

MANAGEMENT À DISTANCE ET SANTÉ AU TRAVAIL : QUELS SONT LES IMPACTS DE L'ÉLOIGNEMENT ET DE LA MÉCONNAISSANCE DU TRAVAIL RÉEL ?

Cette recherche explore deux cas d'entreprises développant un management à distance. On montrera que ce management focalisé essentiellement sur un contrôle formel de l'activité crée des distorsions entre les représentations du management et celles des salariés. Or, les salariés étant confrontés à une forte incertitude lors de périodes de mutations exigeantes en termes de management des ressources humaines, ces distorsions génèrent chez eux perte de confiance, désengagement, stress et désespoir, qui peuvent avoir un impact important sur leur santé.

Par **Cécile CLERGEAU*** et **Laetitia PIHEL****

La division spatiale du travail n'est pas un phénomène nouveau, mais elle tend à se développer avec les nouvelles possibilités offertes par les systèmes d'information. Cependant, l'impact de ces modèles d'organisation sur la santé des salariés ne fait pas encore l'objet de recherches, même si cette dernière devient la préoccupation des chercheurs comme des praticiens du management.

La santé au travail, restée très souvent associée à des variables individuelles et personnelles ou à des questions de sécurité physique des personnes, est aujourd'hui de plus en plus abordée sous l'angle de ses déterminants organisationnels et managériaux

(DETCHESSAHAR *et al.*, 2009). C'est sous cet angle que nous proposons de nous saisir ici de la question des impacts du management à distance (1), c'est-à-

* GRANEM, Université d'Angers, et LEMNA - UFR ITBS.

** LEMNA, Université de Nantes, IEMN - IAE.

(1) Cette recherche a été conduite dans le cadre de l'étude SORG « Santé, Organisation et Gestion des ressources humaines » conduite pour l'Agence Nationale pour la Recherche (Programme SEST Santé-Environnement Santé-Travail) et coordonnée par Mathieu Detchessahar, de l'Université de Nantes. Nous remercions tous les participants à cette étude pour les débats fructueux qui ont enrichi nos travaux et nous remercions tout particulièrement Bénédicte Geffroy-Maronnat pour sa collaboration.



dire d'un management marqué par la distance physique et s'appuyant sur les technologies de l'information et de la communication pour déployer ses outils de contrôle, d'évaluation et/ou d'animation. Nous montrerons que ce management est susceptible de laisser des vides managériaux, qui empêchent la construction de la confiance et creusent l'écart entre les représentations et le sens de l'activité tant de la direction que des opérationnels. Nous nous interrogerons sur l'impact de cette distorsion et de ces vides managériaux sur la construction de la santé.

Nous présenterons deux cas d'entreprises : une agence de *télémarketing* et l'unité *hotline* d'un groupe de télécommunications. Ces deux entreprises partagent une même technologie de production et des outils de contrôle de l'activité similaires, bien connus dans les centres de relations clients. La GRH est éloignée des sites de production et les managers de proximité ont des leviers d'action très limités. Les cas diffèrent de par l'activité, mais aussi de par la taille des deux entreprises. Le premier cas présenté est celui d'une PME dont le centre d'appels, unité de recueil d'informations pour la veille *marketing*, est distant d'une centaine de kilomètres de son siège social, qui, lui, gère le commercial et traite les informations. Un système d'information donnant au jour le jour une description complète de l'activité (en particulier des indicateurs de productivité) relie entre elles ces deux entités.

Le second cas concerne une très grande entreprise dont la division spatiale du travail a conduit à éloigner ses centres de production non seulement de ses centres de décision, mais aussi de ses centres de gestion des ressources humaines.

Ces deux entreprises ont été analysées selon la méthodologie propre aux études de cas (YIN, 1994) (2).

Après avoir exposé la problématique de recherche, nous présenterons les cas et discuterons les principaux questionnements qu'ils soulèvent concernant les distorsions de représentation entre le management et les salariés, la déshumanisation de la relation d'emploi, la création de la confiance et les modes de régulation de l'activité. Nous montrerons que le système d'information prend le rôle de chef d'orchestre de la régulation de contrôle (REYNAUD, 1997) et que la distance minimise toute chance de voir se négocier une régulation conjointe de l'activité entre la direction et les salariés. Nous nous attacherons à montrer comment ces écueils d'un management à distance peuvent impacter la santé des salariés, cela, en particulier, lorsque l'entreprise connaît une mutation impliquant des coûts non seulement humains et sociaux, mais aussi économiques.

(2) Voir encadré méthodologique à la fin de cet article.

LES DÉTERMINANTS ORGANISATIONNELS ET MANAGÉRIAUX DE LA SANTÉ AU TRAVAIL

La santé au travail comme construit

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

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

Quelle est la réalité du travail dans les centres d'appel ?

L'organisation de l'entreprise procède d'une réduction, elle est inspirée par un modèle de la réalité, une « manière de voir » qui vaut par la « manière de faire » qu'elle rend possible, mais aussi par les problèmes qu'elle laisse échapper (HUBAULT, 2005). Or, ce qu'elle laisse échapper fait partie intégrante du quotidien des salariés, qui font face à la complexité, doivent prendre de façon autonome des décisions non répertoriées, concilier le



sens (finalité, valeur) et le fonctionnement (procédures, décisions) en dénouant des conflits entre des systèmes de valeurs, des systèmes de fonctionnement et des finalités pluriels. Ils doivent effectuer des arbitrages, qui les engagent et sont déterminants pour la performance de l'entreprise. Ces enjeux sont particulièrement présents dans les métiers de service, qui sont en contact avec le public, exigent une forte implication des salariés et une adaptation à la situation singulière de chaque client, et mettent en jeu les émotions des salariés (THÉVENET, 1999, 2000), ce qui est particulièrement le cas dans les centres d'appels. Les salariés font ainsi face à une réalité du travail qui n'est pas intégralement identifiée par l'entreprise : ils pratiquent des actes non prescrits, parce que non prévus, qui participent d'une création de sens et de valeur inhérents à leur travail (CLERGEAU, 2004).

Si cette réalité du travail des salariés n'est pas identifiée par l'entreprise, elle l'est encore moins par le système d'information. La différence (désormais bien connue en sociologie et en ergonomie) entre travail prescrit et travail réel (DANIELLOU *et al.*, 2000) est tout à fait singulière dans les centres d'appels : la technologie y encadre et contrôle l'activité du salarié sans pour autant prendre en considération tout le travail relationnel, essentiel à la relation de service (ZEITHAML, BITNER, 2003) et support de sa composante co-productive (GADREY, 1992), au service de laquelle se trouve l'employé en contact avec le client. Le système d'information rationalise, supporte et ne contrôle qu'une partie de l'activité du téléconseiller. Celui-ci a même tendance à la tayloriser (VENDRAMIN, VALENDUC, 2002 ; BUSCATTO, 2002) et peut aisément apparaître comme l'expression de la régulation de contrôle (REYNAUD, 1997) que la direction exerce sur les salariés. Mais cette régulation n'emporte pas toujours l'adhésion des salariés (PICAN, WOLF, 2007 ; BLANQUET, POUPA, 2007) et l'on voit même des pratiques de contournement de certaines fonctionnalités, voire des déviations comportementales (HONORÉ, 2002). Si les salariés ont tendance à mettre en place une régulation autonome de leur activité, c'est certes en réaction à cet excès de rationalisation (CLERGEAU, 2005), mais c'est aussi, et cela est très symptomatique des activités de service, parce que les règles sont mal adaptées à leur réalité et à leur situation de « dépendance » à l'égard du client (JEANTET, 2003) – un client qui, par ses demandes ou ses attitudes, formule lui aussi de véritables prescriptions (DENIS, 2007). La régulation autonome de l'activité des employés intègre ainsi la figure du client (CLERGEAU, PIHEL, 2009) : tout l'enjeu, pour le management, est alors d'en prendre acte afin de favoriser la négociation d'une régulation conjointe de l'activité.

Or, les entreprises mettent en place des systèmes de valorisation économique et sociale de l'activité qui peuvent entrer en dissonance avec la valorisation subjective du travail (HUBAULT, 2005) ; et nous faisons l'hypothèse que cette dissonance peut être mal vécue par les salariés. Si l'entreprise peine à contribuer à

lever les contradictions entre ce qui est demandé aux salariés, les moyens mis en place, le contrôle et l'évaluation des résultats, la gestion de ces contradictions reste à la charge du seul salarié, qui risque dès lors de voir sa santé perturbée (DETCHESSAHAR *et al.*, 2009). Mais pour que ces contradictions puissent être levées et les conflits dépassés, encore faut-il que ceux-ci soient identifiés et débattus. C'est ici un enjeu fort du management, en particulier du management de proximité (CLERGEAU, PIHEL, 2009).

Le contrôle à distance : une illusion de proximité ?

C'est là aussi tout l'enjeu du management à distance et toute sa difficulté. On perçoit bien que la proximité géographique peut être un élément facilitateur de proximité sociale et culturelle et de densité relationnelle (SIERRA, 1997) facilitant la création de sens commun et la communication et pouvant aider à lever les contradictions. Dans ce processus, les systèmes d'information peuvent-ils se substituer à la proximité géographique ? Ces systèmes d'information autorisent, en effet, un contrôle fin du travail et un pilotage de la relation d'emploi. Il s'agit essentiellement de mécanismes formels mis en œuvre par la direction pour contrôler l'activité – au moyen d'un suivi d'indicateurs – et administrer divers aspects pratiques et réglementaires de la relation d'emploi (congrés, salaires, primes, avantages sociaux et obligations contractuelles). Or, on le sait, le contrôle regroupe d'autres formes d'influence, que BOUQUIN (1997) appelle le contrôle invisible ou social, dont font partie, par exemple, la culture d'entreprise ou la conscience professionnelle, ainsi, bien sûr, que la confiance (BORNAREL, 2005).

HOSMER (1995, p. 393) définit la confiance comme « *the reliance by one person, group, or firm upon a voluntary accepted duty on the part of another person, group, or firm to recognize and protect the rights and interests of all others engaged in a joint endeavor or economic exchange* » [la confiance d'une personne, d'un groupe ou d'une entreprise en l'engagement volontairement assumé par une autre personne, un autre groupe ou une autre entreprise de reconnaître et de protéger les droits et les intérêts de tous les autres partenaires engagés dans une entreprise ou un échange économique communs]. Cette définition présente l'avantage de bien intégrer la coordination dans la relation de confiance et de bien souligner la reconnaissance et la protection des droits et des intérêts des partenaires. On voit bien que la confiance, en tant que mode de contrôle invisible, devrait présenter une certaine cohérence avec le contrôle visible constitué, quant à lui, des divers mécanismes formels. En d'autres termes, la reconnaissance et la protection des droits et des intérêts doivent être cohérentes avec ce qui est défini par le contrôle formel. Or, dans des périodes de changement important, lorsque l'incertitude est forte et que l'environnement est complexe, cette cohérence ne va pas de soi ; elle est



fragilisée par le mouvement, qui peut entraîner des dissonances. Les chercheurs en management savent combien les changements d'activité ou d'organisation, ainsi que les changements dans l'organisation du travail ou les relations d'emploi sont exigeants, en termes de vigilance et d'attention quant à l'adéquation entre les organisations/mécanismes/processus nouveaux et l'ensemble du système organisationnel, sa culture, ses

d'un mal-être au travail, dont peuvent souffrir les salariés. Ce risque est particulièrement sensible dans les périodes de mutation au cours desquelles les salariés doivent s'approprier et donner du sens aux changements. Même s'ils donnent une illusion de proximité, les systèmes d'information peuvent dissimuler un problème social susceptible de s'avérer coûteux, à terme, pour l'entreprise.



© Imago:ROGER-VOLLET

« Ainsi, nos analyses de cas nous suggèrent que le recours à des systèmes d'information dans le management à distance des salariés peut contribuer à creuser l'écart entre les représentations des salariés et celles de la direction ». Pêcheurs suivant à la longue-vue le déroulement d'une régate – Angleterre, vers 1935.

valeurs et les représentations que s'en font les salariés (PIHEL, 2010). Par ailleurs, l'utilisation des systèmes d'information conduit à recourir à certains outils de gestion, dont le discours (DETCHESSAHAR, JOURNÉ, 2007) peut percuter de façon négative les représentations que les salariés se font de leur activité, créant, là encore, des dissonances qui leur en empêchent l'appropriation. Ainsi, nos analyses de cas nous suggèrent que le recours à des systèmes d'information dans le management à distance des salariés peut contribuer à creuser l'écart entre les représentations des salariés et celles de la direction. Les modalités de valorisation, de reconnaissance ou la définition même de leurs intérêts respectifs peuvent différer et rendre incohérents les systèmes de contrôles, visibles comme invisibles. Tensions et paradoxes peuvent alors être à l'origine

ANALYSE DES CAS

La première entreprise a été étudiée à la demande de la direction. Quant à la deuxième, elle a été contactée par notre équipe de recherche et s'est volontiers prêtée à nos investigations. Dans la première, le *turn-over*, important (avec quatre départs par an), est un signal manifeste de mal-être. Dans la seconde, c'est le taux d'absentéisme élevé qui a motivé l'adhésion à notre projet de recherche.

Les deux organisations étudiées présentent des caractéristiques communes :

– ce sont des centres d'appels : leurs salariés sont en contact téléphonique avec le public et la technologie



autorise un contrôle minutieux de leur productivité ; les deux entreprises traversent une période de changement génératrice d'incertitudes pour les salariés. La PME connaît une forte croissance, qu'elle a du mal à maîtriser et qui s'est traduite par un quadruplement de ses effectifs en trois ans. La grande entreprise connaît de profondes restructurations : après avoir connu une privatisation, elle voit ses marchés totalement bouleversés, à la fois par les mutations technologiques et par l'ouverture à l'international.

Une PME d'études *marketing*

Cette entreprise réalise des études de marchés pour de grandes entreprises exerçant sur un même secteur d'activité. Créée il y a dix ans, elle sous-traitait une grande partie du recueil des données, avant d'internaliser cette fonction en 2005 et de fonder son propre centre d'appels. La gestion commerciale, l'administration et le traitement des informations recueillies sont localisés dans une grande ville de province, quand le centre d'appels est situé à la campagne. Depuis son siège social, les dirigeants de l'entreprise peuvent en analyser l'activité au jour le jour. Par ailleurs, le téléphone est constamment utilisé pour résoudre les aléas de la gestion quotidienne. La direction se déplace une fois par semaine dans le centre d'appels.

Dix assistantes d'études (AE) travaillent dans le centre, quatre encadrantes sont en charge de leur formation et du soutien opérationnel et les équipes sont renforcées, deux fois par an, par une dizaine d'intérimaires pour faire face aux pics d'activité. Les salariés – exclusivement des femmes – sont jeunes : la moyenne d'âge est de 28 ans pour les encadrantes et de 24 ans pour les assistantes d'études. La gestion des ressources humaines (GRH) de l'entreprise est plutôt « subie » : la croissance de l'entreprise, rapide, est difficilement maîtrisée sur le plan humain. Les dirigeants ont en charge les activités de GRH ; ils connaissent des difficultés dans leurs recrutements (l'entreprise et son activité étant peu visibles sur le marché du travail local), ainsi que dans la fidélisation des salariés, qui se traduisent par un *turn-over* important. Le recrutement des assistantes d'études se fait sans discrimination de compétence ou de qualification (de la secrétaire à l'ouvrière d'usine, du BTS au BEP).

L'organisation du travail se veut flexible afin de répondre aux nécessités d'un travail souvent réalisé dans l'urgence, dans ce contexte de croissance : organisation par mission, absence d'organigramme formel, coordination par ajustements mutuels, peu de réunions formelles, pas de bureaux ni de postes de travail attribués : c'est un modèle d'équipe soudée autour de sa mission que veulent développer les dirigeants.

Cependant, la coordination par ajustement mutuel souhaitée par la direction se double d'une coordination par la standardisation des tâches et des comportements, et par la discipline. Les guides de procédures

et les règles de comportement sont particulièrement stricts et l'activité est encadrée par des objectifs de productivité, dont la réalisation est contrôlée en permanence.

L'organisation de cette entreprise est finalement assez confuse et la flexibilité tend à s'y transformer en une sorte de vide organisationnel. Lors de nos premiers contacts, par exemple, personne n'a pu nous fournir un organigramme, même sommaire, qui fût clair. Les AE, autre exemple, n'ont aucune perception précise de l'organisation hiérarchique et utilisent régulièrement le pronom « ils » pour désigner toute personne de la hiérarchie, y compris leurs encadrantes. L'éloignement entrave une juste représentation de la division des rôles dans l'équipe de direction : « Elle (la dirigeante) travaille beaucoup sur... ; en fait, je ne saurais même pas vous dire... Elle fait plein, plein de choses. Pour moi, elle travaille un peu sur tout... » (une AE). À ce vide organisationnel vient s'ajouter 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 !... » (une encadrante).

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 à 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 ».

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 du travail. « ... Il y a plein de choses qu'on fait, qu'ils ne voient pas ... (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... ; c'est tendu ... » (une encadrante).

Les représentations de l'activité de la direction seraient considérablement éloignées de celles des opérationnels, voire en décalage et en désaccord avec elles. Cet état de fait constituerait un enjeu supplémentaire qui ne ferait qu'entretenir les tensions exprimées par les salariés : « Je ne crois pas qu'ils comprennent la réalité de ce que l'on fait... » (une AE).

Le management à distance crée certainement une entrave à une juste représentation de l'activité des uns et des autres. Si la direction peut évaluer la productivité (nombres d'appels, de fiches d'enquêtes remplies, durées des appels, temps de travail effectif...), elle peine à évaluer tous les aspects qualitatifs de ce travail. Finalement, elle perçoit difficilement l'ampleur de ce que l'organisation laisse échapper (HUBAULT, 2005) ; elle développe une manière de voir qui semble très



décalée par rapport à la manière de faire des salariés. Et, dans une entreprise qui devrait, compte tenu de sa forte croissance, mieux se structurer et mieux s'organiser, cette distorsion entre la représentation de la réalité qu'a la direction et le fonctionnement réel de l'entreprise contribue à aggraver les paradoxes de l'organisation auxquels sont confrontés les salariés.

Ainsi, alors que la direction souhaite développer l'organisation du travail par mission, elle oublie souvent d'informer le personnel des résultats ou des décisions : « *On aurait aimé savoir qu'il y allait avoir de nouvelles embauches* », « *Cela fait longtemps qu'on a pas eu de réunion, cela remonte au début de mon embauche... ; cela manque, pour échanger...* » (des encadrantes), « *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 !...* » (une AE).

Les contraintes réelles du travail ne semblent pas identifiées à leur juste valeur par le management. L'intensité de l'implication n'est pas rétribuée, ni même reconnue ; bien au contraire, elle est même sanctionnée : « *Il n'y a rien de pire, je trouve, que de travailler autant et puis, finalement, de n'avoir que des reproches, car, finalement, on a mal travaillé, car on a travaillé dans l'urgence* » (une encadrante).

Surtout, cette distorsion conduit à un style de management très décourageant pour les salariés. Car ce n'est qu'au gré de ses visites que la direction prend conscience de manques, qu'elle attribue alors à une faiblesse du management de proximité ou à une certaine incompetence des salariés. À l'enthousiasme des débuts, succède ainsi une forme de déception de la direction lorsque celle-ci constate les dysfonctionnements.

Cela donne un management dans lequel se mêlent la confiance, l'enthousiasme, puis la déception, les rancœurs : « *Bref, on n'en peut plus... Le dialogue n'est plus aussi 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 !...* » (AE).

Les valeurs managériales développées dans cette petite entreprise se nourrissent d'une représentation familiale et affective qui fait de la confiance un des moteurs du bon fonctionnement, de la coordination et du contrôle. Mais la confiance accordée peut aussi être reprise dès l'instant où les résultats sont jugés insatisfaisants (priorités mal gérées, activités mises en sommeil, etc.) et où le fonctionnement se grippe. Le désaveu place les acteurs dans une situation d'insécurité affective fragilisante, qui ne fait que creuser l'écart entre la valeur donnée au travail par la direction et l'évaluation qu'en font les salariés.

La PME est présentée souvent comme une organisation favorisant la proximité. TORRES (2000) rappelle que dans ce type d'entreprise, le chef d'entreprise a la

possibilité de connaître individuellement tous ses salariés et qu'il est connu personnellement de tous. Le cas présenté ici montre que la distanciation spatiale autorisée par les technologies de l'information altère considérablement ces atouts inhérents à la petite entreprise et ce, sans que la direction en prenne vraiment conscience.

Ainsi, la dirigeante considère qu'elle est présente, malgré la distance, car elle est restée très accessible par téléphone (ce que les encadrantes confirment). Par ailleurs, elle estime que le contrôle (formel) de l'activité lui permet de repérer les écueils et les dysfonctionnements. Néanmoins, et même si le téléphone reste un média riche, il ne permet certainement pas de régler tous les problèmes liés à l'incertitude, ni (encore moins) ceux qui sont liés à l'ambiguïté (ROWE, 2002). Et les ratios de productivité transmis ne constituent qu'une description très partielle de l'activité. Et finalement, l'écart entre les représentations des salariés et celles de la direction se creuse, alors même que l'entreprise croît. Avec, en conséquence, non seulement un *turn-over* excessif chez les assistantes d'études (avec quatre départs par an), mais aussi un stress important chez les encadrantes, qui sont des managers de proximité et sur lesquelles pèse la responsabilité de pallier les incohérences dans les modalités du contrôle.

Une entreprise de télécommunications

C'est une des divisions de cette entreprise – un centre d'appels composé de cinquante personnes – que nous avons étudiée. Ce centre d'appels entrants traite les réclamations d'abonnés à la télévision par réseau et à Internet. Il a été mis en place il y a deux ans. Il est composé majoritairement de fonctionnaires issus de divisions très différentes de l'entreprise (réseaux fixes, téléphonie mobile, agences commerciales, administration), qui ont été redéployés de façon contrainte sur ces emplois afin de satisfaire aux nouvelles orientations stratégiques de l'organisation.

La relation qui lie ces salariés à l'entreprise est une relation complexe et durable, qui relève de la dynamique du don/contre-don (PIHEL, 2006). Ces salariés sont entrés très jeunes (autour de dix-huit ans) dans l'organisation, avec un niveau de qualification relativement faible. Leur carrière, soutenue par un engagement statutaire, se résume à l'organisation elle-même : « *Ici, j'ai tout appris.* » (un conseiller).

Ils ont aujourd'hui en moyenne quarante-huit ans, et une vie intégrée dans un espace géographique et social qu'ils ne souhaitent pas quitter. Leur volonté de conserver un emploi dans la ville où ils sont installés les a conduits, au gré des restructurations, à changer régulièrement d'activité et de métier et cela, au détriment d'une logique de continuité d'expériences. Ils se sont alors adaptés en permanence aux nouveaux produits, aux nouvelles technologies, aux nouvelles organisations, indépendamment de leur trajectoire : « *On*



retrouve des marins devenus conseillers téléphoniques » (un manager du centre).

Ces transitions professionnelles sont d'autant plus délicates qu'elles se font sur des métiers difficiles (« *Il y a des gens en souffrance, sur les plateaux, c'est un métier violent : ce que demande le client est à l'opposé de ce que demande l'entreprise ; il y a conflit d'intérêt. Un conflit d'intérêt qui est difficilement vécu par ceux qui ont le plus le sens du "service public" »* (un responsable d'équipe)) et qu'elles se répètent dans le temps (« *Il y en a certains qui sont fatigués, mais, là, vraiment, vraiment fatigués, parce qu'il n'y a pas beaucoup d'autres boîtes où les gens changent trois fois de métier en deux ans ; c'est impressionnant... »* (un responsable d'équipe)).

Cette entreprise doit poursuivre ses restructurations, fermer des sites, réallouer les ressources et continuer à réorienter son activité. Dans cet environnement à la fois très changeant et très incertain, les salariés peinent à se projeter dans l'avenir. Du modèle du service public, l'entreprise passe à celui du service client, de « *celui qui a l'argent pour payer »* (un conseiller). Ce changement dans les mobiles et les repères d'action est perçu comme déstabilisant, car les salariés ont le sentiment que la conscience professionnelle n'a plus aucune valeur aux yeux du management. En restructurant, l'entreprise a changé les règles du jeu en cours de partie : « *Quand on commençait, on prêtait serment. C'est plus du tout pareil, maintenant : on est payé pour faire un boulot, c'est tout »* (un conseiller). Cela a tendance à provoquer des déceptions et des risques de retrait : « *Je comprends pourquoi les gens s'en fichent ; ça fait dix ans qu'ils ne comprennent plus leur entreprise, ils ne comprennent pas leurs objectifs, ils ne comprennent plus rien... Ce sont des gens très attachés à leur entreprise ; ils sont déçus »* (un soutien de formation).

Il est facile à comprendre que les salariés puissent être perturbés par ces bouleversements et mal les vivre. L'entreprise met en place des services à la mobilité qui les aident à se reconvertir dans d'autres activités et d'autres entreprises, et qui favorisent en particulier les passerelles avec la fonction publique (d'État ou Territoriale). Mais ces espaces restent des accompagnements au changement insuffisants par rapport à l'ampleur de ce dernier.

Car, au-delà de ces mutations des marchés, les restructurations s'accompagnent aussi d'une politique de baisse des coûts. Les services sont réorganisés et rationalisés, en particulier la GRH. Ainsi, tout ce qui ressortit à la gestion des paies, des congés, des absences ou des progressions de carrière est géré à distance, dans une ville du centre de la France, et les salariés ont à leur disposition un numéro de téléphone qui les dirige vers un centre d'appels chargé de répondre à toute question y afférant. Cela est largement perçu comme une déshumanisation de la gestion de la relation d'emploi. Ainsi, une ancienne chargée des ressources humaines reclassée au téléphone nous confiera : « *De mon temps, quand on arrivait aux RH,*

on faisait le tour des centres de la région, pour connaître les gens dont on avait la responsabilité. Maintenant, on a juste un numéro de téléphone et l'interlocuteur change toujours : on n'est qu'un numéro de dossier ».

Cette dépersonnalisation peut même avoir des conséquences difficilement supportables : « *Mon fils est mort le jour de Noël (il avait vingt-neuf ans) d'une crise de... Alors, j'ai appelé, pour demander si je pouvais prendre des jours supplémentaires, par rapport aux jours "décès" (à prendre, bien sûr, sur mes congés). On m'a répondu que c'était pas possible, parce que c'était pas prévu (larmes). Comme si je pouvais prévoir ça... »* (une conseillère).

C'est le management de proximité qui a finalement aidé cette mère de famille effondrée. Celle-ci ajoute : « *En allant au funérarium, j'ai perdu mon sac. Il y avait mes chèques-déjeuners et mes chèques-vacances. Alors, bon, j'ai compris que je ne pourrais pas récupérer mes chèques-déjeuners ; mais je me disais que je pourrais, au moins, récupérer mes chèques-vacances... À chaque fois que j'appelle, on me demande les numéros des chèques (que j'ai) perdus ! Comme si je le savais !... Je sais bien que je ne les retrouverai jamais. On est des pions, pour eux !... ».*

La gestion des ressources humaines à distance entraîne des erreurs humaines qui sont autant de sources d'amertume pour les salariés. Ainsi de cette autre salariée, qui explique qu'à l'issue d'un long congé maladie et alors que, pensant être guérie, elle envisageait son retour au travail comme un renouveau, elle reçoit un courrier officiel lui proposant d'entrer dans un autre dispositif de longue maladie, qu'elle n'avait jamais demandé : « *Ils cherchent vraiment à écrémer : j'ai refusé. C'est dur ; c'est décevant... ».*

Ce sentiment d'être des « pions » ou des « numéros » en décourage certains « *Oh, maintenant, je me dis que je viens au travail pour la paie : il ne faut pas se poser plus de questions »* (une conseillère), quand elle ne provoque pas des dépressions : « *Ah, ça, il y a des collègues qui craquent. Quand tout va bien dans votre vie privée, on arrive à affronter tout cela, mais s'il y a aussi des difficultés dans la vie privée, alors, c'est pas supportable »* (un conseiller). « *Oui, je dois dire que j'étais pas bien... J'étais déprimé (heureusement que ma femme était là !)... »* (un conseiller). « *Il y a eu des suicides, dans cette entreprise »* (une conseillère).

Au cours des entretiens, on a pu constater que, comme dans la PME, les salariés ne parlent pas de l'entreprise, de leur direction, autrement qu'en termes de « Ils » et d'« Eux » désignant une hiérarchie inaccessible et dépersonnalisée. Et les orientations stratégiques prises par « eux » ne sont connues qu'au dernier moment, après que les salariés n'aient eu, pour toute information, que des bruits de couloir : « *Ici, il n'y a que des rumeurs »* (une conseillère).

Le rôle de l'encadrement de proximité prend ici tout son sens : « *Je pense qu'on a notre rôle à jouer, les managers aussi, bien sûr, mais je pense qu'on a aussi notre rôle*

à jouer, c'est-à-dire que nous, (notre rôle), c'est d'essayer de temporiser, de calmer le jeu, de montrer que, finalement... Parce qu'il y a des fois, quand on n'est pas bien, on a l'impression que tout va mal ; donc, il faut repositionner les choses, etc. Côté manager, c'est prendre en compte ce que dit la personne, l'écouter et essayer de reformuler de façon plus positive » (un soutien de proximité). Néanmoins, les encadrants sont finalement dans la même situation que les salariés et peuvent eux aussi se sentir démunis : « Finalement, on a vraiment l'impression que personne n'a de perspectives. Réellement, je veux dire : même au niveau de l'encadrement. J'ai l'impression que, de toute façon, ils sont dans la même situation que nous. On ne sait pas... » (un responsable d'équipe).

Aux dires de son responsable, ce centre d'appels présente d'excellents résultats. La culture d'entreprise et le contrôle social y jouent encore un rôle considérable. Mais l'émergence d'un contrôle formel par les objectifs ou par la standardisation des procédures reste très mal vécu : « Ma personnalité, c'était de recevoir le client, voir ce dont il avait besoin et lui proposer le service... Ça, ça ne me dérangeait pas du tout, mais, par contre ce qui me dérangeait, c'était l'autre partie, c'est-à-dire de moins prendre en compte le client, mais simplement les produits à placer » (une conseillère). « Les indicateurs ? Moi, je n'en tiens pas compte : je fais mon travail, c'est tout... » (une conseillère). « Avec ces moyens techniques, le manager serait à Tombouctou, ce serait pareil » (une conseillère). Le sens que les acteurs donnent à l'action est en décalage par rapport aux valeurs nouvelles que l'entreprise souhaite institutionnaliser ; le contrôle à distance entretient les écarts de représentation jusqu'à produire une organisation et un système parallèles.

Car c'est bien là un des problèmes : dans cette période de mutation, les salariés ne se sentent pas pris en considération par l'entreprise. « Ici, il n'y a pas de reconnaissance » (une conseillère) : c'est une entreprise qui ne voit pas ce qu'ils font et qui, finalement, les a « trahis » (une conseillère). Les problèmes de santé au travail n'apparaissent pas dans les statistiques d'activité (3). Néanmoins, ils planent au-dessus des têtes : « Il y en a, on les tue, quoi ! Moralement, on les tue : c'est clair et net ! ... » (un conseiller).

CONCLUSION MANAGEMENT À DISTANCE ET SANTÉ : QUELS ENJEUX ?

En regard de notre problématique, qui est celle du management à distance, il est important de distinguer la première entreprise de la seconde. Dans le premier cas, c'est la fonction d'évaluation et la fonction RH qui sont tenues à distance. Dans le second cas, la fonc-

(3) Mais ils apparaissent dans les statistiques de l'absentéisme.

tion d'évaluation reste entre les mains des managers de proximité sans pour autant qu'ils disposent des moyens de la rétribution. Ces deux configurations ont des conséquences qu'il convient de différencier. L'éloignement de la fonction RH nous semble porteur d'une altération du lien à l'entreprise, voire d'une déshumanisation. L'éloignement de la fonction d'évaluation nous semble, quant à lui, porteur d'un risque de dévalorisation du travail.

La question du management à distance nous semble ici poser celle de la prédominance des modes de contrôle formels aux dépens des modes de contrôle invisibles et, en particulier, aux dépens de la confiance. Les systèmes d'information utilisés pour exercer ce management à distance raisonnent par objectif et procédure. Mais ils ne disent rien sur les vides de l'organisation ni sur ce que celle-ci laisse échapper, entravant par là-même la création d'une représentation et d'une interprétation qui soient communes à tous les partenaires de l'activité. Plus les environnements sont complexes et imprévisibles, plus la confiance, l'autonomie et les valeurs culturelles devraient prendre le pas sur les modalités formelles de contrôle (OUCHI, 1980). Or, la confiance ne se décrète pas, elle se tisse, elle s'entretient, ce qui suppose une véritable communication et des représentations partagées. Nos cas d'étude nous montrent que dans des périodes de mutations importantes, alors même que ces représentations peuvent être divergentes et que les salariés devraient être accompagnés, le seul contrôle formel à distance porté par l'outil crée une rupture de la confiance qui peut être à l'origine de tensions difficiles à vivre pour les salariés. Avec, en contrepartie, des risques importants pour leur santé.

Ce management à distance nous semble aussi interroger les modalités de la négociation d'une régulation conjointe de l'activité lorsque des systèmes d'information sont seuls à orchestrer la régulation du contrôle émanant de la direction de l'entreprise. Les outils de supervision ou les centres d'appels dédiés à la GRH semblent utiliser des médias de communication insuffisamment riches pour y contribuer valablement. Ils laissent aux seuls managers de proximité, bien souvent démunis, insuffisamment formés au management des hommes et peu sensibilisés aux problématiques de la santé au travail, le soin de cette négociation. Cette recherche interroge ainsi sur l'usage qui est fait des outils de supervision des centres d'appels, comme sur leur rôle dans l'exercice de la fonction de manager intermédiaire dans ces structures (CLERGEAU, PIHEL, 2009).

Au-delà, et contrairement à certains travaux critiques, cette recherche tend à interroger les chercheurs, non pas sur l'impact du management sur la santé des salariés, mais sur l'impact de l'absence de management des ressources humaines sur la santé des salariés. En effet, ce que ces cas montrent, c'est que dans des environnements perturbés, l'absence non seulement de

proximité et de communication, mais aussi de reconnaissance, peut présenter des risques pour la santé des salariés : des risques de stress, de désengagement ou de désespoir. Cette gestion des hommes à distance est porteuse d'une rupture du lien à l'entreprise et est génératrice d'un sentiment d'instrumentalisation et d'effritement de l'espace sociétal que constitue l'entreprise.

C'est une question importante, dont doivent aujourd'hui s'emparer les spécialistes des systèmes d'information lorsqu'ils réfléchissent à l'avenir du management à distance : le stress au travail, l'absentéisme ou le désespoir professionnel sont aujourd'hui au cœur de notre actualité. Au-delà des aspects humains, ils ont un coût économique, que l'on évalue à plusieurs millions d'euros. ■

BIBLIOGRAPHIE

ALTER (N.), « La lassitude de l'acteur de l'innovation », *Sociologie du Travail*, vol. 4, pp. 447-468, 1993.

BAJOIT (G.), « Exit, voice, loyalty and apathy. Les réactions individuelles au mécontentement », *Revue française de sociologie*, XXXIX, pp. 325-345, 1988.

BLANQUET (J.) & POUPA (MM.) (2007), « Fiabiliser, enrichir la relation client en contexte SAV », *Actes du Congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française SELF*, Saint Malo.

<http://www.ergonomieself.org/heading/heading27183.html>.

BOUQUIN (H.), *Le Contrôle de gestion*, Paris, Presses Universitaires de France, 1997.

BORNAREL (F.), « Relations de confiance et renforcement du contrôle – Résultat d'une étude conduite dans un cabinet de conseil », *Actes de la XIV^e Conférence Internationale de Management Stratégique*, Angers, 2005.

BUSCATTO (M.), « Les centres d'appels, usines modernes ? Les rationalisations paradoxales de la relation téléphonique », *Sociologie du travail*, vol. 44, n°1, pp. 99-117, 2002.

CHIAPELLO (E.), « Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : un essai d'organisation de la littérature », *Comptabilité - Contrôle - Audit*, tome 2, vol. 2, pp. 51-75, 1996.

CLERGEAU (C.) & PIHEL (L.), *Systèmes d'information, contrôle des tâches et management des activités de service, une analyse à partir des centres de relation client*, 14^e congrès de l'AIM, Marrakech, Maroc, 9-11 juin, 2009.

CLERGEAU (C.), « La gestion des ressources humaines dans les centres d'appels internalisés : le cas des *front offices* purs », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°52, Avril-Mai-Juin, pp. 2-16, 2004.

CLERGEAU (C.), « ICTs and Knowledge Codification : Lessons from Front Office Call Centers », *Knowledge and Process Management*, 12 (4), pp. 247-258, 2005.

DANIELLOU (F.), GRALL (J.), MARTIN (C.) & SIX (F.), « Prescriptions, injonctions et pressions. In Les ergonomes, les prescripteurs et les prescriptions », *Actes des journées de Bordeaux sur la pratique de l'ergonomie*, Université V. Segalen Bordeaux 2 – ISPED ed., pp. 141-149, 2000.

DENIS (J.), « La prescription ordinaire. Circulation et énonciation des règles de travail », *Sociologie du travail*, 49, 4, pp. 496-513, 2007.

DETCHESSAHAR (M.) *et al.* (coordonné par), « Les déterminants organisationnels et managériaux de la santé au travail », *Rapport pour l'Agence Nationale de la Recherche, programme SEST*, LEMNA / Université de Nantes, septembre, 2009.

DETCHESSAHAR (M.) & JOURNE (B.), « Une approche narrative des outils de gestion. Proposition à partir d'une étude de cas ». *Revue Française de Gestion*, n°174, pp. 77-92, 2007.

DUBAR (C.), *La Socialisation, construction des identités sociales et culturelles*, Paris, Armand Colin, 2000.

GADREY (J.) (1992), *L'Économie des services*, Paris, La Découverte, 1992.

HONORÉ (L.), « Transformation de la relation de travail, rupture de l'identité professionnelle et dynamique disciplinaire », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°43, pp. 102-113, 2002.

HOSMER (L.), « Trust : the Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics », *Academy of Management Review*, 20 (2), pp. 379-403, 1995.

HUBAULT (F.), *Ergonomie et GRH, quelle convergence pour changer la condition du travail ?*, Colloque DARES-ANACT, Paris, 2 décembre, 2005.

JEANTET (A.), « "À votre service !" La relation de service comme rapport social », *Sociologie du travail*, 45, pp. 191-209, 2003.

OUCHI (W.G.), « Markets, Bureaucracies and Clans », *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, mars, pp. 129-141, 1980.

PICAN (N.) & WOLFF (A.) (2007), « Jusqu'où automatiser la relation client ? », *Actes du Congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française SELF*, Saint-Malo, <http://www.ergonomieself.org/heading/heading27183.html>

PIHEL (L.), « La relation d'emploi moderne. La dynamique du don/contre-don à l'épreuve et dans l'impasse », *Revue Semestrielle du MAUSS*, à paraître, 2010.

PIHEL (L.), *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, 2006.

REYNAUD (J.D.), *Les Règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin, 1997.

ROWE (F.), *Communication et coopération à distance. Faire de la recherche en systèmes d'information*. Coordonné par F. Rowe, Paris, Vuibert, pp. 173-199, 2002.

SIERRA (C.), « Proximité(s) et interactions technologiques et territoriales, une revue », *Revue d'économie industrielle*, n° 82, pp. 7-37, 1997.

THEVENET (M.), « Le travail : que d'émotions ! », *Revue Française de Gestion*, n°126, novembre-décembre, pp. 140-152, 1999.

THEVENET (M.), « Politiques de personnel et implication des personnes » in NEVEU J-P et THÉVENET M. (coord.), *L'Implication au travail*, Paris, Vuibert, pp. 5-20, 2002.

TORRES (O.), « Du rôle et de l'importance de la proxi-

mité dans la spécificité de gestion des PME », 3^e Congrès International Francophone sur la PME, 2000.

VENDRAMIN (P.) & VALENDUC (G.), *Technologies de l'information et de la communication, emploi et qualité du travail*, Ministère de l'Emploi et du Travail, Bruxelles, 2002.

YIN (R.K.), *Case Research Study. Desing and Methods*. 2nd ed. London, Sage, 1994.

ZEITHAML (V.) & (M.J.), *Marketing Services*, Boston, McGraw-Hill Irvin, 2003.