

# **Rupture stratégique, changement organisationnel et rôle de la GRH**

**Lionel Honoré**

Maître de Conférences en Sciences de Gestion

LAGON (CRGNA)

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Chemin de la Censive du Tertre

BP 52231 – 44322 Nantes cedex 3

[lionel.honore@sc-eco.univ-nantes.fr](mailto:lionel.honore@sc-eco.univ-nantes.fr)

**Résumé:** Le changement stratégique et organisationnel touche à des dimensions telles que la division des tâches, leur spécialisation, les volumes et les rythmes de travail, les communications, les coopérations et les interactions, l'autonomie et la créativité, etc. Bref, ce sont tous les éléments qui déterminent la place de l'individu dans la fonction de production mais aussi ses modalités d'implication dans son travail et dans l'entreprise ainsi que les modalités de valorisation de cette implication qui sont touchés par le changement. Dès lors un des problèmes qui se posent est celui de savoir dans quelle mesure la transformation de l'organisation du travail qui suit la rupture stratégique modifie les conditions d'efficacité des actions de GRH et les problématiques de gestion que ces pratiques doivent résoudre. Pour étudier cela, nous appuyons notre réflexion sur l'étude de l'impact sur l'organisation de la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie commerciale chez Averis Electronic, une des premières entreprises européenne dans le domaine de l'équipement électrique.

**Mots-clés:** GRH, changement, stratégie, centre d'appels, relation de travail, relation d'emploi.

**Abstract:** The strategic and organisational change touches with dimensions such as the division of the tasks, their specialization, volumes and the rates/rythms of work, the communications, the co-operations and the interactions, autonomy and the creativity, etc. In short, in fact the the elements determine the place of the individual in the function of production but also its methods of implication in its work and in the company as well as the methods of valorization of this implication which are touched by the

change. Consequently one of the difficulties which arise is that this knowledge up to what point the transformation of the organization of work which follows the strategic rupture modifies the conditions of effectiveness of the actions of GRH and the problems of management that these practices must solve. To study that, we support our reflexion on the impact study on the organization of the implementation of a new marketing strategy at Averis Electronic, one of the first companies European in the field of the electric component.

**Keywords:** MRH, change, strategy, Calls Center, working relationship, relation of employment.

La littérature américaine en GRH a proposé la distinction, à présent classique, entre les implications de l'individu dans son emploi et dans son travail. A cela fait écho, en France, la distinction entre relation de travail et relation d'emploi (Rojot et Bergmann 1989 ; Brabet 1993 ; Nizet et Pichault 1995 ; Alter 2000 ; Chambrier 2000). Le domaine de la relation de travail est celui de la définition des tâches à réaliser, des compétences à mobiliser, des responsabilités à prendre. C'est celui de la définition de la place de l'individu dans le processus de production. Le domaine de la relation d'emploi est celui de la définition des modalités de rémunération, de gestion de carrière ou encore de valorisation de la trajectoire socioprofessionnelle de l'acteur. C'est celui de la définition de la place de l'individu dans le système social de l'entreprise.

En caractérisant à grands traits le lien entre les relations de travail et d'emploi, nous présentons la relation de travail comme donnant les modalités de l'investissement personnel de l'individu dans l'entreprise au travers de la réalisation de son travail. La relation d'emploi fixe les modalités de valorisation de cet investissement.

Le changement organisationnel qui suit une rupture stratégique peut être appréhendé comme une transformation de la relation de travail. L'introduction de nouveaux process, de nouveaux outils de travail, de nouvelles formes d'organisation, modifie les modalités de réalisation de son travail par l'individu. Pour les acteurs, ces changements peuvent se traduire par des prises de responsabilités nouvelles, des remises en cause de leur manière de faire, bref, par une transformation, partielle ou totale, de la relation de travail et ainsi une remise en cause de leur mode d'investissement dans la réalisation de l'activité productive.

De manière générale, comme le souligne Huault (1997) en s'intéressant à l'impact de l'utilisation de la micro-informatique sur l'organisation du travail, le changement stratégique et organisationnel touche à des dimensions telles que la division des tâches, leur spécialisation, les volumes et les rythmes de travail, les communications, les coopérations et les interactions, l'autonomie et la créativité, etc. Bref, ce sont tous les éléments qui déterminent la place de l'individu dans la fonction de production mais aussi ses modalités d'implication dans son travail et dans l'entreprise ainsi que les modalités de valorisation de cette implication qui sont touchés par le changement. Dès lors un des problèmes qui se posent est celui de savoir dans quelle mesure la transformation de l'organisation du travail qui suit la rupture stratégique modifie les conditions d'efficacité des actions de GRH et les problématiques de gestion que ces pratiques doivent résoudre. Pour étudier cela, nous

appuyons notre réflexion sur l'étude de l'impact sur l'organisation de la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie commerciale chez Averis Electronic.<sup>1</sup>

## **1 RUPTURE STRATEGIQUE ET EVOLUTION DE LA RELATION DE TRAVAIL : QUELLES PROBLEMATIQUES DE GRH ?**

Nous appuyons notre propos sur l'étude de la mise en œuvre de la nouvelle organisation de la structure commerciale d'Averis Electronic. Cette entreprise est une des plus importantes en Europe dans le domaine de l'équipement électronique et électrique. Pour réaliser cette étude la méthodologie employée a été de type ethnographique (Garfinkel 1967 ; Button 1991). Nous avons utilisé la technique d'enquête de l'étude de cas (Yin 1990). Cette étude a débuté au début du mois de septembre 2001 et s'est achevée à la fin du mois de février 2002. Nous avons utilisé cinq modes de recueil de données :

- Entretiens semi-directifs : Deux séries d'entretiens sont réalisées. La première a eu lieu en septembre et en octobre. Quinze personnes ont été rencontrées à chaque fois (au total trente entretiens ayant une durée allant de une à deux heures).
- Observations in situ : périodes d'une journée ou d'une demi-journée. Douze périodes ont été réalisées.
- Ecoutes de conversations téléphoniques sur les centres d'appels : Il s'est agit à chaque fois d'écouter les conversations entre une conseillère et ses interlocuteurs téléphoniques sur une durée d'une demi-journée. Treize écoutes ont été réalisées.
- Enquête par téléphone : La réalisation de cette enquête consiste à appeler les centres d'appels en se faisant passer pour un client et en soumettant aux conseillères une demande de renseignements techniques.
- Enquête par questionnaires auprès des personnes travaillant dans l'organisation étudiées (60 questionnaires pour une population mère de 75 individus).

Auparavant, le principal vecteur de l'action commerciale d'Averis Electronic était un réseau d'agences étendu sur toute la France. Dans ces agences se trouvaient principalement trois types d'acteurs. Les ingénieurs et techniciens avaient pour rôle de concevoir les solutions aux problèmes techniques rencontrés par les clients ou par les équipes de

---

<sup>1</sup> Nom d'emprunt.

production sur un chantier. Les vendeurs commercialisaient les produits et services. La population de ces vendeurs était composée d'ingénieurs. Les assistantes accomplissaient des tâches administratives. L'agence était un lieu de travail pour l'ensemble de ces acteurs qui y disposaient de locaux et de bureaux.

À partir de 1997, le management de l'entreprise a redéfini sa stratégie et a engagé un processus de transformation de l'organisation commerciale qui a abouti en 2000 à une réorganisation complète de la structure et à une redéfinition des rôles des différents groupes d'acteurs. L'objectif de ce changement était de permettre la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie commerciale. Auparavant le chiffre d'affaires était généré par deux types d'activité : les transactions et les consultations. Les transactions sont des ventes sur catalogue. Le client choisit ses produits et passe commande. Ce type d'activité représentait en 1999 les deux tiers du chiffre d'affaires de l'entreprise. Les consultations représentaient en 1999 un tiers du chiffre d'affaires. Pour ce dernier type d'activité le client établit un cahier de charge et le bureau d'étude de l'entreprise conçoit une solution.

Un des points importants de la nouvelle stratégie commerciale de l'entreprise est le développement d'un troisième type d'activité représenté par les coopérations. Partant du constat que les clients les plus importants se concentrent sur leur métier de base il s'agit de leur proposer de prendre en charge l'ensemble de leur gestion électrique. Il s'agit, par exemple, de coopérer avec un client maître d'œuvre de la construction d'un bâtiment important, de type hôpital ou usine, en prenant en charge toute la conception et la réalisation du circuit électrique. Cette activité à très forte valeur ajoutée ne s'appuie pas sur une offre constituée mais sur la réalisation de prestations sur mesure. Les contrats en jeu représentent des montants de plusieurs millions d'euros.

La démarche stratégique de l'entreprise consiste à sous-traiter la plus grande partie de l'activité de transaction et à concentrer les moyens humains et techniques sur les activités de consultations et de coopération. Cette dernière activité devenant une priorité en terme de développement du volume d'affaires.

Un des points centraux de cette réorganisation est la mise en place de centres d'appel. Ces centres sont localisés dans des agences commerciales et sont répartis sur toute la France. Il existe trois niveaux de centres. Le premier a un rôle d'accueil et de vente de produits. Les deux autres servent de support à la vente de prestations sur mesure pour les clients. Ils reçoivent, par exemple, un appel d'un client qui demande une solution technique à un

problème complexe. Le centre recueille la demande et fournit une réponse dans un délai court (trois heures en moyenne).

Traditionnellement, le recrutement des opérateurs peuplant les centres d'appels se fait par recours à du personnel extérieur à l'entreprise, voire par recours au travail intérimaire (Frenkel et *al.* 1998 ; Pichault 2000). Ici, il s'est agi de transformer la configuration organisationnelle d'une structure existante. La volonté de la DRH a été de privilégier l'incorporation de personnes déjà présentes dans l'entreprise.

Les centres de premier niveau ont ainsi été peuplés de personnes qui occupaient auparavant des emplois d'assistantes. C'était par exemple des emplois d'assistante de vendeurs, de directeur d'agence ou d'assistante d'équipe d'ingénieurs. Elles avaient essentiellement des fonctions administratives. A ce titre leur incorporation aux centres d'appel correspond à une véritable rupture. Elles ont, à présent, un rôle essentiellement commercial et sont en contact direct avec les clients.

Les centres de deuxième et de troisième niveau sont peuplés de techniciens et d'ingénieurs. Ils intervenaient auparavant comme support des vendeurs. Ces derniers leur soumettaient les problèmes techniques de leurs clients. Dans cette nouvelle organisation ils ont un contact direct avec le client. Ils reçoivent ses demandes sans l'intermédiation du vendeur.

Dans leur analyse du cas Alpha, Saglietto et Thomas (1998) montrent une situation de changement dans laquelle le passage à une organisation fondée sur la qualification, l'apprentissage et la responsabilisation met en cause la coopération des individus en effaçant les anciens repères d'action. Dans ce cas deux points de tension principaux apparaissent. Le premier concerne la recomposition des processus de professionnalisation. Le second concerne la redéfinition des modalités de rémunération du travail des acteurs. De manière partiellement similaire, l'apparition de zones de frottement dans le fonctionnement à la nouvelle organisation de la structure commerciale d'Averis Electronic est liée à la mise en cause des modes traditionnels d'implication des individus et de valorisation de leur investissement dans le fonctionnement de l'entreprise. Les problèmes se posent à trois niveaux : celui de la maîtrise de leur efficacité économique par les acteurs ; celui de la définition de leur identité professionnelle et du déroulement de leur trajectoire socioprofessionnelle ; celui de leur socialisation professionnelle dans l'entreprise.

Le développement des centres d'appels, pose directement, pour le personnel commercial, la question de la maîtrise de la performance économique du travail. Covaleski et *al.* (1998), se

sont intéressés aux processus de normalisation des comportements produit par le fonctionnement organisationnel des grands cabinets de conseils anglo-saxons. Ils montrent qu'un des freins à l'acceptation du changement, dans ce type d'entreprise, est la crainte des individus de voir remis en cause leur savoir-faire et leurs compétences distinctives. Les acteurs cherchent à éviter le changement de manière à maintenir les conditions de valorisation de leur capital professionnel représenté par leurs « best practices ». Dans le même sens Musselin (1984) s'intéressent aux comportements des professionnels dans les administrations financières. Il montre que la possibilité ou non de développer et d'utiliser des ressources professionnelles spécifiques détermine la valorisation que les individus retirent de leurs contacts avec les clients et la hiérarchie. Cela détermine ensuite directement leur implication dans le travail. De manière plus générale, Thévenet (1999), souligne que, dans les milieux de professionnels, une des causes fortes de l'engagement dans le travail est l'expertise professionnelle. Le dévoilement de cette expertise, sa mise en commun au sein d'une équipe ou sa remise en cause, pose problème et peut être source de démotivation et de désengagement.

Pour les assistantes qui deviennent opératrices dans les centres d'appels, le changement correspond à une brisure de leur trajectoire socioprofessionnelle. Auparavant leur carrière était balisée par des prises de responsabilités administratives croissantes. Les étapes marquantes étaient le fait de devenir assistante d'un directeur d'entité ou d'un cadre dirigeant. Intégrer un centre d'appel change l'identité professionnelle de l'assistante. Cela efface le modèle de trajectoire professionnelle qu'elle pouvait prendre en référence. Remplissant auparavant un rôle administratif, l'assistante devenu opératrice assume une fonction commerciale qui renvoie à des repères différents en termes de contenu du travail, de compétences et de connaissances à mobiliser et en terme de relation d'emploi.

Dans la suite de cet article nous étudions quelle ont été les modalités organisationnelles concrètes de la mise en œuvre de cette nouvelle stratégie commerciale. Cela en nous centrant sur le fonctionnement des centres d'appels de niveau 1 (nommé dans l'entreprise : SAC<sup>2</sup>) et sur cette population des assistantes. Nous nous attachons à étudier quelles problématiques de GRH pose l'articulation de la stratégie et de l'organisation. Dans un premier temps nous étudions les caractéristiques du dispositif organisationnel mis en œuvre. Dans un second temps nous étudions le fonctionnement concret de l'organisation.

---

<sup>2</sup> Service d'assistance commerciale.

## **2 DEFINITION DE LA FORME DE L'ACTIVITE ET DISPOSITIF ORGANISATIONNEL**

Pour étudier l'impact de la mise en œuvre de la nouvelle stratégie sur le fonctionnement organisationnel, nous analysons, en premier lieu, la définition de l'activité donnée par les outils mis en place par le service ressources humaines de l'entreprise (notamment la fiche de poste et le business plan GRH) puis, en second lieu, la forme que prend concrètement le dispositif organisationnel.

### ***2.1 La définition de l'activité donnée par la fiche de poste et le business plan GRH***

La fiche de poste éditée par le service RH de l'entreprise insiste sur le caractère commercial de l'activité. Le poste a pour nom « assistante commerciale du SAC ». Le domaine professionnel d'appartenance est celui des ventes nationales et les objectifs annoncés sont l'augmentation de la satisfaction de la clientèle et la croissance commerciale. La définition du travail se fait sans référence à l'activité de type « centre d'appel ». Ce sont des postes d'assistantes commerciales qui sont ouverts et non des postes de télé opératrices. Ce point est important dans la mesure où la dénomination du poste induit une continuité opérationnelle et professionnelle par rapport à celui d'assistante commerciale en agence. Cela sachant que le vivier de recrutement est justement la population des assistantes commerciales en agence. Ce point laisse supposer que les personnes seront placées dans un contexte dans lequel le principal changement sera l'outil de travail utilisé (le téléphone) mais qui les confrontera aux mêmes situations et qui requerra de leur part de mobiliser les mêmes types de compétences qu'auparavant. De ce point de vue, le travail d'assistante commerciale SAC devrait a priori leur permettre de largement mobiliser le capital professionnel (compétences, connaissances, réseau interne et externe) constitué au travers de leur parcours dans l'entreprise

La présentation des compétences nécessaires, se fait sur un mode classique. Elle reprend la typologie du ROME : savoir, savoir-être, savoir-faire.<sup>3</sup> Les compétences présentées comme nécessaires sont les capacités à communiquer, coopérer, réaliser et à réagir. Les connaissances présentées comme requises sont liées aux techniques du téléphone, à l'offre produits et équipements d'Averis, à la maîtrise des « rouages » de l'entreprise et à la maîtrise des outils informatiques.

Tel qu'il est présenté, le contenu du travail apparaît peu productif. Il ne s'agit pas de répondre aux demandes du client ou d'organiser la réponse à ses demandes mais de les prendre en compte et d'initier le processus de traitement en routant la demande vers des

---

<sup>3</sup> Pour une présentation : Tremblay et Sire (1999)

acteurs (externes au SAC) qui la traiteront. La valeur ajoutée du poste est de permettre à l'entreprise de donner des réponses. Un responsable hiérarchique précise à propos du travail sur le SAC : « *Nos clients étaient satisfaits de nos réponses quand ils arrivaient à nous avoir, l'objectif du SAC est qu'ils puissent nous avoir plus facilement* ». L'objectif n'est pas de créer directement de la valeur mais de permettre aux entités productives de l'entreprises d'en créer. Dans ce cadre, les compétences requises<sup>4</sup> ne sont ni managériales ni productives. Il s'agit prioritairement de communiquer, de coopérer, de réaliser ou d'être réactive mais peu de décider, de créer d'entreprendre, de négocier ou de gérer et d'organiser. Les connaissances requises sont peu techniques. Au plus, il s'agit de connaître le contenu des catalogues mais dans le but d'orienter le client vers les bons interlocuteurs.

Les mesures annoncées de résultats concernent la satisfaction clients (enquêtes par sondage), la quantité de demandes traitées et la rapidité de traitement.

## **2.2 L'impact du dispositif organisationnel et productif**

Aussi précise que puisse l'être la définition du travail donnée par les documents tels que la fiche de poste, sa confrontation au dispositif organisationnel et productif mis en œuvre engendre l'apparition de zones de flou. Par dispositif organisationnel nous entendons, ici, tant les lieux de travail, que l'organigramme ou encore les bibles et l'outil informatique. Ce dispositif induit un fonctionnement du SAC qui s'écarte en partie de la définition donnée ex ante du fonctionnement et cela dans deux sens qui peuvent paraître opposés :

En premier lieu, le SAC reçoit la quasi-totalité des appels adressés à Averis Electronic de l'extérieur et une part importante des appels internes. L'usage des lignes directes est restreints et lorsqu'une ligne directe ne répond pas l'appel est systématiquement renvoyé vers un SAC. De ce fait, de nombreux appels sont des demandes de transfert. Une personne entre en contact téléphonique avec le SAC simplement pour demander à être mis en relation avec une autre.<sup>5</sup> De fait, le dispositif organisationnel et productif SAC induit la réalisation d'une activité de standard. De plus, cette absence de pré-routage, et de sélection a priori des appels, induit une grande diversité des demandes adressées aux conseillères. Au delà des transferts d'appels, ces demandes peuvent aussi bien concerner des précisions sur des prix ou des références, une information sur des délais, ou sur la disponibilité de produits, un problème technique ou encore une demande d'identification du bon interlocuteur.

---

<sup>4</sup> Telles que définies dans la fiche de poste.

En second lieu, l'ensemble des systèmes de mesure des résultats n'est pas opérationnalisé. Mise à part la réalisation d'enquête de satisfaction auprès des clients externes aucune mesure du résultat n'est mise en oeuvre. Aucune mesure quantitative de la performance n'est réalisée, ni concernant le nombre de demandes traitées ni concernant le temps de traitement des demandes. Parallèlement le fonctionnement de l'outil informatique n'induit pas de mesure automatique du travail. Pour que la prise en charge d'un appel soit visible, il faut que la personne qui le réceptionne remplisse une fiche<sup>6</sup> mais rien ne l'oblige à le faire.

Enfin, il convient de noter que les appels ne sont jamais dirigés automatiquement vers une même personne. Un client qui tente de joindre Averis sera mis en relation avec une conseillère parmi celles disponibles. Il n'y a pas de possibilité pour une conseillère de suivre une relation de clientèle. L'objectif est bien sûr ici de faciliter la prise en charge d'une demande et de permettre son traitement rapide. Cela induit une différence importante avec le travail de la conseillère en agence qui elle, suit les dossiers de la clientèle de l'agence.

### **3 L'IMPACT DU FONCTIONNEMENT DES SAC**

Deux éléments marquent particulièrement le fonctionnement de l'organisation : l'action de contrôle hiérarchique et les processus d'interactions.

#### ***3.1 L'action de contrôle hiérarchique et la mesure de la performance***

Une des caractéristiques marquantes de l'organisation est la faiblesse de la présence hiérarchique. Sept SAC existent en France et tous sont placés sous la responsabilité d'une même personne. Cette personne, basée à Grenoble était, jusqu'à la fin du mois de novembre, le seul supérieur hiérarchique direct des conseillères. A l'intérieur de chaque SAC une personne remplit un rôle de coordinatrice mais celui-ci est fonctionnel et n'induit pas de responsabilités hiérarchiques. Une autre caractéristique, que nous avons déjà évoquée, est l'absence d'opérationnalisation de mesure de la performance.

De ces faits, découle une absence de contrôle régulier de l'activité tant des centres que des individus. Nous donnons deux exemples pour illustrer cela : aucun entretien annuel d'évaluation n'a été réalisé après un an et demi de fonctionnement des premiers SAC et

---

<sup>5</sup> Notons que ces demandes de transfert sont tout aussi bien formulées par des clients que par des personnels de Averis et concernent le plus souvent des questions professionnelles mais aussi parfois des questions personnelles (une enfant qui souhaite parler à sa maman ou une personne souhaitant joindre son conjoint par exemple).

<sup>6</sup> Une fiche regroupe des informations concernant l'identité du client, les caractéristiques de sa demande et celles de la réponse apportée.

aucun indicateur de mesure de la performance de leur travail n'est régulièrement transmis aux conseillères.<sup>7</sup>

De ces points le plus marquant pour le fonctionnement des SAC est l'absence de référentiel de performance clairement identifié. Ce fait transforme l'autonomie des individus en incertitude. Ce mécanisme se concrétise à deux niveaux : celui de la définition du travail et celui du fonctionnement organisationnel.

*Au niveau de la définition du travail*, aucune des conseillères rencontrées n'a pu définir précisément quel est l'objectif de leur travail et quels sont les critères de performance qui doivent être retenus. Toutes font références à une approche qualitative de la performance et à l'importance de la satisfaction du client. Pour autant, toutes doutent de l'absence de mesure quantitative du contenu du travail et de ses résultats. A titre d'exemple nous citons un extrait d'entretien avec une conseillère : « *On ne sait pas ce qu'on attend de nous, l'objectif c'est d'améliorer la satisfaction des clients de Averis, de mieux répondre à leur demande mais on ne sait pas ce qu'on doit faire pour y arriver et on ne sait pas ce qu'on attend de nous précisément...moi quand je peux répondre, je réponds du mieux possible et sinon je transfère mais je ne peux pas vous dire si je fais bien ou non... d'autres transfèrent tout le temps, je ne sais pas* ». Cette incertitude face à la manière dont est défini le résultat et mesurée la performance, amène les conseillères à adopter trois types d'attitudes : soit, elles valorisent une approche quantitative de la performance, soit elles cherchent à enrichir au maximum leur travail, soit elle adoptent une attitude neutre.

Un extrait d'entretien avec une conseillère illustre le premier type d'attitude : « *Je rempli une fiche à chaque fois, [Même pour un transfert d'appel ?] oui, même pour un transfert, Bon si c'est l'exemple de tout à l'heure d'un gamin qui veut parler à sa maman je ne fais pas de fiche mais sinon c'est systématique même si c'est juste pour passer un appel* ». Les personnes qui adoptent cette attitude ont, en règle générale, une définition assez pauvre de leur travail et l'assimilent à un travail de standard téléphonique. 19% des personnes rencontrées adoptent cette attitude.

Le deuxième type d'attitude amène les personnes à ne répondre directement qu'aux demandes les plus simples (envoi de catalogue, demande de prix, etc) et à systématiquement renvoyer vers les techniciens les demandes d'ordre technique. Cela même lorsque la réponse

---

<sup>7</sup> Mis à part les enquêtes de satisfaction globale.

leur est facilement accessible en utilisant les catalogues papier ou en ligne. 63 % des personnes rencontrées ont cette démarche.

Le troisième type d'attitude amène les conseillères à ne transférer les appels aux techniciens que lorsqu'il leur est impossible de répondre. Cela les amène parfois à faire durer la conversation (nous avons assisté à des conversations de dix à quinze minutes) jusqu'à ce que le client ait toutes ses réponses ou qu'il n'y ait d'autres solutions que de transférer l'appel à un technicien. Toutefois, dans la plus grande partie des cas, elles apportent des réponses relativement rapides aux demandes des clients en mobilisant des outils tels que les catalogues ou les livres techniques dont elles disposent sur leur bureau. 18 % des personnes rencontrées adoptent cette attitude.

A un niveau organisationnel : la question de la définition des pauses illustrent assez bien ce mécanisme de transformation de l'autonomie en incertitude. Le problème soulevé par les coordinatrices a été celui de la définition des règles concernant la durée et la fréquence des pauses. Il faut voir dans cette question, au delà d'une simple demande de clarification des règles de fonctionnement, le signe d'un conflit entre différentes manières de concevoir le travail. L'évocation de cette question avec un certain nombre de télé-conseillères (après que les règles ont été précisées) a amené deux types de réaction. Soit, elles considèrent que c'est une indication sur la manière de faire, destinée à rassurer celles qui en ont besoin, soit, elles considèrent que c'est un rappel de la règle destiné à mettre fin à des abus.

Le second type de réaction se retrouve systématiquement chez des personnes ayant une définition pauvre de l'activité qui les amène à l'assimiler à un travail de standardiste. Lors d'un entretien, une télé-conseillère précise : « *c'est facile il y en a qui sont toujours en pause, qui arrive en retard, après si ça ne marche pas... [ si ça ne marche pas, vous voulez dire ?] Ben s'il n'y a pas assez d'appels de pris... c'est facile de passer du temps à chaque fois, de faire des pauses quand on veut, de toutes façons les autres sont là pour prendre les appels, alors, après on est toutes mise dans le même sac comme on ne compte pas les appels de chaque conseillère.* ». Cette opposition entre des visions qualitative et quantitative du travail se retrouve également dans le discours des personnes qui cherchent à enrichir leur prise en charge des demandes des clients. Ici, elles reprochent aux autres la pauvreté de leurs réponses et leur manque de compétences et de connaissances. Une conseillère précise : « *Le problème, c'est qu'on ne fonctionne pas toutes de la même manière. Si je réponds à un client, que je résous son problème, qu'il est content de ma réponse et qu'il rappelle et qu'il tombe sur quelqu'un qui lui dit « un technicien va vous rappeler » alors qu'il veut juste des*

*renseignements simples qu'on peut, normalement, toutes lui donner, forcément ce que j'ai fait avant, la réponse que je lui ai donné et qui était satisfaisante pour lui, ça aura servi à rien ou presque. »*

De manière générale, l'absence de définition claire de la forme du travail et du résultat attendu amène les individus à mettre l'accent soit sur la dimension qualitative du travail soit sur sa dimension quantitative.

Dans le premier cas, ce qui fonde la performance de la personne ce sont ses compétences et ses connaissances. La performance est liée à la satisfaction du client et cette dernière est perçue comme déterminée par la qualité de la réponse apportée à sa demande, directement au niveau du SAC. Le contenu du travail est représenté par la prise en charge des demandes, par leur traitement ou leur pré-traitement (préparation du travail du niveau 1 et transmission de la demande). Le travail du SAC est perçu comme directement créateur de valeur. Cette valeur est générée par le SAC et part l'articulation SAC - Niveau 2 (centre d'appels des techniciens et des ingénieurs). La satisfaction du client est appréhendée comme dépendant du fonctionnement d'Averis dans son ensemble.

Dans le second cas, ce qui fonde la performance est la capacité des personnes à traiter un grand nombre de demandes. La performance est toujours liée à la satisfaction du client et celle-ci est déterminée par la rapidité de sa prise en charge. Le rôle du SAC est de permettre cette prise en charge. La valeur est créée au niveau technique (niveau 2) et le travail de la personne est de faciliter l'action des techniciens. La satisfaction du client est appréhendée de manière séquentielle. Le client est d'abord satisfait de la prise en charge de sa demande et cela est la responsabilité du SAC, puis il est satisfait de la réponse et cela est la responsabilité des vendeurs ou du niveau 2 mais pas du SAC.

### ***3.2 Les processus d'interaction et de communication***

Un élément marquant du fonctionnement du SAC par rapport à celui d'autres structures de types « centres d'appels » est la fréquence des interactions productives. Dans le fonctionnement quotidien d'un SAC, il est rare qu'une conseillère n'ait pas une ou plusieurs interactions prenant la forme d'une discussion avec ces collègues. A l'instar de ce qui se passe dans des structures de types équipes autonomes ou semi-autonome de production (Detchessahar et Honoré 2002), la communication prend ici la forme d'échange et de discussion sur des savoirs et des savoirs-faire liés à la réalisation du travail. Les interactions ont pour objet la production ou la transmission de compétences et de connaissances.

Les compétences transmises lors des interactions sont de l'ordre des savoirs-faire ou des « Skills » en reprenant la terminologie usitée dans la littérature anglo-saxonne relative à la gestion des compétences (McClelland 1973 ; Woodruff 1991 ; Spencer & Spencer 1993). Il s'agit pour les conseillères d'échanger sur les manières de traiter une situation particulière ou de résoudre un problème. Dans la plupart des cas, il s'agit d'éléments ayant trait à l'utilisation des outils productifs : catalogues et bibles, téléphone et, surtout, système informatique. Les connaissances échangées et transmises sont principalement de nature technique. Dans la plupart des cas il s'agit de renseignements concernant les caractéristiques d'un produit ou son référencement. Le plus souvent, elles ont trait au contenu des catalogues ou des bibles. Plus rarement elles concernent l'organisation de l'entreprise. Dans ces cas, il s'agit de connaître le nom ou la localisation d'une personne ou d'un service, ou encore de savoir quel service de l'entreprise réalise un type particulier d'opération ou peut fournir une information donnée.

Outre leur contenu, les interactions peuvent être distinguées par leurs objectifs. La différence se fait alors entre les interactions qui permettent aux conseillères d'améliorer la réponse qu'elle sont en train d'apporter à la demande d'un client et celles correspondant à des actions d'autoformation. Pour le premier cas, deux types de situations existent : La conseillère est en conversation téléphonique avec un client et elle demande de l'aide à une de ses collègues. Une conseillère entend une de ses collègues formuler le problème posé par la demande du client et elle lui apporte spontanément son aide.

Dans le second cas il s'agit pour une conseillère d'acquérir des compétences ou des connaissances possédées par d'autres. Nous avons observés deux types de situation : Une conseillère rencontre un problème avec un client et ne le résout pas. Une fois la conversation terminée elle soumet le problème à une ou plusieurs de ses collègues. Une conseillère entend la conversation d'une de ses collègues avec un client et entend la solution apportée par sa collègue au problème posée par le client. Une fois la conversation terminée elle demande à sa collègue de lui expliquer sa manière de faire.

Dans tous les cas, le média utilisé est la communication orale. Le principal outil de diffusion des compétences et des connaissances entre les conseillères est la discussion. Il s'agit ici d'une forme riche de communication. Les discussions entre les personnes apparaissent, dans les cas que nous avons évoqués, comme le principal moyen (avant les bibles ou les catalogues) mobilisé dans l'action, par les individus, pour résoudre des problèmes nouveaux ou acquérir des compétences et des connaissances nouvelles. L'activité

discursive est ici un outil de production et de formation (Giordano 1998 ; Detchessahar 2001)

Une des caractéristiques des espaces décloisonnés de travail est de rendre publics les comportements de chacun (Giroux 1999). Il n'est pas rare que se développe alors une forme de contrôle par le groupe. A l'intérieur du groupe la réalisation quotidienne de l'activité permet une conventionnalisation de l'activité. Cela au sens où certains types de comportements individuels et collectifs sont progressivement identifiés comme normaux et efficaces. L'efficacité et la normalité du comportement de chacun est alors jugé à l'aune des références communes ainsi créées. Le risque de cette dynamique est qu'elle ait un effet inhibant sur les individus. Chacun essayant d'avoir le comportement le plus normal possible de peur d'être jugé comme ayant un comportement inefficace ou d'être marginalisé (Barker 1991 ; Honoré 1999 ; Drexler et al. 2001). A l'inverse, une des caractéristiques du fonctionnement des SAC est la neutralité des rapports des conseillères entre elles. Dans l'ensemble des entretiens réalisés les personnes rencontrées ont souligné le fait que le fonctionnement des SAC était marqué par l'absence de contrainte concernant leur manière de se comporter. Nos observations nous ont confirmés que les conseillères n'hésitent pas à rendre public leur manque de connaissances ou leurs erreurs en sollicitant, souvent auprès de plusieurs personnes, des conseils et des avis. Dans le même sens, il apparaît nettement que les conseillères ne cherchent jamais à cacher leur « délogage », elles n'hésitent pas à enlever leur casque, ni à rendre discret leur déplacement dans le centre ou en dehors. Toutefois, il semble que l'épisode « des temps de pause » ait eu ici un impact. Ainsi, une coordinatrice de centre nous précisait lors d'un entretien : « *depuis c'est un peu différent, l'ambiance a un peu changé, les filles sont... quand même un peu méfiantes, elles se disent que finalement elles ne sont pas si seules que cela et qu'il y a quand même quelqu'un qui les regarde et qui peut leur dire quand cela ne va pas* ».

#### **4 DIFFERENTS NIVEAUX DE REPONSES AUX DEMANDES DES CLIENTS ET DIFFERENTS NIVEAUX D'ATTENTE VIS-A-VIS DE L'ENTREPRISE**

##### ***4.1 Hétérogénéité des réponses apportées aux clients***

Nous avons cherché à vérifier si l'hétérogénéité des attitudes et des manières de définir le travail se traduit par une hétérogénéité des manières de prendre en charge les demandes des clients et des réponses apportées à ces demandes. Pour cela, nous avons appelé à plusieurs reprises le SAC en nous présentant comme un client ayant besoin de renseignements. Les renseignements que nous souhaitions obtenir concernaient des Commutateurs Multipolaires

Agtapa. A chaque appel, nous avons formulé nos demandes de renseignements que si notre interlocutrice nous y a invité. Toutes les réponses à ces demandes sont disponibles sur le catalogue en ligne de Averis. Nous retranscrivons dans l'encadré suivant le contenu de trois conversations qui nous paraissent exemplaires :

**Appel 1 : 12h43 - 12h48 (3 sonneries)**

Annonce d'accueil

*Bonjour madame, je suis à la recherche de renseignement sur des contacteurs ?*

C'est pour un renseignement technique ?

*Oui*

Alors je vais vous demander votre nom et celui de votre société s'il vous plait.

*Olivier Thomas, société Berton*

C'est la première fois que vous nous appelé ?

*Moi oui, peut-être qu'un collègue l'a déjà fait, je ne sais pas.*

Pouvez vous me donner votre numéro de téléphone ?

*02 40 14 17 86*

Alors, quels renseignements souhaitez-vous obtenir ?

*C'est à propos des commutateurs multipolaires, je voudrais connaître les puissances disponibles et si le produits est disponible ?*

[légère attente] alors cela va de 20 à 60 ampères, vous avez 20, 30, 40 et 60.

*D'accord, en 60 c'est disponible ?*

Attendez je vérifie, ... oui c'est disponible

*Alors il me faudrait la référence et il me faut aussi la largeur.*

Oui l'encombrement, alors la hauteur est de 90,8, la profondeur de 99,5, la largeur de 45 et le poids de 435 gr. Pour la référence il faudrait me préciser la tension que vous souhaitez avoir. Je suppose que vous voulez du 220/230.

*Oui.*

*Bien, donc c'est disponible chez nos distributeur, vous avez un distributeur Averis ?*

Non, je ne pense pas

*Si vous le souhaitez je vous indique ceux qui sont près de chez vous.*

Volontiers

*Alors il me faut votre code postal*

*44000*

*[Elle me donne trois noms avec les adresses et les numéros de téléphone]*

*Fin de la conversation*

**Appel 2 : 13h05 – 13h07 (2 sonneries)**

Annonce d'accueil

*Bonjour madame, je suis à la recherche de renseignement sur des commutateurs ?*

Quel type de renseignement ? Techniques ? Commerciaux ?

*Plutôt techniques*

Je peux avoir votre nom et celui de votre société ?

*Thomas Berton, Erdre Electricité*

C'est dans quelle ville ?

*Nantes*

Vous avez déjà appelé Averis Electronic ?

*Non*

Je peux avoir votre numéro de téléphone ?

02 40 89 78 33

Bien je ne peux pas vous passer un technicien mais quelqu'un va vous rappeler dans la journée.

*Fin de la conversation*

**Appel 3 : 13h13 – 13h17 (6 sonneries)**

Annonce d'accueil

*Bonjour madame, je suis à la recherche de renseignement sur des contacteurs ?*

Vous êtes de quelle société ?

*Vertoux Electricité*

Vous êtes dans quelle ville ?

*Nantes*

Cela ne marche pas je vais faire autrement vous pouvez me donner votre numéro de téléphone ?

Cela ne marche toujours pas, bon je vais faire autrement

Vous pouvez me donner le numéro de téléphone de la société ?

02 40 98 76 54

C'est pour quel renseignement ?

*C'est à propos des commutateurs multipolaires, je voudrais connaître les puissances disponibles et si le produit est disponible, les références et l'encombrement.*

Bon je vais essayer de vous passer un technicien

*[Elle me passe un technicien]*

Au travers de ces trois exemples de réponses apportées à la même demande transparaît l'hétérogénéité des manières de concevoir le rôle du SAC et de réaliser le travail.

La première conseillère obtenue a, avant tout, cherché à traiter la demande. A aucun moment elle n'a évoqué la possibilité de nous passer un technicien. L'ensemble des informations lui permettant de répondre étaient à sa disposition soit dans le catalogue en ligne soit dans le catalogue papier dont elle dispose sur son bureau. La réponse à la demande est complète et elle permet, au delà des informations techniques, de disposer des noms et coordonnées des distributeurs les plus proches. La durée de la conversation a été de cinq minutes. Elle est comparable à celle des deux autres conversations retranscrites. Le contenu du travail réalisé a été à la fois la prise en charge de la demande et son traitement.

Les deux autres conseillères n'ont pas cherché à répondre à la demande. Pour elles, il s'est simplement agi de la prendre en compte de manière à la transmettre à un technicien. Les

durées des conversations sont comparables à celle de la première. Toutefois, il semble évident que le temps de traitement effectif de la demande serait plus élevé si on tenait compte de l'intervention du technicien. Le contenu du travail réalisé s'est limité à la prise en charge de la demande. Les outils mis à la disposition des conseillères (notamment les catalogues) n'ont pas été utilisés.

#### ***4.2 Hétérogénéité des attentes vis-à-vis de l'entreprise et de la gestion des ressources humaines***

Comme nous l'avons souligné, le flou entourant la définition de la performance et les modalités de valorisation du travail contribue à transformer l'autonomie des conseillères en incertitude. Cette incertitude s'étend aux conditions de valorisation de leur capital professionnel. A quatre exceptions près, toutes les personnes rencontrées ont évoqués leur inquiétude quant à la manière dont pourrait être pris en compte leur expérience et les compétences acquises précédemment. Les conseillères perçoivent peu de continuité entre le travail sur le SAC et en agence. Toutes soulignent que les compétences à mobiliser dans ces deux postes sont différentes. Dans ces conditions, et en l'absence de précision concernant la manière dont leur travail peut être évalué, leur crainte est que l'expertise acquise ne soit plus un levier de valorisation de leur travail et que, parallèlement, elles ne soient pas dotées des compétences et des connaissances leur permettant d'être immédiatement efficaces dans leur nouveau poste. L'incertitude génère une peur d'être démunis face aux exigences réelles du poste et de ne plus pouvoir s'appuyer sur un capital professionnel souvent construit au cours de plus de dix années d'ancienneté dans l'entreprise.

Cette crainte des conseillères quant aux conditions de valorisation de leur capital professionnel s'articule avec une autre concernant leur condition de sortie du SAC et de continuation de leur trajectoire professionnelle. Ce qui est en cause ici, dans le discours des conseillères, est la pénibilité du travail. Aucune ou presque, d'entre elles, n'envisage un temps de passage dans le SAC excédant 3 à 5 ans. Or, elles perçoivent mal dans quelle dynamique de carrière s'inscrit ce passage. Trois groupes de personnes peuvent être distingués :

Le premier groupe est constitué des conseillères qui considèrent leur passage sur le SAC comme un préalable à l'obtention d'un poste de vendeur ou de technicien. Pour elle la mise en place, à l'automne, d'une formation commerciale et technique destinée aux conseillères a été perçue comme un signal important de la réalité de la dynamique de carrière « conseillère SAC – technicien » ou « conseillère SAC- vendeur autonome ».

Le deuxième groupe est le plus important quantitativement. Il est composé des personnes ne souhaitant pas rester à terme sur le SAC et n'envisageant pas de devenir vendeur ou technicien. Ces personnes sont confrontées à une incertitude quant à la gestion de carrière que leur propose l'entreprise.

Le troisième groupe est le moins important quantitativement (trois personnes parmi celles rencontrées). Il est composé de personnes indifférentes au fait de poursuivre à terme, leur carrière sur le SAC.

## **5 DISCUSSION**

Le flou entourant la définition du contenu et de la forme du travail est, selon nous, lié à l'absence, dans les SAC, des dispositifs de contrôle et de pilotage qui portent traditionnellement, sur les lieux de production, les définitions des résultats attendus du travail et des moyens normaux de les atteindre.

Ces dispositifs sont des outils tels que : Les tableaux de bord permettant le suivi de la performance, du forum, du SAC et de chacune des sept entités ; Les contacts formels avec la hiérarchie (entretiens annuels ou bi-annuels d'évaluation) ; Les systèmes de suivi des compétences (fiches de poly-compétences individuelles, fiches de poly-compétences collectives)<sup>8</sup>

Peu de choses informent de manière formelle les conseillères sur les objectifs concrets du fonctionnement du SAC ainsi que sur ce que l'on attend de leur travail et au delà sur la manière dont va être valorisé leur passage sur le SAC.

Cela les conduit à définir la manière de travailler qui permet de mieux satisfaire, selon elle, le client. Le développement des processus d'interaction, à l'intérieur des SAC, limite bien sûr ce phénomène. Une manière de travailler commune tant à être définie à mesure de la réalisation de l'activité et du développement des échanges entre les personnes. Toutefois, même si les conseillères ajustent leur manière de faire pour les rapprocher de celles qui leur paraissent être les plus répandues, cela n'empêche pas le maintien d'une hétérogénéité des attitudes face au travail et des comportements. Pour l'entreprise, une conséquence importante de ceci est le fait que les réponses apportées aux demandes des clients ne sont pas les mêmes d'une conseillère à l'autre.

---

<sup>8</sup> Voir Gilbert et Schmidt (1999)

Ce qui pose problème n'est pas l'autonomie dont disposent les individus mais le fait que le fonctionnement concret de l'organisation transforme cette autonomie en incertitude. Cette transformation a pour moteur l'absence de précision concernant les objectifs du fonctionnement du SAC et au-delà les objectifs du travail. De manière générale, les individus se sont largement appropriés l'objectif général de la mise en œuvre de la nouvelle stratégie et de la nouvelle organisation. Cet objectif, « augmenter la satisfaction de la clientèle », est clairement identifié par les conseillères et est systématiquement repris dans leur discours. En revanche le rôle que joue le SAC fait l'objet de formulations hétérogènes. Deux visions fondamentalement opposées du rôle et la place du SAC dans le dispositif organisationnel se confrontent :

La première (nous la nommons *vision 1 du rôle du SAC*) revient à considérer que le SAC a pour rôle de prendre en charge et traiter les demandes des clients. Il est le moteur de la création de valeur et le niveau 2 (techniciens et ingénieurs) est un outil à la disposition des conseillères. Il leur permet de traiter les demandes ayant un premier niveau de complexité. Pour la plus grande partie des conseillères qui adoptent ce point de vue cela ne signifie pas qu'elles surestiment leur capacité à traiter les demandes. Elles ont conscience des limites de leurs compétences et de leurs connaissances. Elles considèrent que le fait d'actionner le recours au niveau 2 correspond à l'utilisation d'un outil de traitement de la demande comme peut l'être, de manière bien sûr différente, le fait d'utiliser le catalogue.

La seconde (nous la nommons *vision 2 du rôle du SAC*) revient à considérer que le SAC a pour rôle de recevoir les demandes et de les transmettre aux techniciens. Il est un outil à la disposition du niveau 1 qui permet une création de valeur en aval du travail des conseillères. A l'extrême, les conseillères définissent leur travail comme celui de standardistes. Au mieux, elles se définissent comme des facilitateurs du travail des techniciens en mettant l'accent sur leur rôle de définition de la demande. Toutefois, cela les amène à renoncer à traiter les demandes simples et à systématiquement solliciter les techniciens et les ingénieurs.

Si la *vision 1 du rôle du SAC* s'impose la définition de la performance doit prendre une dimension tant qualitative que quantitative. La satisfaction du client devient liée à la capacité des conseillères à caractériser la demande de manière précise (au-delà des simples mentions « technique », « commerciale », etc.) en identifiant le niveau de complexité et en répondant directement aux questions de premier niveau. Cette satisfaction reste bien sûr également liée à la rapidité des prises en charge des demandes et de leur traitement.

Dans ce cadre, les compétences mobilisées par les conseillères deviennent des variables clefs. Pour l'entreprise l'enjeu devient d'organiser de manière formelle leur gestion en outillant le suivi des compétences individuelles. Mais aussi en favorisant les échanges de compétences et de connaissances à l'intérieur des équipes. Cela, notamment en dotant les équipes d'outils de communication et d'échange. Dans le même sens, pérenniser le système suppose de mettre en œuvre des modes de valorisation de ces compétences tant en terme de rémunération qu'en terme de gestion de carrière.

Si la *vision 2 du rôle du SAC* s'impose, la mesure de la performance peut prendre une dimension quantitative. Dans ce cadre, le SAC est un relais devant permettre aux techniciens du niveau 2 de traiter plus efficacement les demandes des clients. Les éléments clefs sont alors la quantité d'appels pris en charge, la rapidité de cette prise en charge et la productivité quantitative des SAC.

## **6 CONCLUSION**

Le changement stratégique et organisationnel pratiqué dans la structure commerciale d'Averis Electronic remet en cause l'investissement des acteurs dans leur travail et dans leur emploi. Ce changement, met en cause les manières de faire, les images de l'identité professionnelle, des trajectoires professionnelles dans l'entreprise et des déroulements de carrière, pris en référence par les individus.

Fondant son analyse sur une remise en cause de l'opposition entre référence organisationnelle et référence professionnelle dans les identités au travail, Demailly (1999) souligne la pluralité des modèles et processus concrets de socialisation et de professionnalisation à l'œuvre dans les organisations. Elle insiste sur le rôle d'éléments tels que les pratiques professionnelles, les trajectoires d'accès aux postes, les modes d'articulation entre travail et vie privée, les modes de contrôle, etc. Dans un cadre différent Alis (1997), fait explicitement référence aux travaux de Reynaud (1988) sur la régulation pour analyser les comportements des agents généraux d'assurance. Il montre le rôle déterminant de l'articulation entre les régulations de contrôle et autonome dans la construction de l'équilibre social de l'entreprise et pour l'efficacité des pratiques de gestion des relations de travail et d'emploi.

L'articulation des différents modes de régulation à l'œuvre, les mécanismes de contrôle et de valorisation du travail, de gestion des compétences, bref, le fonctionnement de l'organisation produit par les comportements des acteurs et les pratiques de gestion,

crystallise à un instant donné un équilibre entre relation de travail et relation d'emploi. Cet équilibre apparaît comme un repère informant les individus sur les « bonnes manières » de s'investir dans la réalisation de l'activité et sur les modalités de valorisation de cet investissement ; cela notamment en terme de rémunération et de carrière.

Le changement apparaît comme une dé-cristallisation de cet équilibre et ainsi comme un effacement des repères pris en compte par les individus pour définir leur comportement et leur mode d'implication dans le travail. Il place les acteurs en situation d'incertitude. Ici, la problématique de l'accompagnement du changement par la GRH est celle de la re-cristallisation. C'est-à-dire de l'invention d'une nouvelle relation d'emploi prenant en compte les évolutions de la relation de travail. Or l'évolution de la relation de travail pose directement les questions suivantes : Quel va être le travail des individus et quelle forme doit-il prendre pour être valorisé ? De quels moyens nouveaux les dotent-on pour rendre ce travail efficace ? Quels moyens leur sont donnés pour capitaliser leur nouvel investissement dans le travail en terme de gestion de carrière et de trajectoire professionnelle ?

Cela implique, en terme de GRH, de penser les modalités d'entrée et de travail dans la nouvelle organisation, ainsi que celles de sortie, de manière cohérente par rapport au fonctionnement passé de l'entreprise. C'est-à-dire en adaptant la relation d'emploi à la nouvelle relation de travail ; en changeant les modalités de valorisation de l'investissement des individus dans la réalisation de l'activité productive, sans remettre en cause la valeur de leur capital professionnel.

## **7 BIBLIOGRAPHIE :**

Alis D. (1997), *Conflits de rôles et régulations autonomes du personnel en contact avec la clientèle : le cas des agents généraux d'assurance*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Aix-Marseille III.

Alter N. (2000), *L'innovation ordinaire*, PUF, Paris.

Barker J. (1993), « Tightening the iron cage : concertive control in self-managing teams », *Administrative Science Quarterly*, 38, p.408-437

Brabet J. (1993), *Repenser la gestion des ressources humaines*, (coordonné par), Economica, Paris.

Button G. (1991), (eds.), *Ethnomethodology and the human sciences*, Cambridge University Press, Cambridge.

Chambrier L. (2000), *Cohérence entre GRH et organisation : repenser le rôle de la fonction RH dans les nouvelles formes d'organisation*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Nantes.

Covaleski M., Dirsmith M., Heian J. et Samuel S. (1998), « The calculated and the avowed : techniques of disciplines and struggles over identity in big six public accounting firms », *Administrative Science Quarterly*, vol. 43, n°2.

Demailly L. (1999), « La restructuration des rapports de travail dans les métiers relationnels », *Travail et Emploi*, n°76, p.3-14.

Detchessahar M. et Honoré L. (2002), « Fonctionnement et performances des équipes autonomes : le cas des ateliers de soudure des Chantiers de l'Atlantique », *Revue Finance-Contrôle-Stratégie*, vol.5, n°2.

- Dupuy Y. et Larré F. (1998), « Entre salariat et travail indépendant, les formes hybrides de mobilisation du travail », *Travail et Emploi*, n°77, p.1-14.
- Dexler J., Beehr T. et Stetz T. (2001), « Peer appraisals: differentiation of individual performance on group tasks », *Human Resource Management*, vol.40, n°4.
- Frenkel S., Tam M., Korcsynski M. et Shire K. (1998), « Beyond bureaucracy ? Work organization in call-centers », *International Journal of Human Resource Management*, vol. 9, n°6, p.957-979.
- Garfinkel H. (1967), *Studies in ethnomethodology*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Gilbert P. et Schmidt G. (1999), *Evaluation des compétences et situations de gestion*, (sous la direction de), Economica, Paris.
- Giordano Y. (1995), « Communication d'entreprise : faut-il repenser les pratiques managériales ? », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°13/14, p.49-61.
- Giroux N. (1999), "La communication dans la réorganisation des fusions/acquisitions", *Actes de la VIIIème Conférence AIMS*, Ecole Centrale de Paris, 26-28 mai.
- Honoré L. (1999), *Eléments pour une théorie de la discipline organisationnelle*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Montpellier I.
- Huault I. (1997), « Micro-informatique et organisation du travail : paradoxe et complexité d'une relation », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°20, p.19-39.
- McClelland D. (1973), « Testing for competence rather than intelligence », *American Psychologist*, vol.28.
- Musselin C. (1984), « Les relations avec le public dans les administrations financières. Enjeux internes et limites du contrôle organisationnel », *Revue Politique et Management Public*.
- Nizet J. et Pichault F. (1995), *Comprendre les organisations, Mintzberg à l'épreuve des faits*, Seuil, Paris.
- Pichault F. (2000), « Call-centers, hiérarchie virtuelle et gestion des ressources humaines », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, p.5-15.
- Reynaud J.D. (1988), "les régulations dans les organisations: régulation de contrôle et régulation autonome", *Revue Française de Sociologie*, XXIX, n°1, p.5-18.
- Rojot J. et Bergmann A. (1989), *Comportement et organisation*, Vuibert, Paris.
- Saglietto L. et Thomas C. (1998), « Gestion des ressources humaines et enjeux de l'économie post-industrielle : l'histoire d'une reconquête de la performance fondée sur la responsabilisation et la confiance », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°28, p.15-25.
- Spencer L. et Spencer S. (1993), *Competence at work : models for superior performance*, Wiley and Sons, New York.
- Thévenet M. (1999), « Le retour du travail et la fin de la gestion des ressources humaines », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, p.5-11.
- Tremblay M. et Sire B. (1999), « Rémunérer les compétences plutôt que l'activité ? », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre.
- Trice H. & Beyer J.M. (1993), *The cultures of work organizations*, Prentice Hall, Englewoog Cliff.
- Weiss D. (1994), "Nouvelles formes d'entreprise et relations de travail", *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril-Mai, p.95-103.
- Yin R. (1990), *Case study research, design and methods*, Sage.