

LES DETERMINANTS ORGANISATIONNELS ET MANAGERIAUX DE LA SANTE AU TRAVAIL.

ETUDE EXPLORATOIRE AU SEIN D'UNE PME

Cécile CLERGEAU

Maître de Conférences

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 GEFROY-MARONNAT

Maître de Conférences

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

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 propose un ensemble de questions de recherche et les premiers éléments d'enquête issus d'une étude exploratoire, sur les déterminants organisationnels et managériaux de la santé des salariés dans une PME située dans le secteur des centres d'appels. A rebours de nombreux travaux critiques, la communication soutient que ce n'est pas tant le management qui impacte négativement la santé des salariés, que l'absence de management : absence de définition précise des rôles, absence de lieux formels de communication, absence d'entretiens individuels d'évaluation, absence de mécanismes de rationalisation des émotions au travail et d'objectivation des efforts, etc.

Mots-clés : santé - déterminants organisationnels – PME - centre d'appels – émotions - vides organisationnels.

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 question de la santé au travail fait aujourd'hui l'objet de préoccupations fortes alimentées par des inquiétudes sur les effets des nouveaux modèles d'organisation et de management. Paradoxalement, peu de recherches se sont jusqu'alors saisies de l'étude des déterminants organisationnels et managériaux de la santé au travail.

La problématique de la santé au travail percute, on le sait, des variables individuelles et personnelles, et c'est aussi l'orientation principale prise par les travaux nord-américains sur ce thème. Or comme le soulignent Cox, Randall et Griffiths (2002, p.1) à propos du stress, *« même s'il ne fait aucun doute que des facteurs individuels et personnels interviennent dans l'équation du stress comme pour toutes les questions de santé et de sécurité au travail, les causes du stress au travail résident souvent dans l'organisation du travail, l'environnement de travail et la structure organisationnelle »*. Parallèlement, il ressort que l'essentiel des travaux consacrés à la santé a porté sur la grande entreprise.

Nous proposons donc dans cette communication de présenter un ensemble de questions de recherche et les premiers éléments d'enquête issus d'une étude exploratoire, sur les déterminants organisationnels et managériaux de la santé des salariés dans une PME familiale exerçant dans le secteur des centres d'appels¹.

Cette enquête s'inscrit dans un programme de recherche collectif (SORG) visant à ré-envisager la santé comme un construit (Detchessahar et al, 2006). Ce programme est conduit pour le compte de l'Agence Nationale de la Recherche (ANR) et s'appuie sur une équipe pluridisciplinaire de chercheurs.

Pour appréhender cette question des enjeux organisationnels associés à la santé au travail, nous exposerons ici et dans un premier temps notre cadre d'analyse, puis nous discuterons les spécificités des PME. Nous présenterons ensuite le cas étudié, celui d'une petite entreprise familiale d'études de marchés. Enfin, nous conclurons sur les enseignements de ce cas, en soulignant de façon plus particulière les risques liés aux vides organisationnels et ceux liés aux paradoxes communicationnels.

1. Les déterminants organisationnels et managériaux de la santé au travail

1.1. La santé : un construit et des déterminants organisationnels. Présentation du programme de recherche

Les questions de santé sont généralement abordées en considérant la santé soit comme un état, soit comme un processus. En tant qu'état, la santé correspond à un bien être physique, psychique et social qui se traduit pour le moins par l'absence de pathologies avérées. En tant que processus, la santé est le résultat d'une construction individuelle mais aussi culturelle et sociale qui s'inscrit, pour notre propos, dans une conflictualité entre l'organisation du travail, d'une part, les besoins physiologiques et les désirs psychologiques du sujet, d'autre part. La question qui se pose ici aux chercheurs est celle du processus de santé, et surtout de la place occupée par l'organisation du travail et la relation d'emploi dans ce processus. Il s'agit ici de considérer dans un premier temps, les modalités d'organisation (contenu du travail,

¹ Dans cette communication nous ne développerons pas les spécificités des questions de santé propres au secteur des services. Celles-ci ont fait l'objet d'une communication présentée lors des 9èmes Universités de Printemps de l'Audit Social, 17-19 mai, Moscou (Russie).

responsabilités, rôle dans le système productif) et de valorisation (système d'évaluation et de rétribution) de l'action et des rôles, et dans un second temps, d'analyser la manière dont l'individu s'approprié, interprète et donne sens aux attentes et aux obligations attachées à ce rôle, en admettant qu'il puisse y avoir des contradictions, des tensions et des incompatibilités.

L'hypothèse première faite dans cette recherche est que la construction de sens participe au processus de construction de la santé au travail (Detchessahar et al, 2006). Lorsqu'il ne trouve pas de sens à son travail, l'individu peut, en reprenant les catégories d'Hirshmann (1972) démissionner (exit), protester (voice) ou rester fidèle (loyalty). Mais aussi, se mettre en retrait, être las (Alter, 1993), se révéler apathique (Bajoit, 1988), manifester des troubles de la santé et s'absenter fréquemment. Ou bien encore, comme le propose Dubar (2000), être l'objet de tiraillements identitaires en raison du conflit qui existe entre le rôle qui lui est attribué et celui qu'il est en mesure d'assumer. Dans ce cas, l'acteur peut en venir, pour se préserver, à retenir des mobiles et repères d'action différents voire à contre-courant de ceux proposés par l'organisation (Pihel, 2006).

Nous retenons ici que le sens n'est pas donné par le management, les clients ou l'organisation, mais bien que la construction de sens participe d'un processus de subjectivation, d'appropriation, d'interprétation des différentes contraintes qui pèsent sur la situation de travail de l'individu et son action de recherche de compromis. L'appropriation peut être rendue difficile par le travail lui-même, par ses contradictions, par l'absence de cohérence entre les modalités de contribution et les dispositifs de rétribution, censés renforcer le sens à donner au travail et à l'action et, dans le même temps, créer un climat favorable au développement de l'implication.

Enfin, 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, par le problème de ce qu'elle laisse échapper (Hubault, 2005). Or, ce qu'elle laisse échapper fait partie intégrante du quotidien de l'agent, il est ainsi face à la complexité, doit prendre de façon autonome des décisions non répertoriées, doit accorder le sens (finalité, valeurs) et le fonctionnement (procédures, décisions) en dénouant les conflits entre des systèmes de valeurs pluriels, des systèmes fonctionnels pluriels ou des finalités plurielles. En d'autres termes, il doit réaliser des arbitrages qui l'engagent et seront déterminants de la performance de l'organisation. Ces enjeux sont particulièrement présents dans les métiers de service qui réclament une forte implication des agents tout en mettant en jeu leurs émotions (Thévenet, 1999 ; 2002). Thévenet (2002) rappelle et souligne que ce qui, *in fine*, fait la réputation d'une entreprise est la capacité des personnels de contacts à traiter les cas rares et problématiques pour lesquels les solutions standards et classiques sont exclues. Les acteurs ont à charge de solutionner ces situations en conciliant les valeurs et contraintes de l'entreprise et les attentes du client en matière de satisfaction. Ces situations peuvent être rendues d'autant plus délicates que la situation à gérer est grave, urgente, ou encore bordée par des contraintes de rendement strictes comme c'est le cas dans les centres d'appels.

La question posée dans cette recherche est celle de savoir si, et à quelles conditions, dans le cadre de travail porteur de contradictions et de complexité, les individus parviennent à construire une histoire et des scénarios qui fassent sens pour eux et les aident à construire leur santé au travail. Dans cette perspective, la santé au travail serait liée au degré d'accord ou de tension entre la valorisation économique et sociale et la valorisation subjective du travail (Hubault, 2005). Elle serait alors fonction de la capacité des organisations à lever les contradictions entre ce qui est demandé aux salariés, les moyens mis à leur disposition et l'évaluation des résultats (Detchessahar et al, 2006).

Notons par ailleurs que pour que les contradictions ou difficultés de résolution des conflits entre sens et fonctionnement puissent être exprimées, discutées et pourquoi pas dépassées, deux conditions doivent être remplies. En premier lieu, elles doivent avoir été identifiées, repérées et qualifiées comme telles, c'est à dire être comprises comme des « objets problématiques » à résoudre (Geffroy et Bertrand, 2005). En second lieu, pour qu'elles soient débattues et fassent l'objet d'une réflexion commune, il faut que des lieux et espaces de discussions et de prise en charge collective de ces contradictions et tensions existent.

Dans le cadre de ce programme d'étude, nous cherchons à analyser cette problématique dans des contextes où certains facteurs de contingence varient (secteur d'activité, taille de l'entreprise). Nous posons comme hypothèse centrale que la santé au travail est liée au contexte organisationnel. Elle est notamment liée au contexte et à la structure organisationnels ainsi qu'au mode de management.

1.2. Atouts de la PME familiale et facteurs de risques pour la santé

Si on admet que la santé au travail a des déterminants organisationnels et managériaux, se pose immédiatement la question suivante : la PME constitue-t-elle un espace d'organisation et de management spécifique dont la taille, par exemple, favoriserait la communication et la compréhension réciproque, permettrait d'éviter les tensions, et de développer un climat social positif pour la santé de ses salariés ?

Sur cet aspect, Torres (2000) souligne qu'en effet, une PME, c'est avant tout de la proximité : proximité hiérarchique, proximité fonctionnelle, proximité spatiale, proximité temporelle, coordination de proximité, etc. Il rappelle aussi que dans la PME, le chef d'entreprise a la possibilité de connaître presque chaque salarié individuellement et d'apprécier ses qualités. Il est même connu personnellement de tous. Ces relations de proximité favorisent un mode de coordination par ajustement mutuel et un style de management davantage orienté sur les tâches et les missions. En d'autres termes, la taille de l'entreprise devrait faciliter la communication et l'existence de lieux de discussions, et même être source de valorisation personnelle pour l'individu (Gervais, 1978). Ainsi on considère, dans le cadre particulier de la PME, que la proximité et le caractère familial et convivial des échanges influenceraient de façon positive le climat social de l'organisation et du travail.

Il importe cependant de noter que la GRH et l'existence ou non de lieux de communication dépendent de l'effectif de l'entreprise, car selon les paliers atteints, l'entreprise a l'obligation d'assurer une représentation du personnel². Notons également que la taille de l'entreprise la dispense ou la contraint à produire des documents de synthèse comme le bilan social³. Lequel, en sus de constituer un outillage formel de sa politique sociale, sert le repérage de ses lacunes en matière de GRH et d'accompagnement.

Les travaux menés sur ce champ d'analyse montrent aussi que le style de GRH adopté par les PME dépend très largement du profil du dirigeant, de sa personnalité et de son histoire (Fredy-Planchot, 2002). La GRH est marquée par les objectifs majeurs du dirigeant, par sa vision de l'entreprise ou encore par ses attitudes face au processus de décision. Paradas et Polge (1998) montrent ainsi que certains dirigeants de PME ont une stratégie assez réactive, défensive : la GRH y est simplement conçue comme un outil concourant à la rentabilité. Ce type de PME est fortement marqué par la précarité, ses salariés peuvent connaître les mêmes facteurs de stress que ceux de la grande entreprise fragilisée par la

² Une entreprise de plus de 50 salariés doit avoir un comité d'entreprise et un CHSCT.

³ Obligatoire à partir de 300 salariés.

globalisation et les délocalisations, un turn over important contribuant par ailleurs à une absence de lien de confiance réciproque favorables à la communication.

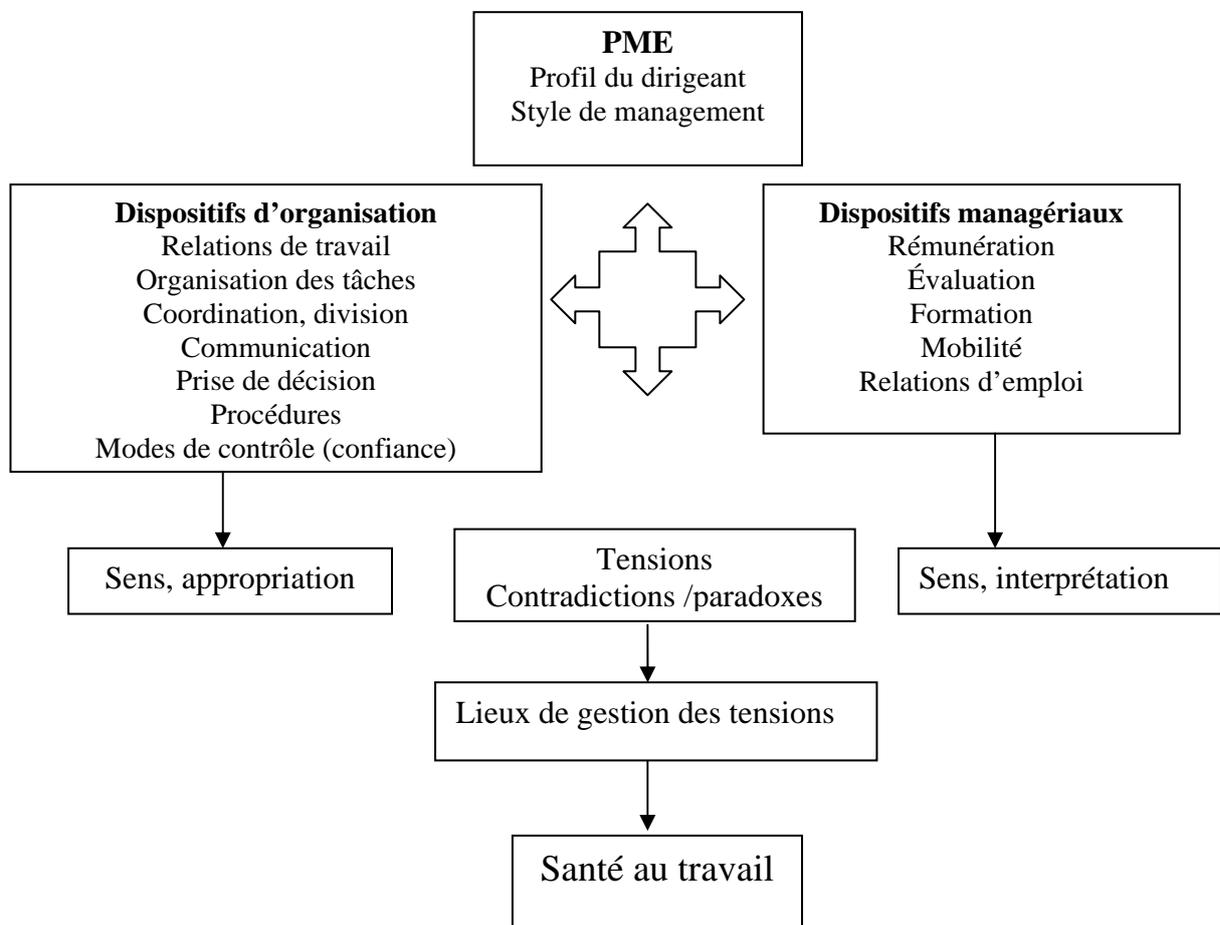
Enfin, la GRH dépend de la structure du capital de l'entreprise. La littérature sur la PME familiale insiste sur la place et le rôle structurants du propriétaire-dirigeant. Ces organisations se caractérisent par une imbrication de différentes dimensions : familiale, sociale, personnelle, affective (Caby et Hirigoyen, 2002). Flament (2006), dans sa revue de la littérature, insiste bien sur cette caractéristique forte de la PME familiale : l'entreprise naît et se pérennise au croisement de deux logiques, l'une domestique, l'autre économique. Ceci présente un certain nombre d'avantages : les dirigeants vont généralement penser à plus long terme (Harris et al, 1994) et seront plus attachés que d'autres à la stabilité des emplois (Flament, 2006), on valorisera l'attention et la loyauté.

Croisant projet professionnel et familial, la PME familiale devient un lieu de confrontation et de compromis entre les mondes domestiques et marchands (Boltanski et Thévenot, 1991, Caby et Hirigoyen, 2002) pouvant avoir dans certains cas une tendance à privilégier le domaine familial (Flament, 2006). Ces entreprises peuvent alors voir se développer une singularité communicationnelle puisque le discours n'est plus fondé sur la seule logique économique, mais aussi sur la logique familiale et le registre du domestique qui apportent une signification particulière aux actions des salariés (Fletcher, 2002). Ceci comporte un certain risque puisque les interprétations familiales peuvent conforter celles des individus et donner du sens à leur réalité, mais elles peuvent aussi entrer en dissonance dès lors que l'individu n'y adhère pas.

La prégnance du monde domestique se traduit par une gestion des ressources humaines très personnalisée, souvent émotionnelle, intuitive et affective, et des modes de coordination et de contrôle fondés sur la confiance. La confiance, présente aussi dans d'autres types d'organisations, est souvent plus affirmée dans ces entreprises familiales, elle innerve le management et elle permet de faciliter la délégation. Si elle sert de justification à la délégation, elle apparaît aussi, comme le souligne Brousseau (1997), comme un facteur d'efficacité organisationnelle et un substitut à des dispositifs organisationnels coûteux. Elle suppose une certaine prévision du comportement d'autrui, la croyance dans un certain degré de bonne volonté du partenaire et la conviction qu'il tiendra compte des intérêts de l'autre (ibid, p. 404). Si certains auteurs, travaillant notamment sur les jeux stratégiques (Kreps, 1991), montrent que la confiance répond à un calcul d'intérêt bien compris, d'autres soulignent qu'elle n'est pas toujours délibérément construite, mais qu'elle émerge comme le sous-produit non-intentionnel de relations sociales (Gambetta, 1988). Elle est même souvent empreinte de ces émotions qui jalonnent les relations à autrui (Elster, 1998 ; Livet, Thévenot, 1997). Les spécialistes de l'organisation cherchent depuis bien longtemps à répondre à la question de la coordination de différentes décisions issues de différents acteurs. Si l'entreprise peut mettre en place un certain nombre de dispositifs organisationnels pour y parvenir, il est désormais clair qu'elle doit aussi fournir des liens ressorts motivationnels et sociaux permettant d'assurer la coordination et le passage harmonieux des décisions aux actions. Nous faisons ici l'hypothèse que ces ressorts motivationnels et sociaux, dont fait partie la confiance, relèvent pour partie des émotions. La confiance constitue alors un support des modes de coordination et de contrôle qui peut s'avérer fragile car il peut être remis en cause facilement. Il risque de devenir alors source de difficultés lorsque des émotions négatives prennent le pas sur de « bonnes » émotions, détruisant la confiance et la motivation. Il existe de multiples sources d'émotions négatives. Hess (2003), par exemple, souligne que les bonnes émotions peuvent disparaître lorsque deux éléments qui influent sur les émotions exprimées au travail sont incompatibles : les règlements et les normes organisationnels qui imposent l'expression d'émotions particulières

dans des contextes particuliers, d'une part, et la personnalité et les sentiments de l'employé d'autre part. On peut aussi mentionner que les émotions peuvent être déclenchées par les croyances à propos des motivations des autres et qu'en ce sens elles sont liées aux intentions et valeurs que l'individu suppose que son entourage lui prête (Elster, 1998). Ainsi, la confiance reçue -et perçue- du responsable peut-elle être un puissant moteur à l'action alors qu'à l'inverse la perte –supposée ou réelle- de confiance peut inhiber l'action. Peut alors survenir dans ces cas d'émotions négatives ou en dissonance, un phénomène d'épuisement professionnel symbolique d'une souffrance au travail et qui se manifeste différemment par de l'ennui, de la dépersonnalisation, un sentiment d'échec, une fatigue morale. Ici encore, nous adoptons l'hypothèse générale de notre programme de recherche, à savoir que de telles tensions peuvent être désamorçées, au moins pour partie, par l'existence de lieux de gestion de ces tensions.

Schéma n°1 : Modèle d'analyse



Par rapport à la problématique générale examinée par l'équipe du projet SORG, le cas que nous étudions ici pose non seulement la question de l'impact des modes de gestion des tensions, nées des paradoxes et contradictions entre dispositifs managériaux et dispositifs d'organisation, sur la santé des salariés, mais aussi la question de l'impact des modes de gestion des tensions, liées à certaines spécificités managériales des petites entreprises

familiales, sur la santé des salariés : la proximité, le management affectif et émotionnel, le compromis entre les mondes domestiques et marchands.

2. Présentation du cas et premiers éléments exploratoires

L'entreprise a connu récemment un épisode de trouble social difficile puisqu'une plainte pour harcèlement a été déposée par deux salariées. Celles-ci ont été déboutées mais cet incident a encouragé la direction à se rapprocher de l'équipe de recherche, *via* la médecine du travail, pour s'engager dans un processus diagnostique de son fonctionnement et dresser une carte des risques.

2.1. Eléments de méthodologie

Le programme de recherche SORG combine approches quantitative et qualitative. Des questionnaires sont adressés à tous les salariés des entreprises étudiées et, parallèlement, chaque terrain est analysé selon une méthodologie propre à l'étude de cas (Yin, 1994). Cette présentation s'attache à l'analyse d'un des cas étudiés, la petite entreprise familiale de service.

Notre dispositif de recherche repose sur différents outils de collecte des données :

- Des entretiens : deux entretiens collectifs de trois heures chacun ont été menés, l'un auprès des deux dirigeants, l'autre auprès de trois encadrantes ; quatorze entretiens individuels semi-directifs ont été réalisés à partir d'une grille d'entretien auprès des assistantes d'études, d'intérimaires, des quatre encadrantes et de la responsable du système d'information de l'entreprise. Ces entretiens individuels ont été conduits sur une durée moyenne d'une heure trente, tous enregistrés et transcrits.
- Un questionnaire a été soumis à l'ensemble des salariés. Les données recueillies alimenteront la base de données générale de l'étude SORG.
- Deux demi-journées d'observation *in situ* de l'activité de travail des assistantes d'études.
- L'étude de documents : plannings, guides de procédures, livret d'accueil, dispositifs de contrôle des performances de l'activité téléphonique, données sociales.

Au niveau du traitement des données, nous avons procédé à un traitement qualitatif des données principales et secondaires. Nous avons essentiellement analysé nos données au regard de thèmes significatifs pour décrire et interpréter les éléments et leurs relations complexes dans cette situation donnée. Le questionnaire est en cours d'exploitation, il doit servir plus globalement à la réalisation d'une vaste enquête sur les déterminants organisationnels et managériaux de la santé au travail et à des comparaisons entre les cas.

2.2. Présentation de l'entreprise

L'activité principale de cette PME est le conseil marketing et la réalisation d'études de marché pour un secteur industriel particulier⁴. Ses clients sont tous de grandes compagnies de rang international. Elle comprend deux dirigeants (les propriétaires), 10 assistantes

⁴ Deux entreprises de ce type existent en France, nous ne pouvons par conséquent citer le secteur

d'études (AE), 4 encadrantes⁵ et une responsable du traitement statistique des études. Précisons cependant que la population des AE peut doubler lors des pics d'activités *via* le recours à l'intérim.

Créée il y a dix ans, l'entreprise a, dans un premier temps, sous-traité une grande partie du recueil de données à une agence de télémarketing. Puis, elle décide en 2005 d'internaliser cette fonction et de monter son propre centre d'appels. Les assistantes d'études ont deux tâches : appeler les clients potentiels des entreprises-clientes pour étudier leurs pratiques de consommation et faire une veille presse sur les pratiques (prix, produits, publicité) des grands opérateurs du marché considéré.

L'entreprise connaît une forte croissance. Sur le plan juridique, l'agence de conseil a créé une filiale chargée de faire les études économiques. Sur le plan géographique, l'agence est située dans une grande ville de province, le centre d'appels est localisé à la campagne, à une cinquantaine de kilomètres.

Le projet personnel de ce couple se confond avec le projet professionnel (Fredy-Planchot, 2002) : Monsieur (MR) et Madame (MME) ont quitté une vie parisienne stressante et une situation professionnelle insatisfaisante pour s'installer en province et créer leur entreprise dans laquelle ils travaillent ensemble.

Analyse des dispositifs organisationnels : une organisation du travail guidée par l'exigence de flexibilité

MME est beaucoup plus impliquée que MR dans la gestion du centre d'appels. Elle suit au jour le jour, de son domicile, les statistiques d'appels et vient au centre d'appels une fois par semaine. Elle est en communication téléphonique plusieurs fois par jour avec les encadrantes. MR est quant à lui en charge des relations commerciales (prospects et gestion de la relation clients) et du conseil.

Sur place, les encadrantes pratiquent un management de proximité, elles font également des entretiens téléphoniques pour le panel mais leur principale activité est le soutien aux AE. Chacune d'elle est responsable non d'une équipe mais d'une tranche horaire d'activité. Elles ont par ailleurs des responsabilités spécifiques : l'une les plannings, l'autre le contrôle qualité des données, les deux dernières les veilles presse.

Les enquêtes auprès des consommateurs sont, pour la plus grande partie, réalisées au téléphone même s'il reste quelques enquêtes courrier. Les AE y consacrent 60 % de leur temps de travail ; elles réalisent des enquêtes très approfondies qui demandent 20 et 30 mns d'entretien. Deux pièces sont dédiées à cette activité, comprenant chacune 10 postes, avec isolation phonique. Les postes de travail ne sont pas attribués. Les assistantes ont sous les yeux le formulaire papier de l'enquête et quelques phrases types de présentation et de réponse aux contradicteurs. A l'écran, apparaissent les fiches enquêtés (identification, nombre d'appels, relances, communication éventuelle de remarques sur l'interviewé, identification de l'assistante d'étude) et ensuite la version électronique du questionnaire d'enquête sur laquelle seront directement saisies les réponses des enquêtés. Les 40% restants du temps de travail sont consacrés pour une petite part à la saisie des réponses aux enquêtes par courrier postal et pour la plus grande part aux activités *de visu press* et de *pige* qui consistent à mesurer la surface des encarts publicitaires des entreprises dans la presse, à les scanner et les classer par type pour évaluer l'investissement en communication des entreprises du marché. Ici encore, pas de personnalisation du poste : on change de bureau à chaque changement de tâche.

⁵ Les encadrantes ne sont pas cadres, ni chef d'équipe, elles sont qualifiées de « responsables ».

L'entreprise cherche à privilégier une flexibilité qualitative interne. C'est pourquoi, les dirigeants se refusent à raisonner par poste ou emploi, mais préfèrent un raisonnement par mission. Concrètement ceci se traduit par le fait qu'aucune salariée ne dispose de son propre bureau et ne puisse personnaliser son espace de travail. L'organisation par missions est pensée pour répondre à un impératif de flexibilité, de même que le mode de coordination, très informel, vise à favoriser un ajustement mutuel (Mintzberg, 1989). Les dirigeants ont en tête le modèle de l'équipe flexible et soudée, ils évitent alors une organisation trop formelle : pas d'organigramme clairement établi, pas de fiches de poste. La coordination par ajustement mutuel souhaitée et proclamée est dans les faits doublée d'une coordination par standardisation des tâches et des comportements et par la discipline. Les guides de procédures ainsi que les règles de comportement sont particulièrement stricts. Par ailleurs, la technologie centre d'appels autorise un contrôle fin et à distance de l'activité de chaque assistante. La régulation des comportements peut même connaître quelques débordements : le livret d'accueil des intérimaires est ainsi centré sur les interdits, aucune présentation de l'activité de l'entreprise ou encore de ses valeurs, mais des recommandations sur l'exigence d'une tenue correcte, le vouvoiement de rigueur, les règles de stationnement, la bouteille d'eau à ne pas laisser sur le bureau, l'interdiction de parler entre deux appels, etc.

Comme de nombreuses PME, l'entreprise travaille souvent dans l'urgence. Aucun temps de réunion n'est formalisé. Les réunions ont lieu au coup par coup, de façon informelle, en fonction des impératifs à gérer. L'entreprise se caractérise ainsi par l'absence de modalités formelles et d'espaces de discussion. Une petite salle de pause permet aux salariées permanentes de se retrouver pour le repas, les intérimaires quant à elles déjeunent souvent dans leur voiture et sur le parking réservé à l'entreprise.

Analyse des dispositifs managériaux

Le personnel de l'entreprise est jeune et exclusivement féminin. Les encadrantes ont été recrutées en CDI⁶, les AE en CNE⁷. Deux fois par an, les pics d'activité exigent le recours à du personnel intérimaire, l'effectif du centre d'appels peut alors presque doubler et comprendre jusqu'à 22 personnes. Les AE employées de façon stable dans l'entreprise sont, pour l'essentiel, entrées dans l'entreprise *via* l'intérim et sont originaires du département. Pour ces jeunes femmes, positionnées dans une démarche de recherche d'emploi, l'expérience au sein du centre d'appels a une résonance particulière. Il s'agissait d'obtenir un emploi stable, qui plus est à proximité du lieu de vie. Mais aussi de fuir l'industrie, grande pourvoyeuse d'emplois sur le bassin local, mais socialement moins reconnue, pour un secteur plus valorisant et valorisé : le « tertiaire ». Par conséquent, le choix du métier et du poste actuel a été opéré en creux au confluent d'une logique d'évitement (ne pas quitter « le coin », ne pas travailler à l'usine) et d'une logique économique (trouver un emploi stable pour s'établir et construire une maison).

La GRH de l'Entreprise est plutôt « subie » : la croissance de l'entreprise est rapide et, finalement, difficilement maîtrisée sur le plan organisationnel et humain. Les dirigeants connaissent des difficultés en matière de recrutement, la structure et l'activité sont peu visibles sur le bassin local, mais aussi en matière de fidélisation. Le recrutement des AE s'effectue sans critère discriminant de compétences, de parcours⁸ ou encore de niveaux de qualification⁹. Dans le même temps, le recours à l'intérim limite les dirigeants en matière de

⁶ Moyenne d'âge 28 ans

⁷ Moyenne d'âge 24,4 ans

⁸ Hétérogénéité des expériences : de la secrétaire à l'ouvrière d'usine

⁹ Du BEP au BTS

cohérence managériale : les salaires des AE intérimaires¹⁰ sont plus élevés que ceux de certaines encadrantes, l'absence et les arrêts de travail sont signalés à l'agence d'intérim et les règles en matière de sanction différentes.

Il existe une différence marquée entre les intérimaires et les salariées permanentes. Les horaires de travail et de pause sont différents et l'accès à la salle de repos limité. Les AE ne sont pas soumises à un système d'évaluation formel, même pour leur activité téléphonique, alors que les outils existent, et dans le même temps les performances téléphoniques des intérimaires sont, elles, strictement suivies et évaluées.

A l'époque de notre étude¹¹, ni les encadrantes, ni les AE n'ont d'entretiens individuels d'évaluation formalisés. C'est au coup par coup et au jour le jour que des remarques sur leur activité sont formulées par la direction.

Conformément à notre modèle d'analyse, ces modalités d'organisation et de GRH ne sont pas neutres et contribuent à générer des tensions et des frustrations au sein de cette PME.

2.3. Premiers résultats : les paradoxes de la flexibilité et de la proximité comme sources de tension

Cette enquête qui en est au stade exploratoire, nous a conduit à relever plusieurs éléments organisationnels et managériaux produisant des tensions pour la population employée.

Dans les discours des AE sur leur santé au travail, sont mentionnés des éléments liés à l'activité téléphonique (Clergeau et al, 2007), cependant la diversité des tâches semble les compenser. De façon prédominante, il ressort que l'entreprise étudiée est marquée par deux paradoxes majeurs : celui de l'organisation et celui de la proximité. A côté d'une haute standardisation des tâches, l'objectif de flexibilité se traduit dans les faits par un certain vide organisationnel. La division et la standardisation des tâches ont du mal à s'accommoder d'une organisation qui se voudrait « par missions », alors même qu'aucune responsabilité n'est identifiée et que les informations sont très parcellaires. La flexibilité et l'absence de formalisation sont, dans l'intention du management, appuyées par une proximité qui devrait faciliter la communication. Cette communication est dans les faits entravée par deux éléments. En premier lieu, la double localisation crée l'obligation d'un management à distance, accroît les différentiels de perception entre la direction, les encadrantes et les AE. En second lieu, un management affectif et émotionnel crée des ruptures de confiance qui vont entraver le potentiel d'efficacité de la flexibilité organisationnelle et déstabiliser les AE, faisant peser sur les encadrantes un rôle de structuration qu'elles peuvent avoir du mal à assumer.

Les difficultés du travail au téléphone compensées par la diversité des tâches

Concernant l'activité téléphonique, les difficultés relationnelles sont soulignées comme un des aspects les plus négatifs de ce travail : « *ce qui est dur, c'est de me dire que je dérange les gens.* », « *des fois, on est vraiment indiscrets* », les interviewés sont parfois désagréables « *il a commencé à me dire : si notre métier va mal, c'est à cause de gens comme vous.* ». « *Des fois, on passe la journée à se faire envoyer sur les roses* ». Les assistantes doivent appeler au domicile, à l'heure des repas, font une véritable intrusion dans la vie familiale des enquêtés et sont donc parfois confrontées à un rejet ou un « barrage » familial. Ces difficultés relationnelles du quotidien ne sont jamais discutées avec la direction : « *Ils (la direction) se*

¹⁰ Précarité incluse.

¹¹ Ces entretiens existent maintenant.

rendent pas compte », « on les (les enquêtés) a appelé trois fois et là on les rappelle une quatrième et dans une semaine et demie on va les rappeler. Ils nous disent : c'est bon, c'est saoulant. », « une fois, on avait appelé et on a été obligées de rappeler tous ceux qui avaient fait l'étude avec nous parce qu'on avait oublié une question à leur poser. C'est abuser. ». Cependant, si les intérimaires peuvent faire six heures de téléphone par jour, les salariées permanentes en font quatre à cinq heures. Par ailleurs, au regard d'autres centres d'appels, elles ont du temps pour conduire leur entretien téléphonique. Certaines soulignent que cela leur permet de développer des compétences relationnelles « ça m'a permis de développer mon langage, il est un peu plus riche... ça m'aide à m'ouvrir, parce que je suis un peu réservée », « ça apprend la patience et l'amabilité ».

Par rapport à d'autres centres d'appels étudiés, l'activité de cette entreprise offre une certaine diversité des tâches, ce qui permet de compenser les difficultés de l'activité téléphonique. Les AE qualifient leur travail de « varié » : *« on fait un métier intéressant, varié, ça change, ce n'est pas routinier », « ce qui me plaît ce sont les tâches à côté (de l'activité d'appel), le travail est diversifié»,* d'autant qu'elles bénéficient d'une certaine autonomie dans l'organisation de leur travail : *« on nous donne le cadre après on s'organise par rapport aux priorités », « les procédures c'est quand on commence, c'est pour expliquer mais après on aménage notre travail, on ne suit pas la procédure. On essaie d'aménager comment, nous, on travaille ».* Elles développent aussi leur connaissance des outils bureautiques, à l'usage desquels elles sont formées à l'arrivée dans l'entreprise. Et finalement découvrent des aspects positifs insoupçonnés à ce travail *« je pensais pas que j'aillais aimer autant ».*

Un vide organisationnel et une communication défailante rendent l'appropriation du travail difficile.

L'organisation de cette entreprise est assez confuse et la flexibilité tend à se transformer en vide organisationnel. Lors de nos premiers contacts, par exemple, personne n'a pu nous donner un organigramme clair, même sommaire. Les AE, autre exemple, n'ont aucune perception claire de l'organisation hiérarchique et utilisent régulièrement le « ILS » pour désigner toute personne de la hiérarchie y compris leurs encadrantes. De la même façon, les encadrantes éprouvent des difficultés à définir de manière concrète le rôle organisationnel et quotidien du couple dirigeant : *« elle travaille beaucoup sur ...en fait je ne serai même pas vous dire. Elle fait plein, plein de choses. Pour moi, elle travaille un peu sur tout. ».* S'ajoute à ce vide organisationnel un travail dans l'urgence et l'obligation de s'organiser « au coup par coup » en manquant souvent d'informations : *« C'est difficile car on travaille toujours par urgence... on traite les urgences comme elles viennent et après on se fait reprocher de ne pas avoir su anticiper. Le problème ici, c'est qu'on prépare mais en préparant on a déjà le planning plein à 200%».* Les AE soulignent d'ailleurs que l'encadrement de proximité peut souffrir de cette gestion dans l'urgence : *« elles devraient normalement nous former mais elles n'ont pas le temps ».* Les encadrantes ont du mal à hiérarchiser des priorités, et s'organiser, ce qui aboutit à une sorte d'usure et de détresse : *« C'est tout dans l'urgence, y'a rien de planifié à l'avance. Au bout d'un moment ça fatigue les gens nerveusement (...) Et même nous on en a marre de se faire taper sur les doigts. On nous demande d'arrêter des dossiers pour le panel qu'il fallait absolument finir et après on se fait engueuler parce que le reste n'est pas assez avancé. »*

Les AE et les encadrantes ont à plusieurs reprises pointé le fait que la direction ne mesurait pas les enjeux et les exigences réels du quotidien de travail. *« ... il y a pleins de choses qu'on fait qu'ils ne voient pas ...qu'ils ne sont pas au courant mais qu'on est obligé de faire pour la*

bonne marche de l'entreprise. Le problème, je pense, c'est qu'ils ne savent pas tout ce qu'il y a derrière. Là ce matin, on vient de se rendre compte que les intérimaires faisaient des erreurs depuis un mois, donc on est obligé de surveiller tout ce qu'elles ont fait et là on n'a pas fait de contrôle dès le départ, donc là c'est pas bien, mais quand on fait trop de suivi, ce n'est pas bien non plus... C'est tendu ... ». Les représentations de l'activité par la direction seraient considérablement éloignées de celles des opérationnels, voire en décalage et en désaccord. Cet état de fait constituerait un enjeu supplémentaire qui ne ferait qu'entretenir les tensions exprimées par les salariées : « *Je ne crois pas qu'ils comprennent la réalité de ce que l'on fait.* »

On pourrait supposer que la taille de l'entreprise permette de mieux communiquer. Mais le management à distance créé certainement une entrave à la communication et à une juste représentation de l'activité des uns et des autres. Par ailleurs, le style communicationnel très expansif de MME peut parfois desservir son image « *MR ? le quotidien, il s'en occupe beaucoup moins, sauf quand il voit que sa femme dérape, si elle s'étend trop dans ses discussions, il va couper court (rires) il est plus direct* » et générer des frustrations « *MME elle vient en pause avec nous et en général elle parle, elle parle beaucoup, donc on échange pas vraiment* ». La communication peut être directe et véhiculer des émotions fortes... Mais aussi une certaine intolérance aux erreurs « *Vendredi on s'est réuni (avec MME) pour parler de ce projet mais en fait, je m'en doutais un peu, c'était pour cibler mes difficultés et dire un peu mes défauts (...), et je suis ressortie un peu frustrée car je pensais pouvoir m'exprimer justement sur la charge de travail qu'on a.* ». A ce mode de communication affectif et émotionnel, se mêlent confiance, enthousiasme, déception, rancœurs : « *Bref, on n'en peut plus ... le dialogue n'est plus aussi si ouvert qu'avant mais bon, je pense qu'il y a eu des soucis de perte de confiance de personnes qui ont posé des problèmes et du coup ils commencent à ... Je trouve qu'il y a une perte de confiance. C'est dommage. Moi c'est la confiance qui me donnait des ailes ...* ». Les valeurs managériales développées dans cette entreprise se nourrissent d'une idéologie familiale et affective qui fait de la confiance un des moteurs du fonctionnement. Mais, la confiance donnée peut aussi être reprise dès lors que les résultats sont jugés insatisfaisants (priorités mal gérées, activités mises en sommeil, etc.), que le fonctionnement se grippe faute de moyens. Le désaveu place les acteurs dans une situation d'insécurité affective fragilisante, qui ne fait que creuser l'écart de représentations entre les parties. Les contraintes réelles du travail ne semblent pas identifiées de façon juste par le management. L'intensité de l'implication n'est pas reconnue ni même rétribuée, à l'inverse, elle est sanctionnée : « *Il n'y a rien de pire, je trouve, que de travailler autant et puis finalement n'avoir que des reproches, car finalement on a mal travaillé car on a travaillé dans l'urgence* ».

Elaborée sur le mode informel et émotionnel, la communication va de surcroît mal remplir son rôle premier de véhicule de l'information, ce qui peut, à l'image de l'organigramme faiblement structuré, générer certaines frustrations ou incompréhensions : « *Il y a 3 semaines y'a eu une réunion et donc j'étais en pause et monsieur et madame ont pris Zoë et Carla (une encadrante) qui n'étaient pas en pause pour la réunion sur les produits X, elles sortaient de la réunion je les ai croisés, je finissais la pause. Je les ai vu sortir du bureau de monsieur et madame, j'ai rien dit, je me suis dit : si ça me concerne elles viendront bien me le dire. Un peu plus tard madame est passée devant moi et m'a dit : "Zoë et Carla sont venues vous voir pour vous expliquer?" , j'ai dit : " Quoi?" , elle a dit : " Oui comme vous étiez en pause et que c'était un dossier problématique, on allait pas vous faire sortir de pause, elles vont vous expliquer". Je comprends tout à fait j'étais en pause, et je me suis dit elles vont venir m'expliquer. Elles ne seraient jamais venues me le dire, c'est la moindre des choses. Et c'est plein de petites choses comme ça.* ».

Si les informations opérationnelles circulent mal, celles concernant la stratégie de l'entreprise, ses résultats, son avenir sont encore plus diluées : « *on aurait aimé savoir qu'il y allait avoir de nouvelles embauches* », « *cela fait longtemps qu'on a pas eu de réunions, cela remonte au début de mon embauche, cela manque pour échanger* », « *à la fin du panel, je ne sais pas si on aura les résultats de ce qu'on a fait, on amène les chiffres, on aimerait voir les résultats* ». Or, en l'absence de partage d'information sur la trajectoire actuelle et à venir de l'entreprise, la Direction se prive d'un levier de GRH par lequel elle pourrait canaliser les efforts et mieux orienter l'action des personnels. En effet, le manque d'informations ne permet pas aux personnels de donner sens à leur travail ni même de se saisir correctement du métier de l'entreprise et de son projet : « *moi en fait ce que je regrette c'est de ne pas savoir lorsque je fais des chiffres et tout où cela va après ... voir la suite de mon travail.*»

Une implication fragilisée par une faible structuration des dispositifs managériaux et une absence de modes de gestion formels des tensions

Ce sont finalement les encadrantes qui souffrent le plus de ce style de management, et apparaît ici un enjeu majeur en matière de fidélisation. La GRH, telle qu'elle existe actuellement dans l'entreprise, n'organise pas l'implication à long terme des salariés (Pihel, 2006). Elle apparaît comme un système en chantier qui ne figure pas au premier rang des priorités. L'absence de processus ficelé de recrutement aboutit à une diversité des profils et à un engagement dans l'entreprise construit sur un mode relativement pauvre (trouver un emploi à proximité, etc.). Par ailleurs, les carences identifiées en matière de structuration des rôles, de gestion des évolutions, d'évaluation ou encore de promotion des valeurs de l'entreprises, sont autant de facteurs qui limitent l'appropriation des objectifs et du sens à donner au travail autant que l'investissement dans le projet et les missions de l'entreprise.

Compte tenu de l'absence d'espaces d'échanges « formels » (entretiens réguliers, réunions collectives, etc.), les attentes des salariées s'expriment dans des lieux réservés en fonction de la nature de la relation d'emploi qui les lie à l'entreprise. Les AE expriment leurs attentes et verbalisent les tensions dans la salle de pause qui leur est dédiée. Les intérimaires dont l'accès à ce lieu n'est pas autorisé, se regroupent et se réunissent à l'extérieur de l'entreprise : sur le parking le matin pour fumer une cigarette ou bien lors de « sorties de groupe » qu'elles organisent. Ce fonctionnement entretient et alimente les clivages entre les représentations des salariées et celles développées par la Direction et ne permettent pas une verbalisation et une remontée collectives des contraintes de l'activité ni même de sa réalité et des tensions qu'elle entraîne (période d'intensification du travail, difficultés relationnelles avec les répondants, etc.). Et c'est finalement aux encadrantes qu'incombe la charge de stabiliser et canaliser cette organisation, de tenter de faire converger les représentations de l'activité. Si elles soulignent toutes la grande accessibilité de la direction, avec laquelle elles disent pouvoir discuter, la plupart du temps au téléphone, elles ressentent néanmoins un stress important : elles sont jeunes et relativement inexpérimentées, or elles doivent en permanence inventer des solutions à ce vide organisationnel. L'absence physique de la direction les prive, elles, d'un management de proximité qui leur aurait été bénéfique. Et c'est finalement en resserrant les liens du groupe encadrant qu'elles trouvent l'appui le plus fort et le plus structurant. Ce sont en fin de compte les affinités personnelles qui sont les garantes de leur aptitude à gérer les tensions du quotidien.

Conclusion

Par rapport à notre programme de recherche, l'étude en cours de cette entreprise valide l'hypothèse selon laquelle l'absence de cohérence et de bouclage fin au sein du système de gestion (réalité du travail/reconnaissance/modalité de rétribution) produit des tensions chez les personnels (usure, fatigue nerveuse). Au-delà, et contrairement à de nombreux travaux critiques, elle tend à démontrer que ce n'est pas tant le management qui impacte négativement la santé des salariés, que l'absence de management : absence de définition précise des rôles, absence de lieux formels de communication, absence d'entretiens individuels d'évaluation, absence de mécanismes de rationalisation des émotions au travail et d'objectivation des efforts, etc.

L'enquête réalisée montre que le modèle de flexibilité pensée par cette petite entreprise s'accompagne de « vides organisationnels » qui laissent une place plus importante à l'expression des émotions. Loin de s'avérer favorables, ces émotions s'exacerbent dans un contexte de croissance non maîtrisé. L'entreprise étant en plein développement, et en structuration, la direction peine à formaliser et faire part à ses salariés de son intention stratégique. Comme elle peine par ailleurs à l'opérationnaliser, à développer des outils de gestion, à organiser l'activité, à définir de façon stable les rôles, elle contribue à entretenir une forte incertitude, non compensée par les intentions affectives ou les déclarations de confiance. Ainsi, le modèle organisationnel et managérial de cette PME, plutôt que d'apporter un soulagement au personnel positionné dans une activité exigeante, semble renforcer les difficultés au travail. En ce sens, le cas de cette entreprise et les tensions soulignées invitent à réinterroger le modèle de la PME en tant qu'espace de proximité « positive ».

Le cas de cette organisation pointe parallèlement le risque d'une « idéalisation » ou d'un transfert du modèle familial à l'entreprise, qui ici génère des carences sur le plan de l'implication des acteurs. Le modèle mis en place perturbe la cohérence d'ensemble du système, les conditions de l'appropriation du projet de l'entreprise, de ses valeurs, de ses buts.

Cette étude appelle à prolonger et approfondir les analyses sur les déterminants managériaux et organisationnels qui ont été ici pointés. Nous montrons ici les risques de stress ou de désengagement qui peuvent intervenir du fait du décalage des représentations à l'égard du travail des personnels de contacts et de l'encadrement de premier niveau, et du fait, de l'absence d'espaces structurés de discussions et d'échanges. Nous mettons également en évidence un certain nombre de travers ou d'éléments contre-intuitifs sur le management des entreprises familiales, ou tout au moins, peu mis en relief dans la littérature actuelle.

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
- BATT R. (2000), "Strategic segmentation in front-line services: matching customers, employees and human resources systems", *International Journal of Human Resource Management*, vol.11, n°3, 2000, p. 540-561.
- BOLTANSKI L. ET THEVENOT L. (1991). *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.
- BROUSSEAU E., GEOFFRON P., WEINSTEIN O. (1997) : « Confiance, connaissances et relations inter-firmes ». *Economie et la connaissance et organisations*. Sous la dir. de B.Guilhon, P.Huard, M.Orillard, JB.Zimmermann, Paris, L'Harmattan.
- CABY J. ET HIRIGOYEN G. (coord.) (2002), *La gestion des entreprises familiales*, Economica.
- CFDT (2002) : *Centres d'appel : il y a une personne au bout du fil*. Enquête disponible sur le site http://www.cfdt.fr/telechargement/actu/presse/declaration_conference_presse/2002_03_19_dossier_presse_centres_appel_annexe.pdf
- CLERGEAU C.; MARCINIAK R.; ROWE F. (2005) : «Qualité de la relation client et productivité dans les centres de réception d'appels, une analyse des déterminants du taux d'efficacité », *Sciences de Gestion*, n°42.
- CLERGEAU C., GEFFROY-MARONNAT B., PIHEL L. (2007) : "L'audit des problèmes de santé au travail dans les nouveaux métiers de la relation téléphonique, les spécificités de la PME" *9ème Université de Printemps de l'Audit Social*. Académie du Travail et des Rapports Sociaux, Moscou, 17-19 Mai.
- CLERGEAU C. (2005), « ICTs and knowledge codification : lessons from front office call centers ». *Knowledge and Process Management*. Vol.12, n°4, p.247-258.
- CLERGEAU C. ; Marciniak R. ; Rowe F. sous la dir. de (2002) : *Les centres d'appel et la coordination dans la relation de service*, Rapport pour le Ministère de l'Emploi et de la Solidarité, DARES.
- COX. T, GRIFFTITHS. A-J, RANDALL. R. (2002), *Intervention to control stress at work in a Hospital staff*, Sudbury, HSE Books.
- DAMASIO A.R. (1994). *DESCARTES' ERROR: EMOTION, REASON, AND THE HUMAN BRAIN*, NEW YORK, AVON BOOKS.
- DETCHESSAHAR M., CLERGEAU C., DEVIGNE M., DUMON J.P., HONORE L. ET JOURNE B. (2006), « *TRANSFORMATION DES ORGANISATIONS ET SANTE DES SALARIES : PROPOSITION D'UN PROGRAMME DE RECHERCHE* », XVIIIEME CONGRES DE L'AGRH, REIMS, 16-17 NOVEMBRE.
- DUBAR C. (2000), *La socialisation, construction des identités sociales et culturelles*, Armand Colin.

- ELSTER J. (1998): « Emotions and Economic Theory ». *Journal of Economic Literature*. Vol XXXVI, p. 47-74.
- FLAMENT F. (2006) «La stratégie et la gestion des ressources humaines en PME familiale : recension des écrits », Note de recherche n° 2006-05 de la Chaire de Recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir.
- FLETCHER D. (2002), « Introduction and family discourses ». *Understanding the small family business*, sous le dir. de David J.Storey, p.1-16. London, NewYork, Routledge.
- FREDY-PLANCHOT A. (2002), «La gestion des ressources humaines dans les PME à caractère familiale » in Caby J. et Hirigoyen G. (coord.), *La gestion des entreprises familiales*, Economica, pp. 193-204.
- GAMBETTA D. (1998): « Can we trust trust? » in Gambetta ed. *Trust, Making and Breaking Cooperative Relations*, Oxford: Basil Blackwell.
- GEFFROY-MARONNAT, B. ET BERTRAND, T. (2005), « ERP et visions métiers conflictuelles : cas d'une entreprise en mutation », *Systèmes d'Information et Management*, n° 4 – Vol 10, pp. 61-85.
- GERVAIS M. (1978), "Pour une théorie de l'organisation-PME", *Revue Française de Gestion* n°15, pp ; 37-48.
- GOFFMAN E. (1974), *Les rites de l'interaction*, Editions de Minuit.
- HARRIS D., MARTINEZ J. AND WARD J., (1994), « Is strategy different for the family-owned business », *Family Business review*, Vol. 7, n° 2, pp. 159-174.
- HESS U. (2003), *Les émotions au travail*, Rapport Bourgogne, CIRANO 2003RB-04, 28 pages.
- HIRSCHMAN, A. O. (1972), *Face au déclin des entreprises et des institutions*, Paris, Editions Ouvrières.
- HONORE. L. (2002), « Rupture stratégique, changement organisationnel et rôle de la GRH », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°45, p.52-66, juillet-août-septembre
- HUBAULT F. (2005), « *Ergonomie et GRH, quelle convergence pour changer la condition du travail ?* », Colloque DARES-ANACT, Paris, 2 décembre.
- INSEE (2006) *Tableaux de l'économie française*. Données disponibles sur le site de l'INSEE, http://www.insee.fr/fr/ffc/accueil_ffc.asp?theme=9.
- JAEGER C. (2002), « L'impossible évaluation du travail des téléopérateurs. Le cas de deux centres d'appels » in Flichy P. et Zarifian P. (coord.), *Les centres d'appel, Réseaux*, n°114, dossier, p. 51-90.
- KETS DE VRIES M. (1993): « The dynamics of family controlled firms, the good and the bad news ». *Organizational Dynamics*. Vol 21, n°3. P. 59-71.
- KREPS D.M. (1991): "Corporate culture and economic theory" in JE.Alt et KA.Shepsle eds *Perspectives on Positive Political Economy*. Cambridge : Cambridge University Press.
- LORENZ E. (2001), "Confiance interorganisationnelle, intermédiaires et communautés de pratiques", *Réseaux*, 19 (108), p. 63-85.
- MINTZBERG H. (1989). *Mintzberg on Management. Inside our Strange World of Organizations*. The Free Press.New York.
- MISPELBLOM BEYER F. (2006), *Encadrer un métier impossible ?*, Armand Colin.

- NEVEU J.P ET THEVENET M. (coord.) (2002), *L'implication au travail*, Vuibert.
- PARADAS, POLGE (1998), « Types de dirigeants et styles de GRH : Cas de petites entreprises de l'industrie agro-alimentaire ». Communication au 4^{ème} congrès international francophone sur la PME, Nancy-Metz.
- PIHEL L. (2006), *La relation d'emploi durable : Approche d'une dynamique d'implication singulière. Analyse du cas France Télécom à partir du paradigme du don contre-don*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Nantes, juillet.
- REYNAUD J.D. (1997), *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin.
- REYNAUD B. (2004), "Qu'est-ce qu'interpréter une règle ?", Document de travail n°2004-08. CEPREMAP.
- 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 THEVENET 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 », 3^{ème} Congrès International Francophone sur la PME.
- YIN R.K. (1994), *Case Research Study. Design and Methods*. 2nd ed. London: Sage.

ENTRETIEN ASSISTANTE D'ETUDE et ENCADRANTES

Trajectoire socioprofessionnelle

Age

Parcours (études, expériences précédentes, projet professionnel)

Données familiales

L'arrivée dans l'entreprise

Le recrutement (modalités de candidature, motivations pour le poste)

Type de contrat de travail, salaire.

Les premiers temps (contexte, ressenti, difficultés éventuelles)

Perception des dispositifs organisationnels et managériaux

Quel est le métier de cette entreprise ?

En quoi consiste votre travail ici ? Les objectifs confiés ?

Comment définir votre rôle ?

Quelles sont les compétences nécessaires pour tenir ce poste ?

Quelles sont les difficultés de ce travail ?

Que pensez-vous de la manière dont le travail est organisé (horaires, rôle, etc.) ?

Quel est votre salaire actuel ? Est-il satisfaisant ?

Les relations de travail

Relations avec la hiérarchie ? Avec la Direction ?

A qui faites-vous le plus souvent appel lorsque vous rencontrez des difficultés ? Et pourquoi ?

Appréciation sur le travail

Est-ce que ce travail vous plaît ?

Diriez-vous que c'est un travail intéressant ?

Qu'est ce qui vous plaît le plus ? Y a t-il des choses qui vous plaisent moins, lesquelles ?

Etes-vous satisfait ?

Pensez-vous que c'est un sentiment partagé par les autres ?

Communication, espaces de gestion des tensions

Que pensez-vous de l'ambiance cette entreprise ?

Les contacts avec les autres ?

Avez-vous la possibilité d'échanger, de discuter ? Participez-vous souvent à des réunions ?

Avez-vous pu nouer des relations amicales avec des collègues ?

Vous arrive-t-il de déjeuner sur place ?

Déjeunez-vous en dehors avec d'autres assistantes d'études ?

L'avenir dans l'entreprise

Pensez-vous qu'il est possible de s'établir durablement dans ce poste ? Dans cette entreprise ? Pourquoi ?

Quels sont vos projets pour l'avenir ?

Pensez-vous avoir acquis des compétences particulières grâce à cette expérience ?

La santé :

Votre travail est-il fatigant ? Stressant ?

Vous est-il arrivé d'être absent ?

D'une manière générale avez-vous pu constater que certains s'absentaient fréquemment ?

Pour les encadrantes, les bases de l'entretien ont été les mêmes, en revanche certaines questions spécifiques au poste ont été ajoutées :

Que pouvez-vous nous dire des relations avec les AE ? Comment les qualifieriez-vous et pourquoi ? Avez-vous suivi une formation au management d'équipe ? ou en avez-vous déjà eu l'expérience ?

Que pouvez-vous nous dire des relations avec la Direction ? Comment les qualifieriez-vous et pourquoi ?

Quand les dirigeants sont présents sur le site : que font-ils ? Comment vous organisez-vous ? Les règles sont-elles modifiées et pourquoi ?

Qu'en est-il des réunions entre encadrantes ? (fréquence, règles, motifs, etc.)

Comment les informations sont-elles relayées auprès des AE ?

Quel(s) dispositif(s) mettez vous en place pour motiver les AE ?