dossier.* ».

Cette dépersonnalisation peut même avoir des conséquences difficilement supportables : « *Mon fils est mort le jour de Noël, il avait 29 ans, d'une crise de alors j'ai appelé pour demander si je pouvais prendre des jours supplémentaires, par rapport aux jours 'décès', à prendre bien sûr sur mes congés. On m'a répondu que c'était pas possible, parce que c'était pas prévu (larmes). Comme si je pouvais prévoir ça...* ». C'est le management de proximité qui a finalement aidé cette mère de famille effondrée. Celle-ci ajoute : « *On est des pions pour eux* ». La gestion des ressources humaines à distance entraîne des erreurs humaines qui sont autant de sources d'amertume pour les salariés. Ainsi cette autre salariée explique qu'à l'issue d'un long congé maladie, dû à un cancer, et alors que, pensant être guérie, elle envisageait son retour au travail comme une résurrection, elle reçoit un courrier officiel lui proposant d'entrer dans un autre dispositif de longue maladie qu'elle n'avait jamais demandé.

Cette situation est paradoxale. En effet, la gestion des procédures de redéploiement et reconversion garde, elle, une certaine proximité avec les salariés : les responsables de l'espace reconversion se déplacent plus souvent sur le site que les autres responsables RH. En d'autres termes, ce qui touche à leur départ de l'entreprise est proche d'eux, quand ce qui touche à la gestion de leur emploi actuel dans un contexte de changement s'éloigne. Ceci est interprété par certains comme un signe de la volonté de l'entreprise de se séparer de ses salariés : « *Ils cherchent vraiment à écrémer, c'est dur, c'est décevant* ». Ce paradoxe accroît le sentiment de rupture avec l'entreprise chez les salariés les plus anciens : « *On vous balance comme ça... on était là avant tout le monde ! Qui a créé la boîte ? Ce sont les têtes pensantes, d'accord, mais c'est quand même les employés qui ont travaillé.* » Et il contribue à amplifier le sentiment d'abandon « *je me suis sentie trahie* ».

3.2. La prédominance des modes de contrôle formels

La GRH à distance apparaît ainsi comme porteuse de risques pour l'entreprise et ses salariés, dans cette période de crise et de mutations. Elle aggrave les sentiments d'abandon et de rupture. Mais, de surcroît, elle crée une dissonance dans les modes de contrôle et d'évaluation. En effet, l'éclatement des fonctions support de la GRH sur plusieurs sites

développe un contrôle formel de l'activité, puisque celle-ci est entièrement tracée par les systèmes d'information utilisés, aux dépens des modes de contrôle invisibles. Bouquin (1997) définit le contrôle comme l'ensemble des outils utilisés par la direction pour fixer les buts de l'organisation et vérifier leur mise en œuvre. Ils s'inscrivent dans une optique de planification mais aussi de pilotage de l'activité. Or, ce pilotage exige une forme de cohérence entre toutes les modalités de contrôle pour exercer ce que Chiapello (1996) nomme une influence créatrice d'ordre. La question du management à distance pose ici celle de la prédominance des modes de contrôle formels aux dépens des modes de contrôle invisibles, et en particulier aux dépens de la confiance. Les systèmes d'information, utilisés pour exercer ce management à distance, raisonnent par objectifs et procédures, affichent des ratios de productivité et des indicateurs de qualité. Ils permettent le contrôle du travail. Et ils facilitent aussi un certain pilotage de la relation d'emploi puisqu'ils permettent d'administrer à distance divers aspects pratiques et réglementaires de la relation d'emploi (congés, salaires, avantages sociaux et obligations contractuelles). Mais ils ne disent rien sur les vides de l'organisation et ce qu'elle laisse échapper, entravant par là même la création d'une représentation et d'une interprétation commune à tous de l'activité. Les règles, les procédures et les modes de contrôle engendrent un profond sentiment d'injustice et de frustration chez les conseillers. Ce n'est pas tant la qualité de la relation client instaurée que leur conformation à des objectifs purement productivistes et commerciaux qui est valorisée. Or la valorisation de soi passe, pour eux et au regard de leur passé, par la fierté d'un travail bien fait, ce qui signifie être en situation de résoudre le problème qui leur est adressé. Ceci les amène parfois à transgresser les règles. Lorsque l'appel provient d'un téléphone mobile, ils proposent de rappeler, ce qui est interdit. Ils vont aussi prendre le temps de résoudre un problème, s'affranchissant des consignes sur la durée des appels. Cette perception du travail bien fait entre en conflit avec les objectifs qui leur sont assignés et tendent à les éloigner encore de leur managers et à consommer la rupture avec l'entreprise.

Est-ce là un des facteurs de désincarnation du management ? Les salariés, lors des entretiens, parlent peu de la « direction », des « responsables » ou des « patrons », ils utilisent l'article « ils » pour désigner cette hiérarchie bien lointaine. Pire, les ratios de productivité ou les indicateurs de qualité qui devraient au moins les rassurer ne remplissent plus ce rôle. Dans cette période de mutation, la situation de ce centre est très incertaine car il n'a pas la taille critique. Or, le centre affiche des résultats parmi les meilleurs de France. Ce qui n'empêche pas les salariés de craindre la fermeture du centre : l'évaluation formelle, et positive, de leur activité ne constitue en rien un repère stable et rassurant sur leur avenir, ne sert pas à reconnaître leur performance, elle amplifie la perte de confiance. Leur avenir est lié à des décisions stratégiques qui leur échappent et à propos desquelles ils n'ont que très peu d'informations.

3.3. La faiblesse de la communication et de l'information

Lorsque les critères de pérennité échappent aux salariés, l'enjeu de l'information et de la communication est fondamental. Or, cette entreprise peine à communiquer avec ses salariés. Même si des espaces d'information sont prévus, telles les 10 minutes quotidiennes à propos des produits, ils ne remplissent pas de rôle d'espace de discussion. Dans la même perspective, les systèmes d'information contribuent à appauvrir la communication entre le management de proximité et les conseillers. Le contrôle des RE se réalise principalement à partir du système d'information qui leur permet de leur poste de travail d'avoir une vision panoptique de l'activité des conseillers (temps d'appel, nombre d'appels, les retraits, etc.). Le RE est derrière son écran, les yeux rivés sur ses statistiques, focalisé sur le contrôle comptable de l'activité des conseillers. Ce qui contribue à typer la nature des relations et des interactions qu'il instaure avec les membres de son équipe. L'équipement du RE minimise de fait les formes

langagières de son activité de management et participe progressivement à une altération de l'engagement relationnel entre le RE et les conseillers.

Au cours des entretiens, de nombreux salariés déplorent une absence de prise en considération : « *On nous écoute, mais on ne nous entend pas* ». Par ailleurs, la hiérarchie peut délivrer les informations cruciales de façon assez brutale. Plusieurs salariés nous ont ainsi raconté que la fermeture d'un précédent site avait été annoncée le jour des vœux, par « *un chef qui est venu nous le dire avec un pot... pour fêter la nouvelle année.* ».

L'intranet délivre des informations sur l'entreprise. Mais cette information institutionnelle n'a pas le même statut, et n'est pas reçue de la même façon, que lorsqu'elle est délivrée par le management de proximité. Parmi les salariés rencontrés, bien peu nous ont affirmé la lire régulièrement.

La direction de l'entreprise envoie aussi des messages, sous forme d'affiches, sur ses valeurs et ce qu'elle attend des salariés. Nous avons interrogé les salariés sur leur perception de ces images de jeunes (le mannequin a entre 20 et 30 ans), vantant l'implication dans l'entreprise, « l'écoute » ou « la transparence ». Et nous avons pu constater que ces messages laissaient indifférents (au mieux) ou révoltaient (ou pire) des salariés de plus de cinquante ans, qui déplorent justement l'absence d'écoute et le manque d'informations sur leur avenir.

Cette absence d'information laisse la part belle à la rumeur et aux bruits de couloir : « *Ici, il n'y a que des rumeurs* ». Mais surtout elle alimente une inquiétude permanente : « *le vrai stress, c'est qu'on ne sait pas* », « *le plus dur, dans le métier, c'est l'incertitude* ». Et ceci empêche les salariés de se projeter dans l'avenir « *Chez X, ce que tu sais, c'est que tu vas rester chez X... et encore !.... mais c'est sûr que tu vas changer de boulot. Les gens le savent. Tu as deux incertitudes : ton métier et la localisation* ».

3.4. Les difficultés de l'encadrement de proximité

La communication dans l'entreprise peut être un facteur de stress pour les salariés (Brun et al, 2003). Or, elle incombe pour une partie importante au manager intermédiaire (responsable du centre) et aux managers de proximité (RE).

Falcoz et Livian (2006) relisent les travaux de Luthans (1988) et listent 13 activités du manager. Certaines sont propres au responsable de centre, telles les relations avec l'extérieur, le recrutement, la prise de décision ou le développement de nouvelles idées (dans notre cas, il s'agit de nouvelles activités pour pérenniser le centre). D'autres sont partagées avec les managers de proximité : l'échange d'informations, le contrôle, la socialisation, la motivation, la discipline, le règlement de conflits ou la formation/développement des collaborateurs.

Force est de constater que le travail des managers de proximité n'est pas facilité par le parcours des salariés. Leur affectation sur le centre fait suite à une mobilité interne, qui s'est accélérée ces dernières années, et les a placés dans une situation d'incertitude et de changements perpétuels mal vécus : « *Les changements on en a marre. C'est un perpétuel stress depuis plus de sept ans* » (Assistante de site). Ces redéploiements entraînent aussi une déconnexion partielle de l'emploi occupé et du grade : à emploi similaire, les grades et les rémunérations diffèrent. Enfin, les managers de proximité sont face à des personnes majoritairement découragées.

Or, les RE disposent de peu d'outils pour remplir leur rôle. Le statut des agents fait que l'appréciation du RE n'a aucun, voire extrêmement peu d'impacts sur leur salaire, ou sur leur carrière. Ils sont, par ailleurs, très rétifs aux discours managériaux. Les RE nous confient : « *si on parle de motivation, c'est pas bon... [il faut] trouver des artifices, des astuces, pour les motiver sans qu'ils se rendent compte* ». Et les RE sont laissés seuls face à ces difficultés :

« le site va mourir, je ne sais pas comment le gérer ». « A la fermeture d'un précédent site, on a eu le sentiment qu'il fallait qu'on se débrouille. La responsable RH est venue une fois et a juste dit, comme ça, il y a changement ». Les RE reçoivent des formations à l'utilisation des outils de contrôle, mais pas à la motivation, à la socialisation, ou au règlement des conflits. Ils doivent habiter leur rôle sans y être préparés, alors qu'ils disposent eux-mêmes de peu d'informations, et sont finalement soumis aux mêmes pressions que les conseillers « finalement, on a vraiment l'impression que personne n'a réellement de perspective, je veux dire, même au niveau de l'encadrement. De toutes façons, ils sont dans la même situation que nous, on ne sait pas ». Le responsable du site nous confie « c'est de la dem... si on a des managers qui sont pas doués, c'est l'échec ».

Les outils de contrôle, qui autorisent un suivi excessivement précis de l'activité du conseiller téléphonique, sont perçus par certains salariés comme des outils « de flicage ». Et le « flic » est tout désigné : c'est le RE. Ce RE qui doit bien sûr rendre des comptes à sa hiérarchie sur l'atteinte des objectifs, et tout écart peut être interprété par celle-ci comme une défaillance personnelle. Il peut être tenté de faire porter son management essentiellement sur son rôle de contrôleur, aux dépens des autres. Le RE est alors perçu comme incompetent : « Ils ne connaissent pas notre travail... on ne sait pas trop ce qu'ils font à part regarder combien de chiffre on fait » et qualifié de « carriériste » : « ce sont des gens qui font tout pour leur carrière. Donc si leur chef leur donne un ordre, ils vont le faire immédiatement appliquer. Alors que bien des fois, vous avez des objections à faire. On vous dit, vous faites comme ça ». Il existe ainsi une ambiance un peu délétère entre les conseillers et leurs RE. Ambiance compensée par les soutiens de proximité et les soutiens formateurs. Ceux-ci bénéficient d'une légitimité et d'une confiance liées à leur compétence. Ils ont aussi un rôle de médiation et de temporisation : « on a notre rôle à jouer, les managers aussi, bien sûr... nous c'est d'essayer de temporiser, de calmer le jeu, de montrer que finalement... parce qu'il y a des fois, quand on n'est pas bien, on a l'impression que tout va mal, donc il faut repositionner les choses... prendre en compte ce que dit la personne, l'écoute et reformuler ce façon plus positive. ». Rôle pour lequel ils disent manquer parfois de soutien : la mise à distance de leur responsable hiérarchique conduit chez certains à un sentiment d'isolement « On est nos propres soutiens de proximité ». Si les soutiens de proximité et les soutiens-formateurs constituent une ressource locale que les conseillers peuvent mobiliser, ils souffrent eux aussi de ces vides organisationnels les livrant à eux même pour la réalisation leur activité de travail « Chez Antho même après trois semaines de recherche, de relance, de mails etc ..., il n'était pas possible de trouver quelqu'un qui puisse apporter une réponse sur ce sujet, personne ne sait qui peut en être chargé, ne sait si quelqu'un va en être chargé.....D'ailleurs le service que l'on doit appeler, la semaine d'après le numéro aura changé, la plupart du temps ça ne sera plus la même équipe qui le gère, parfois même ça ne sera plus la même région ». Cette débrouillardise qui débouche sur la production de ressources d'action pour faire face aux situations fonctionne sur la base de collectifs : entre les soutiens et entre les conseillers d'une même équipe. Cependant, ces collectifs ne parviennent pas à compenser totalement les tensions de l'organisation. Ce mode de régulation a un coût pour l'organisation « La débrouillardise prend aussi du temps et quand on est conseiller, ils doivent se débrouiller et quand on les aide à se débrouiller ça prend plus de temps, donc ça des répercussions quand même sur les indicateurs » (soutien-formateur) et surtout pour les individus qui s'usent dans ce mode de fonctionnement non cadré.

4. Quels risques pour la santé et l'engagement ?

Les données d'absentéisme de cette unité la situent dans la moyenne du groupe : le nombre total de jours d'arrêt par personne est évalué à 16,1⁵. Il n'y a donc pas d'éléments objectivant un malaise singulier à cette unité. Néanmoins, le groupe présente un taux supérieur à la moyenne nationale. En réalité, au delà des effets de moyenne, nous avons pu noter des facteurs de risques de désengagement qui viennent accroître le repli inhérent à cette rupture du lien social initial que nous avons identifiée, mais surtout des risques d'isolement qui viennent fragiliser certains salariés.

4.1 Un risque de lassitude et de désengagement

Ce n'est pas l'activité téléphonique en elle-même qui est source de difficultés. De nombreux articles ont pointé les conditions de travail difficiles dans les centres d'appels, décrivant un travail rationalisé à l'extrême et soumis à un rythme très soutenu (Cousin 2002, Schweitzer 2003). Or, le cas étudié contraste avec ce type de travaux. L'activité de travail des conseillers tend bien à être rationalisée notamment par le biais des scripts. Mais les TAC se préservent des marges de manœuvre en s'appuyant sur leurs compétences acquises.

Pour autant, certains TAC sont découragés. Par exemple, l'arrivée de ces scripts, conçus sans leur participation, n'est pas perçue comme une ressource d'action et un soutien cognitif mais comme de nouvelles contraintes et surtout comme une remise en cause supplémentaire de leur investissement dans leur travail. Alors qu'ils se disent déjà soumis à des changements incessants : *« Oui, on est énervé le soir, on n'est pas bien. En ce moment, ils veulent encore changer des trucs. Mais vous savez c'est tout le temps ! On est jamais bien dans notre travail ! Enfin, bien à l'aise, je veux dire »* remettant sans cesse en jeu leurs compétences acquises *« Au début, on faisait la télé. On commence à être bien. Et bien maintenant, vous allez faire de l'internet ! donc il faut réapprendre. L'internet on a fait ça il n'y a pas si longtemps et bien maintenant, il va falloir faire prendre en charge le service X alors qu'on n'est pas encore au point »*. Les changements sont si rapides que les conseillers doivent s'organiser sur le tas : *« Ils (conseillers) ont commencé à apprendre un service qui a été lancé par Antho sans process, ils ont non seulement appris à se débrouiller mais ils ont appris plus ou moins à créer des outils. »* (Soutien de proximité). Le centre fonctionne sur la base d'ajustements et de processus d'apprentissage locaux portés essentiellement d'un côté par les soutiens de proximité et les soutiens-formateurs et de l'autre par le collectif.

Or cet apprentissage en continu et les efforts consentis ne sont ni reconnus, ni valorisés. Les RE, qui sont les plus au fait de ces efforts, voient leur mission centrée sur la recherche de la performance et de la productivité affectant fortement le sens donné au travail. Ce n'est pas tant l'intensification du travail qui est mise en cause par les salariés que le sens du travail véhiculé par ces objectifs. Le malaise résulte de ces règles et procédures et de leur mode de contrôle qui engendre un sentiment de découragement, alors même que le lien social qui forgeait leur identité professionnelle est altéré et se délite.

4.2 Un risque d'isolement....

L'éclatement de la GRH entraîne un éloignement géographique d'interlocuteurs de la direction des ressources humaines. Elle est perçue comme une déshumanisation de la gestion de la relation d'emploi. Alors même que la situation d'incertitude dans laquelle se trouvent l'entreprise et les salariés aurait exigé un accompagnement plus marqué. Ceci, on l'a souligné,

⁵ Exclus : ASA, congés suite à AT, congés de maternité ou d'adoption, congés >105 jours, CLM, CLD).

accentue le sentiment d'abandon et la perte de confiance de salariés qui ont dû faire le deuil d'une relation d'emploi protectrice, stable, et structurante. Cette GHR à distance contribue finalement à rompre et abîmer définitivement le lien social qui unissait les salariés à l'entreprise, nourrissait leur implication et contribuait à leur identité. Les identités professionnelles (Dubar, 1998 ; Thévenet, 2006) dans cette entreprise sont en effet très largement rattachées à l'appartenance à l'entreprise, plus qu'à l'exercice d'une activité. Cet étiolement du lien avec l'entreprise présente ainsi et à terme un risque de perte identitaire.

Cette GRH à distance s'instaure alors que les salariés connaissent aussi une modification des rythmes et de l'organisation du travail. Des temps de pause non partagés, mais aussi un rythme de travail qui incite à quitter les lieux sans tarder à la fin de la journée, ne laissent plus de place à des temps sociaux, ni à la constitution d'espaces de discussion (Detchessahar, 2003). Or les salariés se voient soumis à un système de contrôle du travail très pointilleux. Les objectifs qui leur sont assignés sont principalement de nature quantitative, rompant avec une culture de la surqualité à l'usager. Même si le service au client est placé au cœur du système, la notion même de service n'est plus la même. A commencer par le fait que le service est désormais payant. Ceci constitue aussi une rupture culturelle qui peut placer certains conseillers en situation de solitude face à des objectifs qui ne font pas sens pour lui. Et la disparition des espaces de discussion, tout informels soient-ils, ne favorise pas la construction collective d'un nouveau sens.

A cet égard, il importe de noter le rôle clé des soutiens de proximité. Devant les difficultés rencontrées par les RE, et débarrassés de la question du contrôle, les soutiens de proximité constituent le seul « dispositif » de régulation des tensions qui s'expriment sur ces plateaux. Mais ils ne peuvent résoudre toutes les tensions. Focalisées sur les tâches à effectuer et les attitudes à adopter face aux clients, ils ne peuvent prendre en charge la régulation du sens à donner à l'engagement dans le travail.

4.3.... Qui touche les plus fragiles

Nous avons pu distinguer, très schématiquement, deux catégories de population exerçant sur ces plateaux. Les salariés qui résistent, ou s'adaptent, sont en général plus jeunes et ne sont pas affectés par les changements culturels. Ils anticipent les évolutions « *quand on dit que ça va fermer, ça va fermer. Soit on attend la fin et on est obligé de se battre et de pleurer, soit on se dit je vais chercher autre chose* ». Les plus âgés, dans cette catégorie, montrent un certain détachement « *on nous dit de faire ce boulot, on le fait, on ne s'occupe plus du tout de ce qu'il y a à l'extérieur* ». La seconde catégorie est celle des salariés fragilisés. Ils sont en général plus âgés, et connaissent des difficultés avec leur nouvelle activité. Certains peinent à parler au téléphone, ou ne supportent pas le contact avec les clients et demandent à migrer vers le service back-office. D'autres salariés ne parviennent pas à prendre de la distance avec l'entreprise et se trouvent une identité hors d'elle. L'articulation entre vie privée et vie professionnelle est alors cruciale. Lorsque l'environnement privé de la personne ne parvient plus à la soutenir, celle-ci risque de sombrer (Brun et al, 2003).

Conclusion

Dans des environnements en perpétuel mouvement et incertains qui appellent à un accompagnement des salariés, la confiance, l'autonomie, et les valeurs culturelles devraient prendre le pas sur les modalités formelles de contrôle (Ouchi, 1980). Or la confiance ne se décrète pas, elle se tisse, s'entretient, ce qui suppose une véritable communication et des représentations partagées. A défaut, la santé des individus et leur engagement sont en péril. La pérennité de l'engagement trouve des ressources dans la relation qui a existé avec l'entreprise (X, 2006), mais celle-ci lorsqu'elle en vient à se rationaliser alimente aussi la souffrance et la douleur de ceux qui vivent cette évolution et sont alors en mal de repères sociaux et expérimentent des troubles d'identité.

Le cas que nous présentons ici souligne deux éléments de ce processus fragilisant pour les salariés. Déstabilisés par la rupture du lien généré par les changements culturels et statutaires mais aussi par des politiques de redéploiement incessantes, les salariés sont placés dans une situation d'épuisement (Dejours, 1993) qui se traduit par une perte de sens et d'intérêt. Par ailleurs, la rapidité des changements contraint les salariés à des apprentissages et des adaptations permanentes. En d'autres termes, l'entreprise ne donne pas les ressources à l'atteinte des objectifs assignés. Il en résulte un travail supplémentaire pour les agents, qui leur coûte, afin de parvenir à réajuster l'organisation aux buts (Weller, 2008). Ce désajustement crée de la fatigue qui se superpose à l'épuisement professionnel. De même, dans le cas étudié, le management de proximité apparaît comme un relais essentiel pour pallier les carences organisationnelles, traduire les messages, dédramatiser les situations et donner un cadre au sein duquel les événements actuels que futurs peuvent trouver une interprétation intelligible, en d'autres termes, par une activité langagière cadrer les situations pour en borner le sens. Pour autant, l'efficacité de son action qui pour une large part laisse place à l'improvisation, ne doit-elle pas laisser craindre à terme à un essoufflement, dès lors qu'elle ne peut prendre appui sur des outils et des moyens dépêchés pour elle ?

Dans ces circonstances, se pose la question de la pertinence de l'éloignement de la GRH. L'exemple de cette entreprise nous amène à considérer que ces choix organisationnels peuvent être un facteur aggravant des risques de santé au travail.

Bibliographie

- ALTER N. (1993), « La lassitude de l'acteur de l'innovation », *Sociologie du Travail*, vol.4, p. 447-468.
- BAJOIT G. (1988), "Exit, voice, loyalty and apathy. Les réactions individuelles au mécontentement." *Revue française de sociologie*, (XXXIX): 325-345
- BOUQUIN H. (1997), *Le contrôle de gestion*, Paris : Presses Universitaires de France, 1997.
- BORNAREL F. (2005), « Relations de confiance et renforcement du contrôle - Résultat d'une étude conduite dans un cabinet de conseil », *Actes de la XIVe Conférence Internationale de Management Stratégique*, Angers.
- BRUN. J-P, BIRON. C, MARTEL. J, IVERS. H (2003), *Evaluation de la santé mentale au travail : une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines*, rapport de recherche pour l'IRSST.
- BUSCATTO M., LORIOU M. et WELLER J.M. (2008), *Au delà du stress au travail : une sociologie des agents publics au contact des usagers*, Ed. Erès, Coll. « Clinique du travail »
- CHIAPELLO E. (1996), « Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : un essai d'organisation de la littérature », *Comptabilité - Contrôle - Audit*, Tome2, Vol 2, pp 51-75
- CLERGEAU C., DETCHESSAHAR M., DEVIGNE M., DUMON J.P., HONORE L. ET JOURNE B. (2006), « Transformation des organisations et santé des salariés : proposition d'un programme de recherche », XVIIème Congrès de l'AGRH, Reims, 16-17 novembre.
- COUSIN, O. (2002) « Les ambivalences du travail. Les salariés peu qualifiés dans les centres d'appels », *sociologie du travail*, vol 44, n° 4, p. 499-520
- DETCHESSAHAR. M. (2003), « L'avènement de l'entreprise communicationnelle ? Outils, problèmes et politique d'accompagnement », *Revue française de gestion*, janvier-février.p.65-84.
- DETCHESSAHAR M. ET JOURNE B. (2007), « Une approche narrative des outils de gestion. Proposition à partir d'une étude de cas ». *Revue Française de Gestion*, n°174. P.77-92.
- DEJOUR C. (1993), *Travail, usure mentale. Suivi d'un addendum théorique : De la psychopathologie à la psychodynamique du travail*, Paris, Bayard Editions.
- DUBAR C. (2000), *La socialisation, construction des identités sociales et culturelles*, Armand Colin.
- FALCOZ C., LIVIAN Y.F. (2006), : « Que sait-on du travail des managers ? » in *Être cadre, quel travail ?* sous la dir. de Y.F.Livian. Paris, éditions de l'ANACT, p. 58-84.
- Gollac M., Volkoff S. (2000), *Les conditions de travail*, Paris, La Découverte, Coll. « repères ».
- HOSMER L. (1995), « Trust : the Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics ». *Academy of Management Review*. 20(2). P.379-403.
- HUBAULT F. (2005), « Ergonomie et GRH, quelle convergence pour changer la condition du travail ? », Colloque DARES-ANACT, Paris, 2 décembre.
- MAUSS M. (2003), *Sociologie et anthropologie*, Presses Universitaires de France.
- MILES M.B., HUBERMAN A.M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, DeBoeck Université, 2ed (1994).
- OUCHI W.G. (1980), « Markets, Bureaucracies and Clans », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, mars, pp. 129-141.
- RISPAL H. (2002), *La méthode des cas, Application à la recherche en gestion*, Deboeck University.
- ROWE F. (2002), « Communication et coopération à distance. Faire de la recherche en systèmes d'information ». Coordonné par F.Rowe. Paris : Vuibert. P. 173-199.

- SCHWEITZER, L., 2003 « TIC et contrôle social : regards sur le travail dans les centres d'appels », *Terminal*, nouvelle série 8-9, p. 1001-110.
- SIERRA C. (1997), « Proximité(s) et interactions technologiques et territoriales, une revue ». *Revue d'économie industrielle*. N°82.P 7-37.
- THEVENET M. (1999), « Le travail : que d'émotions ! », *Revue Française de Gestion*, n°126, novembre-décembre, p. 140-152.
- THEVENET M. (2002), « Politiques de personnel et implication des personnes » in Neveu J-P et Thévenet M. (coord.), *L'implication au travail*, Vuibert, p. 5-20.
- TORRES O. (2000), « Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME », *3ème Congrès International Francophone sur la PME*.
- WELLER J.M. (2002), « Stress relationnel et distance au public. De la relation de service à la relation d'aide », *Sociologie du travail*, n° 44, p. 75-97.
- WELLER J.M. (2008), « Stress relationnel et activité de travail », in Buscatto M., Lorient M. et Weller J.M. (2008), *Au delà du stress au travail : une sociologie des agents publics au contact des usagers*, Ed. Erès, Coll. « Clinique du travail », p. 178-183.
- YIN R.K. (1994), *Case Research Study. Design and Methods*. 2nd ed. London : Sage.