



HAL
open science

Modèles de management et stratégies identitaires des salariés des centres d'appels prestataires en Tunisie

Sara Nyobe

► **To cite this version:**

Sara Nyobe. Modèles de management et stratégies identitaires des salariés des centres d'appels prestataires en Tunisie. Gestion et management. Aix Marseille Université, Faculté Sciences économiques et de Gestion; LEST UMR 7317, 2014. Français. NNT: . tel-01686339

HAL Id: tel-01686339

<https://shs.hal.science/tel-01686339v1>

Submitted on 17 Jan 2018

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

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

UNIVERSITE D'AIX-MARSEILLE
UFR SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION
ECOLE DOCTORALE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION D'AIX-MARSEILLE
Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail, UMR 7317

**Modèles de management et stratégies
identitaires des salariés des centres d'appels
prestataires en Tunisie**

THESE

Pour obtenir le grade de

DOCTEUR EN SCIENCES DE GESTION

DE L'UNIVERSITE D'AIX-MARSEILLE

Présentée et soutenue publiquement le 20 novembre 2014 par

Sara Nyobe

Composition du jury

Professeur Christophe BARET, Université d'Aix-Marseille, Directeur de thèse (2011-2014).

Professeur Ewan OIRY, IAE de Poitiers et UQAM, Directeur de thèse (2009-2011),

Codirecteur de thèse (2011-2014).

Professeur Jacques JAUSSAUD, Université de Pau et des Pays de l'Adour, Rapporteur.

Professeur Zahir YANAT, KEDGE Business School, Bordeaux, Rapporteur.

Professeur Frédérique CHÉDOTEL, Université de Rennes 1, Suffragante.

REMERCIEMENTS

Cette thèse a bénéficié d'un contrat doctoral du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche. Elle a également été soutenue par le L'EST à travers la voix de sa directrice, le Professeur Ariel MENDEZ. Que les deux institutions trouvent ici, l'expression de ma profonde gratitude.

Cette thèse n'aurait probablement jamais vu le jour si mon chemin n'avait pas croisé celui du Professeur Ewan ORRY. Alors que je préparais mon mémoire de Master 2 sous sa direction, il m'a convaincue de réaliser une thèse, persuadé que j'en avais les capacités. Durant toutes ces années, mon premier directeur de thèse m'a formée et appris les « rouages » du métier d'enseignant-chercheur. Son optimisme et sa diplomatie ont été des qualités déterminantes dans le déroulement de ma recherche. Ses expressions « Bravo Sara ! », « Félicitations Sara », « Je suis fier de toi, continue ! » ont été agréables à entendre et très motivantes. Avec Ewan, j'ai beaucoup appris, bien que la distance géographique ne nous ait pas tous les jours facilités la tâche. Je suis heureuse de lui témoigner aujourd'hui toute ma reconnaissance.

Au Professeur Christophe BARET, j'aimerais également adresser plusieurs «mercis». Merci d'être arrivé au bon moment dans cette aventure et de m'avoir définitivement orienté vers ma problématique. Merci d'avoir été un directeur attentif et très impliqué dans la réalisation de ma thèse. Derrière son exigence et son apparence autoritaire, Christophe cache en réalité les qualités d'un directeur responsable, très réactif et toujours disponible pour ses doctorants. Durant nos trois années de collaboration, j'ai toujours pu compter sur lui. Il m'a formée, conseillée et soutenue. Il a souvent été mon « 3^{ème} œil », car il parvenait généralement à voir tout ce que je ne voyais pas... y compris les fautes d'orthographe les plus anodines. Pour toutes ces raisons, je lui adresse mes remerciements les plus sincères.

J'adresse également mes remerciements aux professeurs Frédérique CHÉDOTEL, Zahir YANAT et Jacques JAUSSAUD pour avoir accepté d'être membres de mon jury.

Je remercie tous les enseignants-chercheurs que j'ai eus le plaisir de rencontrer lors de colloques, et dont les conseils ont contribué à enrichir mon travail de recherche. Je ne peux malheureusement tous les citer du fait de leur nombre important. Toutefois, il m'est difficile de ne pas évoquer les remarques constructives du Professeur Jean-François Chanlat lors de la

première conférence d'ATLAS-AFM9 à Paris, et celles du Professeur Eric Davoine aux 22ème et 23ème congrès de l'AGRH.

Je remercie tout particulièrement le Professeur Annie Cornet de m'avoir « coaché » pour l'épreuve de soutenance.

Durant la réalisation de ma thèse, J'ai apprécié les échanges avec mes camarades doctorants et ex-doctorants du L'EST. Je ne préfère évidemment pas citer de noms par crainte d'en oublier un et de ne pas me le pardonner. Je pense aussi aux discussions intéressantes que j'ai pu avoir avec les enseignants et/ou chercheurs du L'EST, discussions qui m'ont aidé à voir plus clair dans mon travail de réflexion. Merci à vous cher(e)s collègues.

J'ai une pensée particulière pour les acteurs français et tunisiens de ma recherche. Ils m'ont ouvert les portes de leurs entreprises et accepté de se confier sur un sujet controversé et tabou. Je leur exprime toute ma gratitude.

Manel et Meryem, je vous aime, vous et vos familles respectives. Merci d'avoir coordonné et facilité mes déplacements en terre tunisienne. Merci d'être des amies aimantes et accueillantes.

Merci à toi Mama, d'avoir été ma plus grande confidente durant ces années d'incertitude.

Répé et Rémé, J'aurais tellement aimé que vous soyez là ce 20 novembre. J'espère que vous êtes fiers de moi. Merci pour votre amour.

Merci à toi ma chère famille, pour ta bienveillance et ton soutien inconditionnel.

A toi aussi qui te reconnaitras, Merci pour tout.

Table des matières

INTRODUCTION GENERALE	14
PREMIERE PARTIE : ANCRAGE THEORIQUE ET PROBLEMATIQUE	28
CHAPITRE 1 : L'IDENTITE : UN CONCEPT AMBIGU	29
SECTION 1 : QU'EST-CE QUE L'IDENTITE ?	29
1.1. <i>Un concept ambigu</i>	29
1.2. <i>Identité pour soi et identité pour autrui</i>	32
1.3. <i>Typifications identitaires</i>	34
1.4. <i>Quand identité rime avec négativité</i>	40
SECTION 2 : LES STRATEGIES IDENTITAIRES	43
2.1. <i>Les stratégies de transaction externe</i>	44
2.1.1. L'intériorisation	44
2.1.2. Le renforcement de l'identité négative	46
2.1.3. L'assimilation au dominant	46
2.2. <i>Les stratégies de transaction interne</i>	48
2.2.1. Le contournement	48
2.2.2. Le déni	48
2.2.3. La singularisation	48
2.2.4. La visibilité sociale	49
2.2.5. L'action collective	49
2.3. <i>Les stratégies mixtes</i>	50
2.3.1. Le retournement sémantique	50
2.3.2. La recomposition identitaire	51
2.3.3. La recherche de similitudes	51
2.3.4. L'instrumentalisation de l'identité assignée	51
2.3.5. La réappropriation	53
2.3.6. La dissociation	53
2.3.7. L'articulation organique des contraires	53
2.3.8. La valorisation de l'esprit aux dépens de la lettre	54
2.3.9. La suspension d'application de la valeur	54
2.3.10. La pondération différentielle des valeurs en opposition	55
2.3.11. La limitation de l'item perçu comme pénible	56
2.3.12. L'alternance systématisée des codes	56
2.4. <i>Les facteurs facilitant le développement de stratégies favorables au dominant</i>	61
2.4.1. La compétence culturelle	61
2.4.2. L'atout pouvoir	66
2.4.3. L'atout communautaire et l'atout familial	68
CONCLUSION DU CHAPITRE 1 :	70
CHAPITRE 2 : MANAGEMENT DANS UN CONTEXTE TUNISIEN	72
SECTION 1 : LE CONTEXTE TUNISIEN	72
1.1. <i>La Tunisie, fragment de plusieurs entités régionales</i>	73
1.1.1. La région Maghreb	73
1.1.2. La région Euro-Méditerranée	74
1.2. <i>Contexte historique : une domination prolongée des puissances étrangères</i>	77
1.2.1. La Tunisie avant l'arrivée des Français	78
1.2.2. La Tunisie française	79
1.2.3. Entre colons et colonisés : des liens tendus	82
1.2.4. Emergence d'un mouvement nationaliste	85
1.3. <i>Une économie émergente mais fragile</i>	89
1.3.1. Caractéristiques économiques de la région	89

1.3.2.	Des réformes sociétales et économiques importantes	93
1.3.3.	Des résultats encourageants	96
1.4.	<i>Un cadre social plus flexible</i>	100
1.4.1.	Stages d'initiation à la vie professionnelle (SIVP)	103
1.4.2.	Le contrat à durée indéterminé (CDI) :	103
1.4.3.	Le contrat à durée déterminée (CDD)	104
1.4.4.	La durée du travail.....	104
1.4.5.	Rémunération.....	104
1.5.	<i>Contexte politique : un régime autoritaire</i>	108
1.5.1.	Une image bien construite	111
1.5.2.	« Complicité économique, duplicité politique ? »	114
1.5.3.	2010-2011 : Une révolution inattendue	115
1.5.4.	Une transition difficile vers la démocratie	118
1.6.	<i>Contexte culturel</i>	121
1.6.1.	Le fonds culturel commun de la Méditerranée	123
1.6.1.1.	Une prédominance de la communauté et du clan	123
1.6.1.2.	L'attachement à la tradition	124
1.6.1.3.	La dévalorisation de l'activité industrielle	124
1.6.1.4.	Le rejet de la richesse et du profit	124
1.6.1.5.	La domination de l'homme	124
1.6.1.6.	L'importance de l'honneur	125
1.6.1.7.	La « hchouma » (pudeur et honte) comme art de vivre	125
1.6.1.8.	La gestion intuitive.....	125
1.6.2.	La culture tunisienne : communauté, flou et dignité	128
1.6.2.1.	Une recherche perpétuelle d'égalité et de dignité	128
1.6.2.2.	La recherche de situations floues	131
1.6.2.3.	La valorisation des relations sociales	133
SECTION 2 : MANAGEMENT DANS LES ENTREPRISES MAGHREBINES : DES PRATIQUES CONFORMES AUX CONTEXTES ?.....		135
2.1.	<i>Le statut de la fonction Ressources Humaines au Maghreb</i>	135
2.1.1.	Une fonction instrumentalisée et peu valorisée	136
2.1.2.	Une fonction monopolisée	138
2.2.	<i>Les pratiques RH dans les entreprises maghrébines</i>	139
2.2.1.	Dans les entreprises du secteur informel	139
2.2.2.	Dans les PME-PMI	140
2.2.3.	Dans les entreprises de grande taille	141
2.2.3.1.	Recrutement	141
2.2.3.2.	Gestion de l'emploi.....	141
2.2.3.3.	Formation	142
2.2.3.4.	Rémunération.....	142
2.2.3.5.	La gestion de carrière	142
2.2.3.6.	Le dialogue social.....	142
2.3.	<i>Quatre modèles de management</i>	143
2.3.1.	Le modèle paternaliste	144
2.3.2.	Le modèle bureaucratique	145
2.3.3.	Le modèle global	146
2.3.4.	Le modèle mosaïque	147
CONCLUSION DU CHAPITRE 2 :		150
CHAPITRE 3 : MANAGEMENT DANS LES CENTRES D'APPELS		153
SECTION 1 : PORTRAIT DES CENTRES D'APPELS : CARACTERISTIQUES, ACTIVITES ET METIERS		153
1.1.	<i>Qu'est-ce qu'un centre d'appels ?</i>	154
1.1.1.	Une définition perméable	154
1.1.2.	Historique et contexte d'apparition	157
1.1.3.	Les activités des centres d'appels	160
1.1.3.1.	Selon l'origine de la communication.....	160
1.1.3.2.	Selon le niveau de valeur ajoutée	161
1.1.3.3.	Les services au cœur des centres d'appels	163

1.1.3.3.1.	Intangibilité ou immatérialité.....	164
1.1.3.3.2.	Hétérogénéité ou variabilité	165
1.1.3.3.3.	Inséparabilité ou simultanéité entre production et consommation	165
1.1.3.3.4.	Périssabilité	166
1.1.3.4.	Une large gamme d'activités	167
1.1.3.4.1.	Les activités d'acquisition.....	167
•	La génération de leads.....	167
•	La télévente et la téléprospection	168
•	Les enquêtes et les sondages	168
•	La prise de rendez-vous	169
•	La qualification de fichiers	169
1.1.3.4.2.	Les activités de gestion.....	169
•	La prise de commande/réservation.....	169
•	Le recouvrement.....	169
•	Service client / Service après-vente (SAV)	170
•	Assistance technique / helpdesk / hotline.....	170
1.1.3.4.3.	Les activités de fidélisation.....	170
•	La vente additionnelle	170
•	La rétention	171
1.1.4.	Des stratégies de segmentation différentes.....	172
1.1.5.	Les métiers des centres d'appels.....	173
1.2.	<i>Les salariés des centres d'appels : des profils spécifiques pour des conditions de travail spécifiques</i>	
	<i>180</i>	
1.2.1.	Profils des salariés	180
1.2.1.1.	Age et situation familiale	180
1.2.1.2.	Sexe	180
1.2.1.3.	Qualifications	181
1.2.1.4.	Les motivations des travailleurs	181
1.2.2.	Des conditions de travail particulières....	184
1.2.2.1.	Le stress	184
1.2.2.2.	L'usage du script	184
1.2.2.3.	Le port du casque	185
1.2.2.4.	Des horaires parfois atypiques	185
1.2.2.5.	Un contrôle permanent	185
1.2.3.	...et un turnover relativement important	186
	SECTION 2 : QUELS MODELES DE MANAGEMENT POUR LES CENTRES D'APPELS ?	188
2.1.	<i>Les « facteurs » des pratiques managériales et organisationnelles des centres d'appels.....</i>	<i>188</i>
2.1.1.	Des différences de pratiques à travers les pays.....	189
2.1.1.1.	Recrutement.....	190
2.1.1.2.	Formation	191
2.1.1.3.	Gestion de l'emploi.....	191
2.1.1.4.	Organisation du travail	192
2.1.1.5.	Rémunération.....	193
2.1.1.6.	Représentation collective	193
2.1.2.	Ces différences produisent des résultats différents	194
2.2.	<i>Il existe d'autres « facteurs » des pratiques managériales et organisationnelles dans les centres d'appels</i>	<i>196</i>
2.3.	<i>Les modèles managériaux des centres d'appels.....</i>	<i>203</i>
2.3.1.	Le modèle industriel.....	204
2.3.1.1.	Une organisation taylorienne du travail	204
2.3.1.2.	Une organisation bureaucratique du travail.....	205
2.3.1.3.	Un contrôle panoptique	205
2.3.2.	Face aux défaillances du modèle industriel : le modèle professionnel !	208
2.3.3.	Entre le modèle industriel et le modèle professionnel, un modèle hybride : la bureaucratie clientélisée de masse	210
2.4.	<i>Existe-t-il un lien entre ces trois modèles et les « facteurs » de management dans les centres d'appels ?</i>	<i>213</i>

SECTION 3 : LES CENTRES D'APPELS EXTERNES : CAS DES CENTRES OFFSHORE MULTI-CLIENTS	217
3.1. Centres d'appels externes multi-clients : une configuration particulière	218
3.2. Une mission de sous-traitance internationale.....	221
3.2.1. Qu'est-ce que la sous-traitance internationale ?	221
3.2.2. Les différents types de sous-traitance.....	223
3.2.2.1. La sous-traitance de capacité	223
3.2.2.2. La sous-traitance de spécialité.....	223
3.2.2.3. La sous-traitance de fourniture	224
3.2.3. L'offshore : un marché florissant.....	226
CONCLUSION DU CHAPITRE 3 :	228
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE ET PROBLEMATIQUE DE LA THESE :	229
DEUXIEME PARTIE : ETUDE EMPIRIQUE.....	232
CHAPITRE 4 : CADRE EPISTEMOLOGIQUE ET METHODOLOGIQUE	233
SECTION 1 : UN POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET UNE METHODE DE RECHERCHE ADAPTES A NOTRE OBJET.....	233
1.1. Une <i>paradigme épistémologique interprétativiste</i>	233
1.1.1. Le paradigme épistémologique positiviste.....	234
1.1.2. Le paradigme épistémologique réaliste critique	235
1.1.3. Le paradigme épistémologique constructiviste.....	235
1.1.4. Le paradigme épistémologique interprétativiste	237
1.2. Une <i>approche qualitative</i>	241
1.2.1. Pourquoi une approche qualitative ?.....	241
1.2.2. Une recherche sur le contenu plutôt que sur le processus	243
1.2.3. L'étude de cas exploratoire comme stratégie pour accéder au « réel »	244
SECTION 2 : TERRAIN D'INVESTIGATION ET RECUEIL DE DONNEES	247
2.1. <i>Quatre centres d'appels offshore</i>	247
2.1.1. L'entreprise BOTBASSO	248
2.1.2. L'entreprise BÔLOM	250
2.1.3. L'entreprise BODAA.....	252
2.1.4. L'entreprise WENIBO.....	253
2.2. <i>Le recueil des données</i>	256
2.2.1. Recueil de données durant l'enquête préliminaire	256
2.2.1.1. Enquête préliminaire	256
2.2.1.2. Premiers résultats.....	258
2.2.2. Le recueil des données durant l'enquête définitive : une combinaison de plusieurs instruments	259
2.2.2.1. La documentation.....	260
2.2.2.2. Les archives.....	262
2.2.2.3. Les entretiens	262
2.2.2.3.1. Les entretiens semi-directifs individuels	262
• Les entretiens	262
• Le guide d'entretien.....	265
2.2.2.3.2. Les entretiens semi-directifs de groupe	267
2.2.2.4. L'observation directe non participante.....	269
2.2.2.4.1. Mais pourquoi observer ?	269
2.2.2.4.2. Quoi/qui observer ?	270
2.2.2.4.3. Les stratégies d'observations employées.....	271
• La stratégie du lampadaire	271
• La stratégie du coup de projecteur.....	272
• La stratégie de la lampe frontale	272
• La stratégie des lampes de poche.....	272
2.2.2.4.4. Les outils de l'observation : grille d'observation, notes de terrain et notes d'analyse	274
2.2.2.4.5. La durée des observations.....	275
2.2.2.4.6. Les limites de l'observation	276
2.3. <i>Caractéristiques de l'échantillon</i>	277
2.3.1. Prénoms.....	277
2.3.2. Age.....	278

2.3.3.	Sexe	278
2.3.4.	Situation familiale	278
2.3.5.	Postes occupés	278
2.3.6.	Diplôme obtenu (niveau d'études)	279
2.3.7.	Background culturel.....	279
2.3.8.	Expérience en centres d'appels	279
2.3.9.	Ancienneté dans l'entreprise.....	279
SECTION 3 : L'ANALYSE DES DONNEES : LA CODIFICATION THEMATIQUE		280
3.1.	<i>Une analyse manuelle en quatre étapes</i>	280
3.1.1.	Etape 1 : Identification des modèles managériaux	281
3.1.2.	Etape 2 : Identification des stratégies identitaires	282
3.1.3.	Etape 3 : Rattachement des stratégies identifiées à un groupe plus vaste de stratégies.....	282
3.1.4.	Etape 4 : Rattachement des modèles managériaux aux stratégies identitaires identifiées	283
CONCLUSION DU CHAPITRE 4		284
CHAPITRE 5 : LES MODELES DE MANAGEMENT DES QUATRE ENTREPRISES		286
SECTION 1 : RECRUTEMENT		287
1.1.	<i>Des profils diplômés</i>	287
1.2.	<i>Des profils acculturés</i>	287
1.3.	<i>Des profils expérimentés</i>	289
1.4.	<i>Des candidats proches des salariés de l'entreprise</i>	289
1.5.	<i>Des méthodes de recrutement différentes</i>	291
SECTION 2 : FORMATION ET INTEGRATION.....		294
2.1.	<i>Le contenu de la formation</i>	294
2.2.	<i>La durée de la formation</i>	299
2.3.	<i>La procédure de formation et d'intégration.</i>	299
2.4.	<i>Des moyens différents au service de la formation</i>	301
2.5.	<i>Les lieux de l'intervention</i>	302
SECTION 3 : GESTION DE L'EMPLOI		305
SECTION 4 : DIVISION ET COORDINATION DU TRAVAIL.....		307
4.1.	<i>Le contenu des tâches</i>	308
4.2.	<i>La latitude décisionnelle des collaborateurs</i>	309
4.3.	<i>La participation des collaborateurs à la prise de décision</i>	309
4.4.	<i>Le niveau de responsabilités des collaborateurs</i>	310
4.5.	<i>La charge de travail</i>	312
SECTION 5 : CONTROLE DE LA PERFORMANCE.....		314
5.1.	<i>Le rôle du manager</i>	314
5.2.	<i>Les acteurs du contrôle de la performance</i>	318
5.2.1.	Les acteurs internes.....	318
5.2.2.	Les acteurs externes.....	319
SECTION 6 : LA PLANIFICATION DU TEMPS DE TRAVAIL		323
SECTION 7 : PRATIQUES RELIGIEUSES		326
7.1.	<i>Les activités et la religion</i>	327
7.2.	<i>Les signes ostentatoires de la religion</i>	327
7.3.	<i>La pratique de la religion dans l'entreprise</i>	328
7.4.	<i>Un planning adapté aux contraintes religieuses</i>	328
7.5.	<i>Une prime religieuse</i>	329
7.6.	<i>Des repas offerts durant le Ramadan</i>	329
SECTION 8 : PRATIQUES DE REMUNERATION		332
8.1.	<i>Le salaire fixe</i>	332
8.2.	<i>Les heures supplémentaires</i>	333
8.3.	<i>Le salaire variable</i>	333
8.3.1.	La prime d'assiduité	333
8.3.2.	La prime de transport.....	334

8.3.3.	La prime d'objectif	334
8.4.	Une prime « Ramadan ».....	335
8.5.	Des challenges.....	336
8.6.	Des tickets restaurants.....	337
8.7.	Une sécurité sociale financée.....	338
8.8.	Une complémentaire santé.....	338
8.9.	Financement d'évènements personnels.....	338
8.10.	Financement de communications téléphoniques.....	339
8.11.	Des conventions avantageuses.....	339
8.12.	Zoom sur le cas BOTBASSO : une rémunération contestée.....	340
SECTION 9 :	LES ACTIVITES SOCIO-CULTURELLES.....	344
9.1.	Les activités à l'extérieur de l'entreprise.....	344
9.2.	Les activités au sein de l'entreprise.....	345
SECTION 10 :	LES RELATIONS ENTRE LA BASE ET L'ENCADREMENT.....	347
10.1.	Entre la base et le management immédiat.....	347
10.2.	Entre la base et le management éloigné.....	348
10.3.	Zoom sur le cas BOTBASSO : des rapports très tendus.....	349
CONCLUSION DU CHAPITRE 5.....	354	
•	BODAA : Une entreprise bureaucratique.....	354
•	BOTBASSO : Une entreprise globale.....	355
•	BÔLOM : Une entreprise paternaliste.....	355
•	WENIBO : une entreprise mosaïque.....	356
CHAPITRE 6 :	DE LA DEVALORISATION DE L'IDENTITE AUX STRATEGIES IDENTITAIRES.....	358
SECTION 1 :	ENTRE IDENTITE REELLE ET IDENTITE PRESCRITE : LE DESACCORD.....	359
1.1.	Une identité dévalorisée ?.....	359
1.2.	Une mise en demeure d'adopter une identité étrangère ?.....	369
1.2.1.	Le camouflage culturel et linguistique.....	370
1.2.1.1.	Un pseudonyme à consonance française.....	370
1.2.1.1.1.	Politiques des entreprises concernant l'utilisation des pseudonymes.....	370
1.2.1.1.2.	Le rôle du manager dans le choix du pseudonyme.....	373
1.2.1.1.3.	Le choix des pseudonymes.....	373
1.2.1.1.4.	La modification du pseudonyme.....	376
1.2.1.2.	Une configuration des locaux à la française.....	378
1.2.1.3.	Incitation à célébrer les traditions occidentales.....	380
1.2.1.4.	La pratique de la langue maternelle interdite.....	381
1.2.1.5.	Une incitation à « franciser » l'accent.....	383
1.2.1.6.	Interdiction d'afficher des signes de la religion et de la tradition.....	384
1.2.2.	Le camouflage géographique.....	389
1.2.2.1.	Incitation à masquer la nationalité tunisienne.....	389
1.2.2.2.	Incitation à masquer l'origine géographique.....	390
SECTION 2 :	LES STRATEGIES IDENTITAIRES DES SALARIES TUNISIENS.....	392
2.1.	Les stratégies mixtes.....	394
2.1.1.	La pondération différentielle des valeurs en opposition.....	395
2.1.1.1.	Avoir un travail dans un contexte économique tendu.....	396
2.1.1.2.	Un salaire avantageux.....	398
2.1.1.3.	Travailler dans une entreprise stable.....	399
2.1.1.4.	L'intérêt pour le Français.....	400
2.1.2.	L'alternance systématisée des codes.....	402
2.1.3.	La recherche de similitudes.....	407
2.1.4.	La limitation de l'item perçu comme pénible.....	408
2.1.5.	L'articulation organique des contraires.....	411
2.2.	La bureaucratie : un terrain favorable aux stratégies mixtes ?.....	415
2.3.	Les stratégies de transaction externe.....	416
2.3.1.	L'intériorisation.....	418
2.3.2.	L'assimilation au dominant.....	419

2.3.3.	Le renforcement de l'identité négative	424
2.4.	Pourquoi un management mosaïque produit-il des stratégies de transaction externe ?	425
2.5.	Les stratégies de transaction interne	426
2.5.1.	Le déni	428
2.5.2.	La singularisation	429
2.5.3.	Le contournement	429
2.6.	Pourquoi autant de stratégies de transaction interne dans une entreprise globale ?	435
	<i>Conclusion du chapitre 6</i>	436
CHAPITRE 7 : LES ENSEIGNEMENTS DE LA RECHERCHE		440
SECTION 1 : LES APPORTS THEORIQUES		440
1.1.	APPORTS PAR RAPPORT AUX TRAVAUX SUR L'IDENTITE.....	440
1.2.	APPORTS PAR RAPPORT AUX TRAVAUX SUR LE MANAGEMENT DANS UN CONTEXTE TUNISIEN	445
1.2.1.	<i>Concernant les travaux sur la culture tunisienne</i>	445
1.2.2.	<i>Concernant les travaux sur le management au Maghreb</i>	449
1.2.3.	<i>Concernant le cadre d'analyse de Scouarnec et Silva</i>	453
1.3.	APPORTS PAR RAPPORT AUX TRAVAUX SUR LES CENTRES D'APPELS	460
SECTION 2 : RECOMMANDATIONS ET LIMITES		462
2.1.	LES RECOMMANDATIONS MANAGERIALES	462
2.1.1.	<i>Un recrutement plus sélectif</i>	463
2.1.2.	<i>Formation : une immersion renforcée chez le donneur d'ordres</i>	463
2.1.3.	<i>Une rémunération plus juste</i>	464
2.1.4.	<i>Une planification du travail plus cohérente</i>	464
2.1.5.	<i>Une gestion de l'emploi responsable</i>	465
2.1.6.	<i>Redéfinir les modalités du contrôle de la performance</i>	465
2.1.7.	<i>Une plus grande autonomie dans l'organisation du travail</i>	466
2.1.8.	<i>Une gestion des identités plus transparente</i>	466
2.2.	LES LIMITES DE LA RECHERCHE	469
CONCLUSION GENERALE		470
BIBLIOGRAPHIE		475
ANNEXES		505
ANNEXE 1 : CARACTERISTIQUES DE L'ECHANTILLON		506
	<i>Annexe 1.1 : Caractéristiques de l'échantillon de l'entreprise BOTBASSO</i>	506
	<i>Annexe 1.2 : Caractéristiques de l'échantillon de l'entreprise BÔLOM</i>	509
	<i>Annexe 1.3 : Caractéristiques de l'échantillon de l'entreprise BODAA</i>	511
	<i>Annexe 1.4 : Caractéristiques de l'échantillon de l'entreprise WENIBO</i>	514
ANNEXE 2 : ORGANIGRAMME DE BODAA.....		516
ANNEXE 3 : ORGANIGRAMME DE BOTBASSO		517
ANNEXE 4 : ORGANIGRAMME DE WENIBO		518
ANNEXE 5 : ORGANIGRAMME DE BÔLOM		519
ANNEXE 6 : GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LES DIRIGEANTS OU GERANTS		520
ANNEXE 7 : GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LES ACTEURS RH		523
ANNEXE 8 : GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LES CONSULTANTS INDEPENDANTS		526
ANNEXE 9 : GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LES SALARIES TUNISIENS		528

Tableaux :

TABLEAU 1: LES STRATEGIES IDENTITAIRES.....	60
TABLEAU 2: QU'EST-CE QUE LA COMPETENCE CULTURELLE ?.....	63
TABLEAU 3: LE MODELE DE L'IDENTITE DUELLE COMME COMPETENCE CULTURELLE, LEE ET CALVEZ (2007, p 25), ADAPTATION PERSONNELLE	65
TABLEAU 4 : LE SMIC EN EUROPE D'APRES EUROSTAT (2012).....	106
TABLEAU 5 : LES 7 CONTRE-VALEURS AU MAGHREB D'APRES MEZOVAR ET SEMERIVA (1998, CITES PAR LOUART ET SCOUARNEC, 2005, p. 286)	126
TABLEAU 6 : LES TYPES DE CENTRES D'APPELS D'APRES PICHULT ET ZUNE (2000)	156
TABLEAU 7: TYPOLOGIE DES ACTIONS TELEPHONIQUES DANS LES CENTRES D'APPELS D'APRES PICHULT ET ZUNE (2000)	198
TABLEAU 8 : LES FACTEURS INFLUENÇANT LE MANAGEMENT ET L'ORGANISATION DU TRAVAIL DANS LES CENTRES D'APPELS	202
TABLEAU 9 : LE CONFLIT DE LOGIQUES : LOGIQUE DE SERVICE ET LOGIQUE INDUSTRIALISTE D'APRES MEBARKI (2012, p. 156)	211
TABLEAU 10 : TYPES DE SOUS-TRAITANCE D'APRES CHAILLOU (1977, p. 272)	225
TABLEAU 11 : LE PANORAMA DE L'OFFSHORE D'APRES RELATION CLIENTS MAGAZINE (2011)	227
TABLEAU 12: POSITIONS DES PARADIGMES EPISTEMOLOGIQUES SUR LES QUESTIONS FONDAMENTALES DE L'EPISTEMOLOGIE (AVENIER ET THOMAS, 2012, p. 22/23)	240
TABLEAU 13: CARACTERISTIQUES DES QUATRE CENTRES D'APPELS ETUDIES.....	255
TABLEAU 14: DUREE DES OBSERVATIONS	276
TABLEAU 15: PRATIQUES DE RECRUTEMENT DANS LES QUATRE ENTREPRISES	294
TABLEAU 16 : LA FORMATION CULTURELLE CHEZ BÔLOM	297
TABLEAU 17 : PRATIQUES DE FORMATION DANS LES QUATRE ENTREPRISES	305
TABLEAU 18 : EXEMPLE D'UNE JOURNEE PGPQ (EXTRAIT D'UN DOCUMENT INTERNE).....	317
TABLEAU 19 : LE CONTROLE DE LA PERFORMANCE DANS LES QUATRE ENTREPRISES	323
TABLEAU 20 : PRATIQUES RELIGIEUSES DANS LES QUATRE ENTREPRISES.....	331
TABLEAU 21 : PRATIQUES DE REMUNERATION DANS LES QUATRE ENTREPRISES	343
TABLEAU 22 : LES MODELES MANAGERIAUX DES QUATRE ENTREPRISES	352
TABLEAU 23: LES STRATEGIES IDENTITAIRES DES SALARIES TUNISIENS.....	393
TABLEAU 24: POURCENTAGE DE STRATEGIES MIXTES PAR RAPPORT A L'ECHANTILLON TOTAL PAR ENTREPRISE.....	395
TABLEAU 25: POURCENTAGE DE STRATEGIES DE TRANSACTION EXTERNE PAR RAPPORT A L'ECHANTILLON TOTAL PAR ENTREPRISE ...	417
TABLEAU 26: POURCENTAGE DE STRATEGIES DE TRANSACTION INTERNE PAR RAPPORT A L'ECHANTILLON TOTAL PAR ENTREPRISE....	427
TABLEAU 27: POURCENTAGES DES STRATEGIES PAR ENTREPRISE SELON LA TAILLE DE L'ECHANTILLON	438

Figures :

FIGURE 1 : LES MODELES DE MANAGEMENT SELON SCOUARNEC ET SILVA (2006, p. 141).....	144
FIGURE 2 : LES CONFIGURATIONS DES CENTRES D'APPELS D'APRES RORIVE ET NAEDENOEN (2005, p 7)	162
FIGURE 3 : LES METIERS DES CENTRES D'APPELS D'APRES L'OBSERVATOIRE DES HOMMES ET DES ORGANISATIONS (2000, p 92)....	175
FIGURE 4 : CONFIGURATION INTER-FIRMES ET LOGIQUES DE L'EMPLOI D'APRES RORIVE ET NAEDENOEN (2005)	213
FIGURE 5 : LES RELATIONS DANS UN CENTRE D'APPELS MULTI-CLIENTS D'APRES RORIVE ET NAEDENOEN (2005)	218
FIGURE 6: LES TYPES DE DESIGNS POUR ETUDES DE CAS (COSMOS CORPORATION, CITE PAR YIN, 2003, p.40).....	246
FIGURE 7: LES PROCESSUS DE RECRUTEMENT, DE FORMATION ET D'INTEGRATION CHEZ WENIBO	303
FIGURE 8 : LES MODELES DE MANAGEMENT DES QUATRE ENTREPRISES, ADAPTES DE SCOUARNEC ET SILVA (2006)	353
FIGURE 9 : LIEN ENTRE STRATEGIES IDENTITAIRES ET MANAGEMENT, ADAPTE DE SCOUARNEC ET SILVA (2006)	439

Encadrés

ENCADRE 1: OBSERVATION D'UNE SEANCE DE FORMATION CULTURELLE CHEZ BÔLOM	273
ENCADRE 2: EXEMPLE D'UNE FORMATION CULTURELLE CHEZ BODAA (EXTRAIT D'UN ENTRETIEN AVEC ANNE, LA CONSULTANTE) ..	296
ENCADRE 3 : EXTRAIT D'UN QUIZ DESTINE AUX TELEOPERATEURS DE L'OPERATION D (BODAA).....	298

INTRODUCTION GENERALE

Cette thèse s'intéresse aux travailleurs des centres d'appels localisés en Tunisie et sous-traitant pour des entreprises occidentales. Elle s'interroge sur l'existence d'une relation entre l'identité de ces travailleurs et le management pratiqué par leurs entreprises. Effectivement, elle essaie de déterminer si les modèles managériaux choisis par ces organisations expliquent les stratégies identitaires de leurs salariés.

Sa genèse part d'un premier constat qui est celui du développement des entreprises à l'international.

- **Un constat : l'internationalisation des entreprises**

Afin d'assurer leur compétitivité et leur pérennité, les organisations sont de plus en plus contraintes de développer tout ou partie de leurs activités en dehors de leur contexte national. En France aujourd'hui comme hier, de nombreuses entreprises sont concernées. Dans un classement établi en 2012 sur une base déclarative, le magazine *l'Express* estime que les entreprises auprès desquelles il a enquêtées - soient 3500 PME françaises exportatrices et/ou implantées à l'international- réalisent 50% de leur chiffre d'affaires hors du territoire français. L'enquête Outward FATS¹, conduite en 2011 sur l'exercice 2010 conforte ces résultats. Elle révèle qu'en 2010, « hors secteur bancaire, près de 2 500 groupes français contrôlent au moins une filiale à l'étranger ». Les grands groupes pratiquent plus d'activités à l'international qu'en France puisqu'ils y emploient 59% de leurs effectifs et y réalisent 58% de leurs chiffres d'affaires. Les groupes de moyenne et de petite taille ne sont pas en reste. Effectivement, si les grands groupes possèdent 60% de leurs filiales hors du territoire national, « on estime à 41 % la part des filiales à l'étranger des groupes de taille moyenne [...] et à 37 % celle des plus petits groupes [...] ». Aussi, « pour les groupes de taille moyenne, l'activité des filiales étrangères mesurée par les ventes ou par les effectifs s'élève à 36 % et pour les plus petits groupes à 20 % pour le chiffre d'affaires et à 31 % pour les effectifs » (enquête Outward FATS, 2011). L'internationalisation touche ainsi tout type

¹ L'enquête Outward FATS est l'un des deux volets du dispositif Foreign Affiliates Statistics (FATS) mis en place par l'Union Européenne pour suivre des filiales implantées dans un pays et contrôlées par un groupe étranger.

d'entreprises quelles que soient la taille et l'activité de ces dernières. Selon Pliquet et Riedinger (2008), même les TPE françaises sont concernées bien qu'elles le soient dans une moindre mesure. Dans une étude publiée en 2008, les deux économistes soutiennent qu'entre 2003 et 2005, une entreprise industrielle française sur dix, ayant 10 salariés ou plus « *s'est implantée à l'étranger soit en délocalisant son activité soit en implantant de nouveaux sites sans diminuer sa production en France en contrepartie* ». Les pays d'implantation de ces organisations sont principalement l'Europe. Toutefois, les pays émergents comme les BRIC (Brésil, Russie, Inde et Chine), le Maghreb, le Moyen-Orient et l'Amérique latine sont également recherchés.

- **La Tunisie, un pays convoité**

Parmi les destinations maghrébines préférées des entreprises françaises, la Tunisie arrive en tête derrière le Maroc, et ce, malgré la révolution du 14 janvier 2011 (Relations clients Magazine, 2011). Les raisons de ce choix résident dans sa position géostratégique, son cadre fiscal et social, la compétitivité de son économie ainsi que la qualité de sa main d'œuvre.

La Tunisie est située au cœur de la Méditerranée, entre le monde arabe, l'Afrique et l'Europe. C'est donc un carrefour qui concentre les civilisations de l'Europe, mais aussi les traditions africaine et orientale. De plus, sa capitale -Tunis- se situe à moins de 4 h de vol des principales capitales européennes. Selon le site *investintunisia*², cette position géostratégique fait de la Tunisie, un terrain d'investissement privilégié pour le commerce et la production.

La Tunisie offre par ailleurs, un cadre fiscal et législatif très avantageux pour les investisseurs. Le Code tunisien des incitations aux investissements propose une exonération totale des impôts pendant 10 ans, pour tout revenu provenant de l'exportation, des projets agricoles et des projets situés dans des zones d'encouragement au développement régional (ZEDR). De plus, l'Etat tunisien prend en charge, les contributions patronales au régime de sécurité sociale dans l'industrie, le tourisme, l'artisanat et les services. Il assure la prise en charge totale des cotisations patronales pour le recrutement de diplômés tunisiens titulaires

² <http://www.investintunisia.tn/>

d'un BAC+2 minimum et ce, durant les deux premières années de leur présence dans l'entreprise.

Le code du travail tunisien ainsi que les conventions collectives locales offrent eux aussi des avantages non négligeables : une durée de travail importante (jusqu'à 64 heures par semaine dans certains cas), une période d'essai considérable pour les contrats à durée indéterminée (jusqu'à 2 ans pour les cadres), la possibilité d'embaucher des personnes en CDD pour une durée pouvant aller jusqu'à 4 ans, renouvellement compris, et un salaire plus favorable à l'investissement comparativement à celui proposé par les voisins maghrébins. En effet, en 2012, au moment de notre investigation, le SMIG mensuel tunisien pour les activités non agricoles était de 151,78 € pour les salariés travaillant 48 heures par semaine, et 122,71 € pour ceux travaillant 40 heures par semaine. Au Maroc et en Algérie la même année, ce montant mensuel était plus élevé : 209,58 € au Maroc pour 44 heures par semaine et 172 € en Algérie pour 40 heures par semaine.

La Tunisie a été consacrée 40^{ème} pays (sur 142) le plus compétitif lors du Forum Economique mondial de Davos (2011-2012). En 2012, la banque mondiale a estimé son économie du savoir plus performante que celle du Maroc et de l'Algérie.

La Tunisie est aussi un pays jeune (âge moyen = 29 ans). Son système éducatif est considéré comme l'un des meilleurs du monde. Lors du Forum mondial de l'Economie 2011-2012 de Davos, le pays a obtenu un meilleur score (5 sur 7) que la France (4,5 sur 7), le Royaume Uni (4,8 sur 7), et même l'Allemagne (4,9 sur 7) pour la qualité de son système public d'enseignement. Aussi, sa qualité d'éducation en Mathématiques et en Science a obtenu le même score que la France (5,1 sur 7) et un meilleur score que le Royaume Uni (4,5 sur 7) et l'Allemagne (4,4 sur 7).

Tous ces avantages ont fait de la Tunisie, une terre d'accueil pour les investissements étrangers. En 2010, 3 135 entreprises étrangères y étaient implantées et employaient 324 821 personnes³. Ces avantages ont également encouragé la prolifération sur le territoire d'une forme particulière d'organisation : les centres d'appels.

- **Les centres d'appels en Tunisie**

³ Source <http://www.investintunisia.tn/>

Un centre d'appels est « *un lieu où sont assemblés des travailleurs qui rendent un service direct et à distance à l'aide de moyens de télécommunications (téléphone, fax, web etc.) couplés de plus en plus avec l'informatique.* » (Lanciano-Morandat, Nohara et Tchobanian, 2009 p.4). Il gère «une matière première immatérielle, l'information commerciale et la relation avec la clientèle » (Morizet et Bonnet, 2005), celle-ci pouvant se situer au niveau local, national ou international.

Depuis le début des années 2000, la Tunisie voit l'industrie des centres d'appels se développer considérablement sur son territoire. En 2005, ce secteur comptait 65 entreprises et 6000 collaborateurs. En 2010, il comptait 219 entreprises et un total de 17500 salariés.

Ces entreprises offrent donc de l'emploi à la jeunesse tunisienne et permettent au gouvernement de limiter l'explosion de la courbe du chômage⁴. Mais elles permettent aussi aux entreprises étrangères de profiter d'une main d'œuvre qualifiée et à bas coûts.

En effet, Beaucoup de centres d'appels tunisiens travaillent partiellement voire exclusivement pour le compte de donneurs d'ordres occidentaux comme SFR, Orange ou encore Bouygues Télécom. Traditionnellement, la littérature (Pichault et Zune, 2000 ; Holman, Batt et Holtgrewe, 2007 ; Lanciano-Morandat, Nohara et Tchobanian, 2005, 2009) désigne ces organisations comme des « *third parties call centers* » ou les « *centres d'appels externes* » en raison de leur indépendance vis-à-vis de leurs donneurs d'ordres. Le fait qu'ils œuvrent régulièrement pour des clients multiples situés hors de leur territoire national leur a valu l'appellation de *centres d'appels externes, offshore et multi-clients* (Kinnie et al, 2000 ; Rubery et al, 2004 ; Rorive et Naedenoen, 2005)

Les centres d'appels externes, offshore et multi-clients ont une configuration qui implique quatre types d'acteurs : 1) le client mandataire, 2) le centre d'appels prestataire, 3) l'agent/téléopérateur et 4) le client final (Rorive et Naedenoen, 2005).

Le premier, également appelé « donneur d'ordres », délègue au second la réalisation d'une activité ou d'un service. À son tour, ce second acteur confie cette mission au troisième -

⁴ L'institut National de la Statistique (INS) tunisienne estime à 15,2% le taux de chômage de la population au premier trimestre 2014.

l'agent/téléopérateur- qui n'est autre que son employé. Le client final, quatrième acteur de cette configuration, est le destinataire ultime du service commandité. Autrement dit, le troisième acteur est l'employé du second auprès duquel il assure l'exécution de l'activité ou du service commandité(e) par le premier dans l'intérêt du quatrième.

Dans le cadre de notre thèse, les clients mandataires et les clients finaux se situent principalement en France, mais aussi en Belgique et en Suisse. Les centres d'appels prestataires et les agents/téléopérateurs quant à eux, se trouvent en Tunisie.

Travailler dans un centre d'appels externe, offshore et multi-clients suppose donc de collaborer avec des individus de culture nationale différente, des personnes qui ne partagent probablement pas les mêmes représentations ni les mêmes valeurs, et qui ont éventuellement une manière différente de vivre en société. Cette situation oblige les centres d'appels prestataires à s'adapter aux particularités culturelles de leurs partenaires étrangers. Depuis plusieurs années, ces centres d'appels sont précisément décriés pour leurs pratiques culturelles. S'ils sont loués pour leurs fonctions économiques et sociales, ils sont parallèlement accusés d'encourager leurs employés à délaisser leurs identités réelles au profit de celles de leurs clients occidentaux.

- **Une gestion singulière des identités**

D'après certaines études, qu'ils soient en Tunisie ou ailleurs, les centres d'appels exigeraient de leurs collaborateurs qu'ils adoptent des patronymes à consonance occidentale durant leur temps de travail (D'Cruz et Noronha, 2006 ; Taktak Kallel, 2006 ; Poster, 2007 ; Observatoire des Hommes et des Organisations, 2000).

L'Observatoire des Hommes et des Organisations (2000, p 62) rapporte que :

« Pour certaines missions, on nous demande de changer de nom. On nous dit que c'est pour mieux repérer l'origine géographique d'un problème. A tel endroit dans tel centre, on s'appelle x et à tel autre on s'appelle y. Mais à mon avis c'est plus parce que pour certains clients, cela ne convient pas vraiment d'entendre un nom qui a des connotations », F, 21 ans, BAC+2, Téléactrice.

Décriée en France parce que contraire aux dispositions du code du travail, cette pratique serait pourtant banale dans le secteur à en croire plusieurs magazines d'informations. Elle est généralement justifiée par ses auteurs comme un moyen de préserver l'identité des travailleurs. Mais ces derniers y voient plutôt une mesure discriminatoire qui ne viserait qu'une catégorie de la population selon Sandra Blaise, délégué CGT chez Transcom (Koné, 2010) : « *On demande aux salariés de prendre un pseudonyme prétendument pour des raisons de sécurité. Mais cela s'adresse prioritairement aux personnes issues de l'immigration* ».

Selon certaines enquêtes, l'usage du pseudonyme serait une contrainte incontournable dont le refus entraînerait l'exclusion définitive de l'entreprise. Dans son article intitulé « un racisme qui transforme Mohamed en Alexandre », Koné (2010) croit savoir que Mohamed Lamouri, jeune français de 19 ans, a été renvoyé de son stage pour avoir refusé de s'appeler Alexandre.

« J'avais préparé mon argumentaire ainsi : "Service clientèle, bonjour. Mohamed à l'appareil", quand le directeur adjoint est venu vers moi pour me dire : "Mohamed c'est pas courant. Tu vas t'appeler Alexandre, ça passe mieux", a-t-il raconté à France 3. Le jeune homme se serait plaint par la suite auprès du directeur du site, qui aurait décidé de mettre un terme au stage ».

Selon cette auteure, le responsable local de la société mise en cause s'est défendu de tout comportement discriminatoire en indiquant qu'« *il est d'usage dans la profession que les télévendeurs changent leur prénom, ce qui leur permet de préserver leur identité et ainsi d'éviter de s'exposer personnellement(...)* ».

En 2009, la justice française a pourtant condamné un comportement similaire à travers un arrêt de la cour de cassation. Elle avait estimé, suite à la plainte d'un employé, que « *le fait de demander au salarié de changer son prénom de Mohamed pour celui de Laurent est de nature à constituer une discrimination à raison de son origine*⁵. » D'après Champeaux (2009)⁶

⁵ Décision de la cour de cassation du 10 novembre 2009, n° de pourvoi : 08-42286 : <http://www.legifrance.gouv.fr/affichJuriJudi.do?oldAction=rechJuriJudi&idTexte=JURITEXT000021270532&fastReqId=314308003&fastPos=1>

et Politi (2010), cette décision s'est appuyée sur l'article L. 1132-1 du Code du travail, lequel stipule qu' « aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement [...], sanctionnée ou licenciée [...] en raison de son origine ».

Malgré les sanctions, cette pratique serait encore courante (Champeaux, 2009 ; Koné, 2010) dans les centres d'appels français, les salariés n'osant pas se plaindre par crainte de perdre leur emploi.

A l'étranger aussi, les personnes travaillant pour des clients occidentaux seraient forcées d'occidentaliser leurs patronymes et leurs habitudes culturelles. C'est ce que révèlent les études de Taktak Kallel (2006), de Tine (2011) et de Poster (2007) qui portent respectivement sur les centres d'appels tunisiens, sénégalais et indiens. Les deux premiers travaillent pour des clients français tandis que les troisièmes œuvrent pour des clients américains.

Taktak Kallel (2006) qualifie cette pratique de « discriminatoire » et « dégradante » pour les salariés tunisiens qui seraient à ses yeux, forcés « d'adopter un pseudonyme français et un accent de préférence parisien », et qui auraient l' « interdiction absolue d'utiliser la langue arabe à l'intérieur des bureaux ».

De son côté, Tine (2011) assimile dans son étude, un centre d'appels sénégalais à « une fabrique de Français », considérant que :

« L'organisation même du centre d'appels incite le téléconseiller à s'identifier à la culture occidentale et française en particulier. Tout est fait pour le contraindre à neutraliser son accent sénégalais » (Tine, 2011, p. 17).
 « Le téléconseiller qui travaille pour des entreprises françaises [...] devrait s'oublier lui-même, « gommer » sa culture d'origine, nier son identité, avoir un nom à consonance française, en somme subir une violence symbolique pour satisfaire le donneur d'ordre français toujours en quête de rentabilité et de bonne image de patriotisme » (Ibid., p.1).

⁶ Champeaux, F. (2009), Jurisprudence, *Les réponses de la Cour de cassation sur la mesure et la justification de la discrimination*, Semaine Sociale Lamy, WK-RH : <http://www.wk-rh.fr/actualites/detail/20654/les-reponses-de-la-cour-de-cassation-sur-la-mesure-et-la-justification-de-la-discrimination.html>

Pour Poster (2007) aussi, outre le fait d'américaniser leur patronyme durant leur temps de travail, les salariés des centres d'appels indiens seraient contraints de s'éloigner de leur culture d'origine (sous peine de sanction) en modifiant leur accent, en s'abstenant de porter des vêtements en lien avec leur tradition, en s'abstenant de pratiquer leur langue maternelle et leur religion.

A en croire Rogers (2006), ces pratiques ne seraient pas nouvelles. Si elles sont relativement récentes dans les centres d'appels, elles auraient déjà été expérimentées outre-Atlantique au XIX^{ème} siècle dans les pensions américaines. Selon l'auteur, ces pensions accueillait en leur sein, des enfants Amérindiens dans le but de leur inculquer la culture anglo-américaine (Lesiak, 1991). Une fois à l'intérieur de ces établissements, les enfants se trouvaient éloignés de leur environnement habituel (famille, amis), ce qui limitait le maintien de leur identité culturelle originelle (Goffman, 1961). Les procédures d'admission impliquaient pour eux, d'abandonner leur identité indienne afin d'adopter la culture anglo-américaine. Leurs pratiques culinaires et religieuses étaient systématiquement remplacées par celles de la culture dominante. Par ailleurs, les jeunes Amérindiens devaient obligatoirement s'exprimer en Anglais (Witmer, 2000), la pratique de leur langue maternelle étant interdite. Ils étaient de plus contraints de couper leurs cheveux, de remplacer leurs vêtements traditionnels par des uniformes militaires et d'adopter des noms chrétiens. C'est ainsi que Ka-Kun-nee, 10 ans, devint Jesse Paul en 1880, suite à son admission à la Carlisle Indian Industrial School (Paul, 2006).

Pour La Barbera (2006) et Lüsebrink (1997) aussi, des pratiques similaires auraient été mises en œuvre dans le cadre de la colonisation française en Afrique. Cette dernière aurait notamment été « [...] *marquée par une volonté d'assimiler l'Autre, d'imposer la langue et la culture occidentales, dans la vie quotidienne, à l'école, dans les administrations, dans les médias, ainsi que dans l'ensemble des formes d'interaction directe entre le colonisateur et le colonisé [...]* » (Lüsebrink, 1997, p 23). Aussi, pour La Barbera (2006), durant la colonisation française en Tunisie, les Tunisiens devaient « s'efforcer » de suivre le modèle culturel français en regardant entre autres, les spectacles parisiens et les films de réalisateurs français.

Ces pratiques, que Rogers (2006) appelle la « domination culturelle » et que d'autres désignent comme le « management de l'identité nationale » (Poster, 2007) ou encore la « discrimination directe » (Pierre, 2010) auraient des conséquences sur les individus qui s'en estiment victimes. Elles peuvent notamment conduire ces derniers à intérioriser la négativité de leur identité et à avoir « *un sentiment de mal-être, d'impuissance, d'être mal considéré par les autres, d'avoir les mauvaises représentations de ses activités et de soi* » (Malewska-Peyre, 1999). Aussi, elles peuvent induire chez ces individus, le développement de stratégies identitaires (Goffman, 1959, 1973 ; Lemaine, 1966 ; Moscovisci, 1979 ; Lipiansky, 1999 ; Dubar, 2010).

- **Des stratégies pour limiter les contradictions identitaires**

Une stratégie identitaire présuppose la poursuite d'un objectif précis, lequel peut consister à faire accepter, masquer ou imposer sa différence (Kastersztejn, 1999). C'est un mécanisme de défense mis en place par un individu pour corriger un éventuel désaccord entre son « identité sociale réelle » et son « identité sociale virtuelle » (Goffman, 1973). Il consiste effectivement pour l'individu, à limiter les contradictions entre la manière dont il se définit (identité pour soi) et la manière dont autrui le caractérise (identité pour autrui) (Dubar, 1991).

Trois catégories de stratégies identitaires peuvent être distinguées : Les stratégies de transaction interne, les stratégies de transaction externe (Dubar, 1991) et les stratégies mixtes (Camilleri, 1999). Les premières, favorables à « l'identité d'origine », visent à préserver la manière dont l'individu se définissait avant qu'autrui lui prescrive une nouvelle identité. Les secondes visent à limiter le conflit identitaire au profit de l'identité imposée. Les troisièmes tentent de concilier l'identité d'origine avec celle assignée par autrui.

Le choix de l'une ou l'autre stratégie dépend du but recherché, de l'interlocuteur en face (employeur, employé, ami, collègue, membre de la famille, camarade, etc.), de la situation (professionnelle, touristique, amoureuse, familiale, etc.) et donc, du contexte dans lequel évolue, vit et travaille l'individu (Dubar, 1991 ; Lipiansky, 1999).

Lorsqu'on est salarié d'une entreprise, le choix d'une stratégie identitaire peut donc être influencé par des éléments de contexte et plus particulièrement le modèle managérial qui y prévaut.

- **Quatre modèles de management en Tunisie**

Scouarnec et Silva (2006) et Louart et Scouarnec (2005) estiment qu'en Tunisie comme dans d'autres pays euro-méditerranéens, il existe quatre modèles managériaux : le modèle paternaliste, le modèle mosaïque, le modèle global et le modèle bureaucratique. Les deux premiers sont «conscients» de la culture locale, tandis que les deux suivants valoriseraient plutôt le respect de règles et de procédures (modèle bureaucratique) ou des éléments de la mondialisation (modèle global) comme la compétitivité, la standardisation et l'harmonisation des pratiques, quels que soient les contextes culturels, politiques, économiques et sociaux. Par ailleurs, les modèles paternaliste et bureaucratique offrent davantage de sécurité en contrepartie d'une soumission à l'autorité du chef pour le premier, et à l'institution pour le second. Cependant, ils ne conviennent pas à un environnement instable, exposé à la mondialisation. C'est pourquoi il peut être intéressant de mobiliser les modèles global et mosaïque. Toutefois, le premier serait inadapté au contexte maghrébin (Frimousse et Peretti, 2005, 2006) au contraire du second qui offrirait à ce dernier, l'opportunité de s'enrichir de savoir-faire étrangers tout en conservant ses principes fondamentaux en termes de culture et d'institutions.

- **L'objectif de la thèse**

L'objectif de la présente thèse est de savoir si ces modèles de management influencent réellement les stratégies identitaires des salariés tunisiens des centres d'appels externes, offshore et multi-clients.

Notre thèse s'interroge donc sur l'existence d'une relation entre management et identités des travailleurs dans les centres d'appels localisés en Tunisie et sous-traitant pour des entreprises occidentales. Elle tente notamment de déterminer si les modèles managériaux choisis par ces organisations expliquent les stratégies identitaires de leurs salariés. Nous formulerons notre problématique comme suit :

- **Problématique de la thèse :**

Le modèle managérial choisi par un centre d'appels offshore⁷ influence-t-il les stratégies identitaires de ses salariés ?

Pour y répondre, nous avons conduit une enquête qualitative en 2010, 2011 et 2012 auprès de quatre centres d'appels situés à Tunis et à Béja, deux agglomérations tunisiennes. Nous allons successivement présenter notre méthode de recherche ainsi que notre terrain d'investigation.

- **La méthode de recherche**

Parler d'identité en général et d'identité culturelle en particulier relève traditionnellement d'un tabou. En France, il y aurait même un « déni des cultures » (Lagrange, 2010) des individus issus de l'immigration maghrébine et sahélienne. Selon Lagrange (2010), les hommes politiques français n'oseraient pas évoquer la culture de ces migrants par crainte « d'être taxés de racistes » : « *la culture d'origine de ces résidents Maghrébins et Africains du Sahel a été déniée. Tout est fait comme si elle n'existe pas, comme s'ils partageaient les mêmes valeurs sur l'égalité des sexes, la place de la femme et des enfants* ».

Par ailleurs, d'après la presse française, les travailleurs des centres d'appels qui seraient contraints d'adopter des pratiques culturelles occidentales n'oseraient pas se plaindre par peur de perdre leur emploi. En conséquence, la gestion des identités dans les centres d'appels est un sujet tabou qui n'est abordé qu'accessoirement dans la littérature.

En l'absence d'une littérature abondante sur le sujet, nous avons choisi un positionnement épistémologique interprétativiste. Ceci, pour faciliter la compréhension du phénomène étudié via l'interprétation que les acteurs s'en font. En cohérence avec ce paradigme, nous avons opté pour une approche qualitative, plus appropriée pour explorer des phénomènes complexes et mal connus (Baumard et Ibert, 2007 ; Miles et Huberman, 2003).

⁷ Par mesure de commodité, et afin de mettre l'accent sur la dimension internationale des centres d'appels, nous emploierons régulièrement l'expression « centres d'appels offshore » plutôt que celle de « centres d'appels externes offshore et multiclients ».

Nous avons précisément choisi l'étude de cas multiple de type holistique (Yin, 2003) en étudiant quatre centres d'appels offshore implantés au Nord de la Tunisie, et présentant des modèles managériaux différents. Nous avons analysé chacune des entreprises dans sa globalité pour tenter de dégager d'une part, son modèle de management et d'établir d'autre part, un lien entre ce modèle et les stratégies identitaires des travailleurs.

Pour y parvenir, nous avons dans un premier temps réalisé une enquête préliminaire en 2010 et 2011 auprès de 30 acteurs travaillant au Maroc, en Tunisie et au Sénégal. Les résultats de cette première enquête nous ont permis de préciser notre objet, mais surtout de choisir définitivement notre contexte d'investigation : la Tunisie. Le choix de nous focaliser sur ce pays plutôt que sur les deux autres a trois explications : Premièrement, la littérature (Relation Clients Magazine, 2011) estime que la Tunisie est la destination africaine la plus recherchée (derrière le Maroc) par les entreprises françaises souhaitant externaliser des activités de services à l'étranger. Deuxièmement, durant notre enquête préliminaire, nous avons établi plus de contacts solides en Tunisie qu'au Maroc et au Sénégal. Troisièmement, en réalisant le budget prévisionnel de notre étude, la Tunisie nous a semblé être le choix le plus judicieux financièrement.

Nos données dans les quatre entreprises ont été récoltées par le biais de quatre instruments à savoir la documentation, les archives, les entretiens (individuels et de groupe) et l'observation non participante. Ces données ont ensuite été analysées à travers la codification thématique (Miles et Huberman, 2003).

- **L'échantillon de l'étude**

En suivant les recommandations de Gavard-Perret et al (2008), nous avons opté pour une diversité de profils pour plus de pertinence. Notre thèse porte sur un échantillon de 85 acteurs dont 81 tunisiens, âgés de 19 à 43 ans. Ces acteurs sont opérateurs (téléopérateurs, téléconseillers, téléacteurs), chargés de qualité, vigistes, managers, consultants indépendants, membres de la fonction RH et membres de la direction.

- **Le terrain d'investigation**

Afin de préserver l'anonymat des quatre centres d'appels enquêtés, nous les appellerons respectivement BOTBASSO, BODAA, BÔLOM et WENIBO. Ils réalisent la prise de RDV, la fidélisation de la clientèle, les enquêtes et les sondages, le recouvrement, la gestion de comptes clients et l'assistance technique. Ceci, pour le compte de grandes entreprises et de sociétés du CAC 40 ou du NYSE situées en Europe occidentale (Belgique, France, Suisse), en Europe méridionale (Espagne, Portugal) et en Amérique du Nord (Canada).

BOTBASSO, BODAA et WENIBO sont tous les trois des centres d'appels multicanaux ayant une direction française. Mais contrairement à BODAA et à WENIBO qui sont de taille moyenne, BOTBASSO est une multinationale qui emploie plus de 135 000 salariés dans une cinquantaine de pays à travers le monde, dont 5000 en Tunisie.

BÔLOM de son côté, est une entreprise de petite taille ayant une direction tunisienne.

- **Principaux résultats**

Les résultats de notre enquête montrent que les salariés adoptent des stratégies identitaires différentes selon le modèle managérial choisi par leur entreprise.

Lorsqu'ils sont dans une entreprise globale, ils sont susceptibles d'opter pour des stratégies de transaction interne et donc de rejeter l'identité imposée. Lorsqu'ils se trouvent dans une entreprise paternaliste ou une entreprise mosaïque, ils sont susceptibles d'adopter des stratégies de transaction externe, c'est-à-dire d'accepter et d'intérioriser l'identité prescrite. Enfin, quand ils se trouvent dans une entreprise bureaucratique, ils sont susceptibles d'adopter des stratégies mixtes.

Derrière toute décision d'acceptation ou de rejet de l'identité imposée, les salariés tunisiens jugent en réalité, la conformité de leur modèle managérial à leur contexte culturel. De ce fait, les entreprises qui proposent un management conforme à la culture locale -soient les entreprises mosaïque et paternaliste selon Scouarnec et Silva (2006)-, sont plus susceptibles de produire des stratégies identitaires totalement favorables à l'identité imposée.

- **Plan de la thèse**

Afin de répondre à notre problématique qui est de savoir si le modèle managérial choisi par un centre d'appels offshore en Tunisie influence les stratégies identitaires de ses salariés, il

conviendra dans un premier temps de définir le concept d'identité. Tel sera l'objectif du chapitre 1. En plus d'examiner les différentes facettes de la notion d'identité, ce premier chapitre présentera les différentes stratégies permettant de limiter les contradictions identitaires.

Ensuite, le développement de stratégies identitaires étant influencé par des éléments de contexte, il conviendra d'analyser les contextes internes et externes dans lesquels travaillent les acteurs de notre étude. Les chapitres 2 et 3 seront dédiés à ce but. Le chapitre 2 examinera le management tel qu'il est pratiqué dans les entreprises tunisiennes. Il présentera notamment les quatre modèles managériaux proposés par Scouarnec et Silva (2006) et Louart et Scouarnec (2005). Le chapitre suivant sera consacré au management dans les centres d'appels et plus particulièrement dans les centres d'appels externes, offshore et multi-clients.

Le chapitre 4 posera notre démarche épistémologique et méthodologique. Nous y indiquerons précisément notre méthode de recherche ainsi que les outils utilisés pour recueillir nos données.

Le chapitre 5 identifiera les modèles managériaux de chacune des entreprises étudiées à partir du cadre d'analyse de Scouarnec et Silva (2006) et de Louart et Scouarnec (2005). Le chapitre 6 quant à lui, examinera les stratégies identitaires des salariés tunisiens rencontrés avant d'établir une relation entre elles et les modèles managériaux identifiés au chapitre précédent.

Enfin, le chapitre 7 sera consacré aux apports et aux enseignements de notre thèse.

PREMIERE PARTIE : ANCRAGE THEORIQUE ET PROBLEMATIQUE

Dans cette première partie, nous poserons le cadre théorique dans lequel s'inscrit notre recherche doctorale. Nous présenterons successivement trois chapitres : le premier tentera de définir le concept d'identité à partir d'une approche articulaire impliquant aussi bien l'individu que son environnement. Le second examinera la manière dont les individus sont habituellement encadrés dans les entreprises tunisiennes. Enfin, le troisième chapitre présentera le management tel qu'il est pratiqué dans les centres d'appels. Autrement dit, tandis que le premier chapitre définira l'identité, les deux autres examineront les variables susceptibles de l'influencer, que celles-ci soient externes à l'organisation (chapitre 2) ou internes à cette dernière (chapitre 3). A l'issue de ces trois chapitres, nous présenterons la problématique de notre thèse.

Chapitre 1 : L'identité : un concept ambigu

Nous allons dans ce chapitre, nous employer à définir le concept d'identité (**section 1**), chose qui est semble-t-il relativement difficile à opérer (Vasquez, 1999) en raison de son caractère ambigu et mouvant, et parce que sa définition dépend de la situation, du contexte, des acteurs en interaction et des intérêts visés.

Nous nous intéresserons précisément à la dévalorisation de l'identité et à ses conséquences sur des individus qui s'en estiment victimes. Concrètement, nous allons tenter de savoir comment réagissent des individus qui vivent une injonction identitaire négative. Nous démontrerons que pour résoudre le conflit identitaire ressenti, du fait de l'écart entre leur identité pour soi (la manière dont je me définis) et leur identité pour autrui (la manière dont autrui me définit) (Dubar, 1991), ces derniers sont susceptibles de mettre en place trois types de stratégies : celles consistant à préserver leur identité originelle (stratégies de transaction interne), celles allant dans le sens de l'identité dominante (stratégies de transaction externe), et celles oscillant entre les deux (stratégies mixtes) (**section 2**). Par la suite, nous montrerons qu'il est possible d'inciter des individus à adopter des stratégies partiellement ou totalement favorables à l'identité dominante. Nous verrons effectivement que le fait de posséder la compétence culturelle, d'être soutenu par sa famille ou par sa communauté d'origine peut relativiser le sentiment de dévalorisation, et permettre la résolution du conflit identitaire au profit de l'identité dominante.

Section 1 : Qu'est-ce que l'identité ?

1.1. Un concept ambigu

La notion d'identité serait apparue en psychologie sociale avec les travaux d'Erikson (1968, 1972, 1973, 1974) (Camilleri, 1999). Mais en fait, elle intéresse et traverse moult disciplines,

allant de la psychanalyse à la sociologie, en passant par l'anthropologie, l'ethnologie, la psychologie génétique et même la philosophie.

Lorsqu'Erikson, psychanalyste devenu anthropologue (Lipiansky et al, 1999) utilise ce concept pour la première fois, il l'explique en se référant à la notion d' « identification » définie par Freud (1916). Dans son ouvrage *introduction à la psychanalyse*, ce dernier présente l'identification comme un processus qui unit nécessairement l'individu à autrui et qui lui permet de se définir par rapport à lui. Freud (1999, cité par Lipiansky et al, 1999) insiste sur le fait qu'autrui – que l'individu considère à la fois comme son modèle, son associé mais aussi son adversaire - joue un rôle déterminant dans la définition de son moi. L'identité du moi au sens psychanalytique serait simplement un produit résultant de la somme des différentes identifications passées de l'individu.

Toutefois, paradoxalement, dans la psychanalyse, domaine dans lequel s'inscrivent les travaux de Freud, autrui ou plutôt l'environnement de l'individu est appréhendé comme un monde complètement extérieur à lui. Le « moi » est vu comme « *une structure isolée des déterminants historiques et sociaux* » (Lipiansky et al, 1999). L'individu construirait donc son identité indépendamment de son environnement.

Erikson (1968, p 14) lui, définit l'identité du moi comme « *un sentiment subjectif et tonique d'une unité personnelle et d'une continuité temporelle au principe le plus profond de toute détermination à l'action et à la pensée que je possède* » (cité par Dubar, 2010, p 104). Il estime, contrairement à la version psychanalytique, que l'identité du moi n'est pas simplement le résultat de l'addition des identifications antérieures. « *Elle surgit de la répudiation sélective et de l'assimilation mutuelle des identifications de l'enfance ainsi que de leur absorption dans une nouvelle configuration qui à son tour, dépend du processus grâce auquel une société identifie le jeune individu en le reconnaissant comme quelqu'un qui avait à devenir ce qu'il est, et qui étant ce qu'il est, est considéré comme accepté* » (Erikson, 1972, p 167, dans Lipiansky et al, 1999).

Le concept d'identité est donc pour le moins ambigu. Tout d'abord, il suppose unité, cohérence et continuité dans le temps. Ainsi un individu serait facilement identifiable puisqu'il aurait des caractéristiques particulières, lesquelles seraient stables dans la durée quels que soient le contexte dans lequel il se trouve et les acteurs avec lesquels il interagit.

Mais parallèlement, l'identité suppose aussi une certaine diversité et une certaine dynamique puisque comme le précise Vasquez (1999), sa définition dépend des intérêts visés, du contexte et du regard d'autrui. Goffman (1973, cité par Vasquez, 1999) rappelle d'ailleurs que l'individu n'a pas qu'une identité mais un « faisceau d'identités » qu'il utilise suivant ses intérêts. Par ailleurs, son environnement (autrui et les institutions) peut le définir de différentes manières selon son âge, son sexe, son origine sociale, sa catégorie socioprofessionnelle, son origine ethnique ou religieuse, etc. S'intéressant à l'identité sociale en entreprise, Dubar (2010) affirme lui aussi qu'avant de s'identifier à un groupe professionnel, tout individu hérite nécessairement d'une identité de sexe, d'une identité ethnique et d'une identité de classe qui sont généralement celles de ses parents ou de ses tuteurs.

L'identité englobe alors une double dimension (Sainsaulieu, 1988) : une dimension subjective, stable et cohérente où « *le moi demeure fondamentalement à travers tous les changements de l'existence historique* » (Ibid.). Dans ce sens, elle se compose d'« *un noyau dur relativement stable* » (Kastersztein, 1999), ce qui explique la difficulté des individus à s'adapter parfois à un nouveau contexte. Mais l'identité comprend aussi une dimension plus dynamique prenant en compte l'individu en interaction avec son environnement. Renaud Sainsaulieu (1988) qualifie la première dimension de *processus biologique* et considère que dans la seconde, il s'agit d'un *processus social*. Pour Taboada-Leonetti (1999), la première définition qui inclut une conscience subjective et individuelle de l'identité, relève généralement de la psychologie tandis que la seconde, qui intègre l'influence d'autrui dans la définition de l'identité individuelle tient de la sociologie.

Certains auteurs (comme Malewska-Peyre, 1999 ; Camilleri, 1999 ; ou encore Erikson) défendent la première dimension tandis que d'autres (Goffman, 1973 ; Taboada-Leonetti, 1999 ; Lipiansky et al, 1999) sont entièrement convaincu par la seconde définition de l'identité.

Pour notre part, nous considérons que l'identité s'inscrit dans les deux champs. Effectivement, à l'image d'Erikson (1972), nous consentons que « *l'identité du moi est la perception du fait qu'il y a une similitude avec soi-même et une continuité jusque dans les procédés de synthèse du moi, ce qui constitue le style d'individualité d'une personne* ».

Toutefois, il nous semble qu'autrui (la famille, les camarades de classe, les amis, les collègues de travail, les institutions, la société) façonne la définition de ce moi et force l'individu à s'actualiser en fonction des situations (professionnelle, touristique, amicale, familiale, etc.) et des objectifs recherchés. Nous estimons donc comme Claude Dubar (2010) que c'est l'articulation des deux visions qui détermine la manière dont l'individu se définit. Dans son ouvrage *la socialisation*, cet auteur met précisément en lumière les deux types d'identités qui définissent une personne : *l'identité pour soi (ou socialisation biographique)*, fruit d'une identification subjective revendiquée par l'individu et devant être approuvée par autrui, et *l'identité pour autrui (ou socialisation relationnelle)*, résultant de définitions officielles attribuées à l'individu par autrui.

1.2. Identité pour soi et identité pour autrui

L'identité pour soi (Dubar, 2010), aussi appelée identité sociale réelle (Goffman, 1973) ou identité personnelle (Lipiansky, 1999) renvoie à la manière dont l'individu se perçoit. D'après Lipiansky (1999), elle intègre les notions de conscience de soi et de définition de soi. Aussi, contrairement à l'identité pour autrui, elle suppose stabilité, cohérence, et ne tient pas compte des comportements fluctuants, des acteurs en interaction ni de leurs contextes (Camilleri, 1999). Pour Camilleri, l'individu aurait besoin d'instaurer cette unité de sens dans la définition de son moi pour se donner une impression de cohérence et de stabilité. Il aurait par ailleurs besoin de s'auto-attribuer une valeur minimale attachée à son image. Enfin, Camilleri est convaincu que la définition du moi relève d'abord de l'individu avant de subir « *l'influence incontestable de l'entourage social* ». Par ailleurs, d'après cet auteur, « *les deux grands défis auxquels les individus sont prioritairement sensibles en situation de morcellement culturel sont bien les atteintes à leur unité de sens et à la valeur qu'ils s'attribuent* » (Camilleri, 1999, p 88). L'individu serait alors tellement attaché à l'identité de son moi et à la cohérence de cette dernière qu'il serait susceptible d'avoir des réactions très défensives face la mise en cause de celle-ci.

Taboada-Leonetti (1999) affirme qu'il existe des « marqueurs identitaires » (ou *identicals* pour les Anglo-saxons) permettant de caractériser un individu comme unique. Selon elle, il s'agit principalement d'adjectifs décrivant les qualités et les défauts de ce dernier (ex. :

ambitieux, idéaliste). Toutefois, l'auteure précise que ces qualités et défauts que l'individu se concède sont en réalité ceux que son entourage social lui a attribués durant son enfance et à l'âge adulte. Ces caractéristiques « *sont donc elles-mêmes en partie aussi des produits culturels de la société dans laquelle il naît et évolue* » (Ibid., p 45). Dans leurs travaux respectifs, Roheim (1967) et Devereux (1970, 1980) vont plus loin en soutenant la thèse d'un façonnement culturel de l'identité du moi y compris dans ses aspects les plus inconscients. Selon eux, tout ce qui touche à l'inconscient est modelé par le contexte culturel dans lequel vit l'individu. Ainsi, l'inconscient apparaît comme « *un produit de la culture* » (Vasquez, 1999, p 145).

Ana Vasquez (1999) confirme de son côté, que la définition de l'identité individuelle nécessite de « *se référer à l'histoire, la sociologie et à l'ethnologie car ce sont la mémoire collective et l'environnement social qui rendent possible ce sentiment* ». En effet, l'individu ne définirait pas seul, son identité. Selon Dubar, c'est à travers son rapport aux autres (camarade de classe et maîtres) que le jeune enfant acquiert sa première identité sociale. « *celle-ci n'est pas choisie mais conférée par les proches non seulement sur la base des appartenances ethniques, politiques, religieuses, professionnelles et culturelles de ses parents mais aussi sur celles de ses performances scolaires* » (Dubar, 2010, p 112).

Cette remarque nous amène à constater la limite d'une définition substantialiste et stable de l'identité, et nous invite à nous intéresser à l'identité produite en situation d'interaction.

Effectivement, Il nous semble difficile d'envisager l'identité exclusivement sous un angle essentialiste. Pour Taboada-Leonetti (1999), « *il n'y a que des identités en situation, produites par des interactions* ».

Cette identité situationnelle, que l'on appelle *l'identité sociale virtuelle* (Goffman, 1973), *l'identité pour autrui* (Dubar, 2010) ou *l'identité sociale* (Lipiansky, 1999), désigne un « *ensemble d'éléments qui permettent à un individu de se définir dans une situation d'interaction et d'agir en tant qu'acteur social* » (Taboada-Leonetti, 1999, p 44). Elle suppose donc pour l'individu, une certaine dépendance vis-à-vis de son entourage familial, scolaire, professionnel et social. En effet, c'est en situation d'interaction avec celui-ci que l'identité du moi se construit. Certes, l'individu peut se donner la liberté de rejeter les attributs qu'autrui lui assigne, cependant, il ne peut s'abstenir de se définir par rapport à lui (Taboada-Leonetti, 1999). Taboada-Leonetti (1999) rappelle d'ailleurs que l'on n'éprouve l'identité d'aîné que

dans une famille où il y a des cadets. Aussi, on ne peut éprouver l'identité nationale qu'en présence d'un étranger, tout comme on ne peut ressentir l'identité de parent qu'en présence de ses enfants. L'identité apparaît donc comme une « boîte à outils » (Devereux, 1972) que l'on utilise en fonction du contexte (professionnel, amical, social, touristique), du but recherché, et de l'interlocuteur (employeur, collègue, ami, frère/sœur, fils, parents, etc.).

D'après Dubar (2010), identité pour soi et identité pour autrui « *sont à la fois inséparables et liées de manière problématique* ». Dans la première, l'individu a besoin qu'autrui reconnaisse les caractéristiques qu'il s'attribue et dépend de ce fait, de son regard. Toutefois, sa relation avec autrui est marquée par l'incertitude puisqu'il ne peut jamais savoir concrètement ce que ce dernier pense de lui. Cela est aussi valable pour celui-ci. Ainsi, Dubar constate que l'identité n'est jamais achevée. Elle reste à (re)construire dans une totale incertitude, celle-ci pouvant être « plus ou moins durable » (p 104). L'auteur confirme la remarque d'Erikson (1968, p. 87) sur le fait que l'identité du moi n'est jamais figée, parce que « *l'environnement du moi est mouvant et que les individus traversent nécessairement des crises d'identités liées à des fissures internes du moi* ».

Pour Dubar, les deux types d'identité utilisent, pour identifier un individu, « *des catégories socialement disponibles, plus ou moins légitimes à des niveaux différents* », telles que les dénominations officielles de l'Etat ou encore des dénominations ethniques, professionnelles, régionales, etc. Berger et Luckman (1966) eux, parlent de l'existence de « schémas de typification » (cités par Dubar, 2010), lesquels supposent l'existence de différents types identitaires. Pour Erikson (1968) aussi, il existe des « modèles socialement significatifs » permettant d'établir des « identifications fragmentaires ». Ces catégories permettent de s'identifier et d'identifier les autres et sont contextualisables selon le lieu, l'interlocuteur et la situation.

1.3. Typifications identitaires

En ce qui concerne l'identification pour autrui, Dubar constate qu'il existe des catégories plus ou moins officielles qui permettent de classer les individus. Ainsi, en France, l'Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques (l'INSEE) propose des catégories

officielles (ex : CSP = catégorie socioprofessionnelle) qui permettent d'identifier des individus selon leur profession et leur niveau de qualification et la spécialité de leurs études. Selon Dubar (2010), si cette catégorisation influe sur l'identité individuelle, elle ne la détermine pas automatiquement pour autant. Car des personnes issues d'une même génération définissent leur identité pour soi à partir des identités de la génération antérieure, des identités « scolaires » acquises durant leurs études primaires (« socialisation primaire »), mais aussi des « identités possibles » (comme l'identité professionnelle et l'identité conjugale) pouvant être acquises au cours de leur « socialisation secondaire ».

Il n'est donc pas souhaitable de se contenter d'une catégorisation officielle figée puisqu'elle peut devenir caduque avec le temps. Selon Desrosiers et Thevenot (1988), elle peut le devenir particulièrement en temps de crise. C'est pourquoi il est nécessaire de repérer les éléments susceptibles de les affecter afin de proposer de nouvelles catégories beaucoup plus cohérentes. Selon Dubar, celles-ci doivent tenir compte de la façon dont l'individu accepte, transforme ou rejette les catégories officielles. Une catégorisation identitaire conjointe et réciproque entre l'individu et les institutions est donc souhaitable.

Effectivement, l'individu doit lui aussi décider de la manière dont il souhaite être identifié. Comme les institutions officielles (ex : l'INSEE), il utilise des catégories d'identification pour se définir. Avant qu'une catégorie ne devienne officielle, elle doit d'abord être légitimée par ses soins. Ainsi, d'après Dubar, si en France, l'INSEE a pu constituer des modèles de catégorie sociale, c'est parce que ces derniers « *constituent des domaines pertinents des identifications par les individus eux-mêmes* ».

Dubar estime donc qu'il existe des « actes » qui définissent quel type de personne est l'individu et d'autres qui déterminent le type de personne que l'individu désire être. Dans le premier cas, l'auteur parle « d'actes d'attribution » et les rattache à l'identité pour autrui. Dans le second cas, il parle « d'actes d'appartenance » qui donneraient sens à « l'identité prédicative de soi ». L'identité pour soi conditionne selon lui, l'existence de l'identité pour autrui. Effectivement, pour qu'autrui identifie génétiquement et numériquement l'individu, il faut déjà que ce dernier revendique son identité (Habermas, 1981, cité par Dubar, 2010). Selon l'auteur (Dubar, 2010), il n'y a pas de correspondance entre les deux types d'identité. Par exemple, autrui peut caractériser un individu comme étant de sexe masculin alors que celui-ci a en réalité le sentiment de relever du sexe opposé.

Dubar fait le constat ultime que l'on se trouve en présence de deux processus hétérogènes qui ne peuvent se réduire à un processus unique comme semblent l'envisager certaines approches sociologiques :

- L'attribution de l'identité par des personnes et des institutions immédiatement en lien avec l'individu : Ce processus s'analyse nécessairement dans le « système d'actions » dans lequel l'individu est engagé. D'après Dubar, il résulte d'un « rapport de force » entre l'individu et ses interlocuteurs mais aussi de la légitimité des catégories utilisées. La définition de ces dernières est l'un des enjeux majeurs de ce processus car une fois définies, ces catégories s'imposent à tous.
- L'agrégation de l'identité par l'individu. Ce processus prend forme et s'analyse dans le parcours social de l'individu et dans la manière dont il construit l'identité de son moi. Dubar estime qu'ici aussi, l'individu utilise des catégories pour s'identifier. Ces dernières doivent évidemment être reconnues par ses soins avant d'être approuvées par son groupe de référence, celui-ci pouvant être différent de celui auquel autrui l'associe.

Dubar est convaincu que l'articulation des deux identités constitue « *la clé du processus de construction des identités sociales* ». D'après lui, cette « approche articulaire » suppose que l'identité n'est pas prédéterminée, mais qu'elle résulte d'une confrontation entre les offres et les demandes d'identités. Dans ce sens, il est souhaitable de procéder à une redéfinition conjointe (entre l'individu et autrui) des différentes catégorisations. L'identité survient donc suite à une *négociation identitaire*, « *processus communicationnel complexe, irréductible à un simple étiquetage autoritaire d'identités prédéfinies sur la base des trajectoires individuelles* » (Dubar, 2010, p 118).

Au terme de cette étape dédiée à la définition du concept d'identité, il convient de rappeler que celui-ci renvoie à deux orientations :

- une perspective essentialiste (Malewska-Peyre, 1999 ; Camileri, 1999 ; Erikson, 1973, Freud, 1919) : admise par la psychanalyse et la psychologie individuelle, elle présente l'identité comme une « construction autonome du moi » (Lipiansky et al, 1999) et

tient peu compte de l'influence d'autrui. Aussi, elle suppose une certaine stabilité et une certaine cohérence des attributs identitaires nonobstant le lieu, l'interlocuteur en face et les objectifs visés.

- une perspective interactionniste (Goffman, 1973, Toboada-Leonetti, 1999, Vasquez, 1999 ; Lipiansky, 1999 ; Mead, 1934 ; Heider, 1958), partagée par la psychologie sociale et la sociologie, elle résulte d'après Lipiansky et al (1999, p 173) « *de la position du sujet dans la culture et la société et son appartenance à différentes catégories biosociales (l'état civil, le sexe, l'âge, l'appartenance ethnique, la nationaliste, la classe, la profession, les rôles sociaux, les affiliations idéologiques, philosophiques, religieuses etc.)* ».

Notre conception de l'identité, dans le cadre de la présente thèse, soutient l'articulation des deux perspectives. Effectivement, nous considérons que l'identité pour soi reflète la conscience de soi de l'individu (perspective essentialiste). Néanmoins, nous pensons que cette dernière est en partie influencée par l'environnement familial, scolaire, universitaire, professionnel, culturel, institutionnel et social dans lequel évolue l'individu (perspective interactionniste). Nous nous trouvons donc comme Dubar (2010), dans une perspective hybride.

D'après les spécialistes de l'identité (Camilleri, 1999 ; Malewska-Peyre, 1999 ; Goffman, 1973, etc.), la seconde perspective, qui veut que l'identité pour soi résulte de l'interaction entre l'individu et autrui, sous-estime ses capacités de résistances ainsi que ses capacités « *de redéfinition et de transformation des identités prescrites* » (Lipiansky, 1999). Ces capacités apparaissent généralement lorsque l'individu ressent un écart entre la manière dont il se perçoit et la manière dont autrui le définit. Goffman (1973) appelle cet écart le « *stigmat* » ou le « *désaccord entre l'identité sociale réelle et l'identité sociale virtuelle* ». Selon lui, trois types de stigmates peuvent être distingués (p. 14):

- * « *les monstruosité du corps* » renvoient aux déformations visibles du corps humain,
- * « *les tares de caractères* » correspondent aux yeux d'autrui, à un manque de passion, de volonté, de motivation, d'honnêteté, de rigueur, de discernement. Dans cette

catégorie, Goffman intègre les alcooliques, les anciens prisonniers, les personnes suicidaires, les chômeurs, les extrémistes de gauche, les homosexuels, etc.

- * « *les stigmates tribaux* », susceptibles d'être transmis de génération en génération, incluent la religion, la race ou encore la nationalité.

Notre thèse qui porte sur le management des identités dans les centres d'appels offshore tunisiens travaillant pour des clients occidentaux, s'intéresse précisément aux deux derniers stigmates. Dans « les tares de caractères », nous incluons ce qui pour autrui (client occidental), correspond à un défaut de compétence, d'honnêteté et de fiabilité. Dans les stigmates tribaux, nous intégrerons ce que le client occidental perçoit comme différent culturellement (comme le prénom et le patronyme, l'origine nationale, la langue, l'accent, les traditions vestimentaires, en plus de la religion, la langue, la race et la nationalité).

Selon Goffman (1973), l'idéologie du stigmaté est construite par les « normaux » pour justifier l'infériorité des personnes qui en sont porteuses à leurs yeux, mais aussi pour « *rationaliser une animosité fondée sur d'autres différences, de classe par exemple* » (p 15).

Goffman estime qu'il y a des stigmates qui sont visibles et d'autres qui ne le sont pas. Dans le premier cas, l'individu qui en est porteur est « discrédité » puisqu'il ne peut les cacher aux « normaux », c'est-à-dire aux personnes non porteuses de stigmates. Dans le second cas, quand le stigmaté n'est pas immédiatement perceptible, l'individu qui en est porteur est « discréditable ». Il peut, à travers la manipulation de l'information sociale, le montrer ou le cacher en faisant semblant d'être « normal ». Il peut aussi choisir à qui, quand et comment le révéler.

Dans notre cas, les salariés tunisiens travaillent pour le compte de donneurs d'ordres occidentaux avec lesquels ils ont occasionnellement des contacts physiques (lorsque ces derniers se rendent en Tunisie pour assurer la formation des téléconseillers ou pour contrôler la performance des équipes). Dans ce contexte, les « stigmates tribaux » des Tunisiens ainsi que leurs « tares de caractères » (Goffman, 1973) sont visibles et font d'eux des personnes discréditées aux yeux de leurs donneurs d'ordres étrangers. Mais les clients de ces donneurs d'ordres (clients finaux), ceux avec lesquels les Tunisiens communiquent quotidiennement, se trouvent en France, en Suisse et en Belgique. En raison de cette distance, les contacts entre les uns (opérateurs tunisiens) et les autres (clients finaux

occidentaux) sont exclusivement téléphoniques et (dans une moindre mesure) électroniques. Les stigmates des Tunisiens ne sont plus alors visibles mais intelligibles. En effet, même dans une communication à distance, le client peut se rendre compte de l'accent, de la maîtrise ou non du Français par l'opérateur, mais aussi de son origine nationale.

Généralement, quand émerge la perception d'une différence (un stigmaté), c'est qu'il y a un défaut d'identification de l'individu à l'identité prescrite. Pour Leyens (1969, cité par Sainsaulieu, 1988), l'identification ou « le modelage en pensée » dépend fortement de la distance psychologique c'est-à-dire de la « *perception subjective par le sujet d'un écart objectif entre lui et le modèle* ».

Deux conditions sont nécessaires pour qu'il y ait identification (Sainsaulieu 1988) : une condition de similitude et une condition de puissance. Dans la première, l'individu s'identifie facilement à l'identité qu'autrui lui assigne s'il trouve dans cette dernière des points communs avec sa propre identité. Il s'agit selon Sainsaulieu, d'une *condition de sécurité* caractérisée par l'absence de différence culturelle, ethnique et socioéconomique entre l'individu et son modèle. Dans la seconde condition, l'identification est plus probable pour l'individu si son « modèle » a du prestige. Il s'agit là d'une *condition de gratification* reconnaissant la puissance, la compétence et le prestige du modèle.

Sainsaulieu estime que l'identification idéale se réalise lorsqu'il y a une distance psychologique « optimale », c'est-à-dire lorsque l'écart ressenti entre sécurité et gratification est jugé raisonnable par l'individu. Quand cet écart est trop important, l'individu ne peut se sentir en condition de sécurité. Son identification à l'identité prescrite peut alors s'avérer problématique. Si cet écart est trop restreint, la gratification diminue et l'individu ne sera plus en mesure d'admirer son modèle et donc de s'identifier à lui. Ainsi, « *l'identification à l'autre (ou puissant) est le produit d'une évaluation permanente des moyens dont on dispose pour engager un combat contre l'ordre établi* » (Ibid., p 308). Elle est le « *résultat d'une évaluation subjective des gratifications et des dangers à en attendre* ».

Dans son étude, Malewska-Peyre (1999) analyse comme Goffman (1973), cet écart en termes de négativité. En effet, la perception de l'écart entre identité pour soi et identité pour autrui peut aussi se révéler quand l'individu a le sentiment qu'autrui lui assigne une

identité dévalorisante. Selon Malewska-Peyre (1999), ce sentiment, qui se produit notamment lors de stéréotypes « racistes et xénophobes », peut induire chez l'individu, l'impression d'avoir une *identité négative*, c'est-à-dire « *un sentiment de mal-être, d'impuissance, d'être mal considéré par les autres, d'avoir les mauvaises représentations de ses activités et de soi* ».

Nous allons maintenant nous intéresser aux conséquences de la dévalorisation par autrui de l'identité pour soi. Nous souhaitons précisément savoir comment réagit un individu lorsque ses attributs identitaires sont stigmatisés par autrui, lorsque l'écart entre identité pour soi et identité pour autrui est jugé dévalorisant et vu sous un angle négatif.

1.4. Quand identité rime avec négativité

D'après Galéano (1981), « *en ce qui concerne la culture des individus provenant des régions dites du tiers monde, on tend à des représentations fortement teintées d'exotisme ou de primitivisme* ». Aussi, dans une de ses études consacrées aux immigrés maghrébins et portugais en France, Malewska-Peyre (1999) affirme que « *les immigrés sont souvent assimilés dans la société française aux fauteurs de troubles, chômeurs, délinquants et considérés comme encombrants, désagréables et presque jamais perçus comme citoyens à part entière* » (Ibid., p 116). Son étude rapporte que dès leur jeune âge, à l'école, les jeunes immigrés se voient traités par leurs petits camarades de « *sale Portugaise* », « *sale Arabe* » ou encore de « *Négresse* ». Par ailleurs, d'après l'auteure, ces jeunes enfants issus de l'immigration entendent souvent des phrases du type « *tu n'es pas chez toi* », « *tu n'es pas dans ton pays* ». Malewska-Peyre (1999) considère que ces « *stéréotypes racistes et xénophobes* » peuvent provoquer chez les individus concernés, une vision négative de leur identité individuelle. En effet, ces derniers peuvent selon elle, intérioriser l'identité assignée en acceptant « *l'identité du paresseux, de l'hypocrite, de l'incompétent [...] qui correspond aux étiquettes racistes* ».

A ce propos, Henri Favre (cité par Lavaud, 2001, p 63) raconte que :

« *L'indien se voit dans le miroir que lui tend le non Indien, se reconnaît dans son reflet et s'accepte comme tel. Il se définit comme laid à cause de sa peau foncée, de ses cheveux raides, de ses yeux, de son front bas, et rien ne lui procure plus de joie que d'avoir un enfant*

au teint clair, aux yeux et aux cheveux plus clairs. Il se dit bête et stupide, et il invoque fréquemment la limitation de ses facultés mentales pour refuser les améliorations proposées par les agents du changement ».

Les constats de ces auteurs doivent cependant être nuancés. Nous ne souhaitons en aucun cas, laisser sous-entendre que les pays qui accueillent les immigrants sont racistes ou xénophobes. Il nous semble en effet, important de relativiser cette hypothèse, car il y a dans ces pays des personnes dont le comportement et les actions ne sauraient être qualifiés de racistes. Dans un pays comme la France par exemple, il existe des individus et des organisations⁸ qui soutiennent socialement, psychologiquement et financièrement les migrants et qui mènent des actions antiracistes. Ceci étant précisé, il convient de voir comment d'autres auteurs analysent les conséquences de la dévalorisation de l'identité.

Dans son étude consacrée aux Maghrébins situés dans leurs pays respectifs ou se trouvant en situation d'émigration en France, Carmel Camilleri (1999) s'intéresse à la distance entre l'identité pour soi des maghrébins et leur identité pour autrui assignée par leur pays d'accueil. Selon lui, lorsque l'identité d'un individu est prescrite par un dominant (en particulier quand celui-ci associe à cette dernière « *une valeur principalement voire exclusivement négative* »), il s'agit d'une « atteinte à l'auto-attribution de la valeur » de l'individu, et donc, une remise en cause de l'image de son « moi ». Pour y faire face, l'individu peut procéder à une « négociation identitaire » en adoptant l'une des identités ci-après (Camilleri, 1999):

- * *l'identité négative déplacée* : l'individu s'assimile au dominant en renvoyant « l'injonction dévalorisante » aux autres membres de sa communauté d'origine.
- * *L'identité par distinction* : l'individu « prend acte » de l'identité négative assignée sans pour autant l'intérioriser. Il se contente simplement d'accepter sa différence : « *dans la mesure où je suis étranger, je le serai toujours. Je suis donc obligé de rester Algérien puisque je ne suis pas accepté par les autres* » (Camilleri, 1999, p 90).

⁸ Pour ne citer que quelques-uns, nous pourrions évoquer :

La HALDE = Haute autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité

La CIMADE, association dont le but est d'accompagner les migrants et les demandeurs d'asiles

SOS RACISME, dont le but est de combattre toute forme de discrimination

- * *L'identité défense* : l'individu réfute l'identité négative assignée pour se protéger.
- * *L'identité polémique* : l'individu se différencie ou se protège de celui qui lui assigne une identité dévalorisante et se « sur-affirme » parfois de manière agressive vis-à-vis de lui.
- * *L'identité de principe ou volontariste* : proposée par Taboada-Leonetti (citée par Camilleri, 1999), elle suggère que l'individu adopte les traits culturels des membres qui déprécient son identité. Pourtant, il revendique vivement sa filiation avec sa communauté d'origine « *dont il rejette la quasi-totalité des valeurs traditionnelles* ».

Dans les deux premières identités, l'individu adopte une position plutôt favorable au dominant en acceptant l'identité dévalorisée ou en la transférant aux membres de sa culture d'origine. Dans les deux suivantes, il adopte une position défavorable au dominant en affirmant sa différence. Enfin dans la dernière, il se trouve dans une position mixte en se rattachant aussi bien au groupe qui le déprécie qu'à son groupe ethnique d'origine.

Ces différentes recherches sont intéressantes pour notre thèse puisqu'elles nous permettent de comprendre comment peuvent réagir des personnes victimes d'une « *atteinte à l'auto-attribution de leur valeur* » (Camilleri, 1999, p. 88).

Dans la plupart des cas, d'après Camilleri, la dévalorisation par autrui de l'identité individuelle contrarie fortement le besoin de l'individu « *de vivre une unité de sens* ». Elle remet en cause son équilibre, c'est-à-dire les représentations et valeurs auxquelles il s'identifie habituellement, et qui lui permettent d'être en cohérence avec son environnement. Pour faire face à cette situation, l'individu met en place des mécanismes pour limiter les éventuelles contradictions identitaires. Ainsi, comme Dubar (2010), Malewska-Peyre (1999), Taboada-Leonetti (1999) et d'autres spécialistes de l'identité, Camilleri estime donc que dès lors qu'un individu perçoit un écart entre son identité (identité pour soi) et celle assignée par autrui, entre ses représentations/valeurs et celles prescrites par les autres, il développe des mécanismes de défense. Ces derniers, qu'on appelle traditionnellement des *stratégies identitaires*, lui permettent de rétablir un certain équilibre et de vivre dans une harmonie relative.

Dans la prochaine section du présent chapitre, nous allons précisément voir quelles stratégies identitaires les individus sont susceptibles de mettre en place quand ils estiment leur identité pour soi dépréciée par autrui, ou plutôt, quand ils estiment leur « unité de sens » mise en cause (Camilleri 1999).

Section 2 : Les stratégies identitaires

Lipiansky et al (1999, p 24) définissent les stratégies identitaires comme : « des *procédures mises en œuvre (de façon consciente ou inconsciente) par un acteur (individuel ou collectif) pour atteindre une, ou des, finalités (définies explicitement ou se situant au niveau de l'inconscient), procédures élaborées en fonction de la situation d'interaction, c'est-à-dire en fonction des différentes déterminations (socio-historiques, culturelles, psychologiques) de cette situation* ».

La stratégie identitaire suppose donc une certaine faculté de l'individu quant au choix du groupe auquel il souhaite s'affilier (groupe d'origine ou groupe dominant). Elle présuppose la poursuite d'un objectif précis par un acteur, objectif qui peut consister à faire accepter, masquer, valoriser ou imposer sa différence (Kastersztein, 1999). D'après Goffman (1959), Lemaine (1966) et Moscovisci (1979) (cités par Kastersztein, 1999) l'un des buts majeurs poursuivis par un individu qui développe des stratégies identitaires est précisément « *la reconnaissance de son existence dans le système social* ». Pour y parvenir, il peut adopter en fonction de la situation, des comportements plus ou moins conscients. La mise en œuvre d'une stratégie identitaire implique donc pour l'individu, une adaptation constante au contexte et à la situation (Kastersztein, 1999 ; Taboada-Leonetti, 1999).

Selon Dubar (2010), les stratégies identitaires peuvent prendre la forme d'une *transaction externe* (ou objective) entre l'individu et autrui. Dans ce cas, l'identité pour soi s'efface ou se minimise au profit de l'identité pour autrui. Mais dans d'autres cas, on assiste à une *transaction interne* (ou subjective) entre autrui et l'individu. Celui-ci pense pouvoir préserver l'identité dont il a hérité mais désire fortement acquérir de nouvelles identités (identités visées). Il va donc tenter « *d'assimiler l'identité pour autrui à l'identité pour soi* » (Ibid.).

En nous appuyant sur ce constat de Dubar, mais aussi sur celui relevé par beaucoup de spécialistes de l'identité, nous allons distinguer trois catégories de stratégies identitaires : celles qui consistent à préserver l'identité pour soi (*stratégies de transaction interne*), celles qui menacent l'identité pour soi et qui sont favorables à autrui (dominant) (*stratégies de transaction externe*), celles qui oscillent entre identité pour soi et identité pour autrui (*stratégies mixtes*).

Nous présenterons successivement 20 stratégies identitaires identifiées après étude empirique, par des spécialistes de l'identité (Camilleri, Kastersztein, Taboada-Leonetti, Malewska-Peyre, Lipiansky, Goffman, etc.). Ensuite, nous identifierons celles qui seront précisément exploitées dans nos résultats de thèse.

Pour des raisons de commodité, nous assimilerons ici, l'identité pour soi à l'identité d'origine (ou originelle), c'est-à-dire que nous considérerons que l'individu est libre de décider du groupe auquel il souhaite se rattacher (groupe d'origine ou groupe dominant). Aussi, nous assimilerons l'identité pour autrui à l'identité assignée (ou l'identité imposée) avec tous les stigmates qui y sont liés. Dans ce deuxième cas de figure, nous considérerons qu'autrui (que nous appellerons souvent "le dominant") a le pouvoir d'assigner à l'individu une identité, bien que les caractéristiques de cette dernière soient différentes, voire opposées à celles que l'individu s'attribue.

2.1. Les stratégies de transaction externe

Nous aborderons dans cette partie, trois stratégies qui ont pour vocation de minimiser le conflit identitaire dans l'intérêt du dominant.

2.1.1. L'intériorisation

Dans cette première stratégie, l'identité assignée par le dominant est acceptée et intériorisée par l'individu (Kastersztein, 1999 ; Taboada-Leonetti, 1999 ; Camilleri, 1999). Ce dernier ne conteste pas le discours du dominant même si celui-ci le désigne d'une manière peu valorisante. D'après Taboada-Leonetti (1999), c'est le cas en France des enfants d'immigrés maghrébins de la seconde génération, qui continuent de se voir comme Arabes et Musulmans parce qu'ils sont mis en demeure de se voir comme tels, alors qu'ils sont nés

en France et qu'ils ne connaissent pas l'Afrique du Nord, et alors qu'ils ne pratiquent ni l'arabe, ni la religion musulmane.

Cette stratégie nous fait penser à ce que Kastersztein (1999) appelle « l'anonymat », lequel consiste à se faire le plus discret possible et à respecter les règles imposées « *au risque d'atteindre le point extrême de la désindividuation* » (p 34). Selon Kastersztein (1999), cette attitude, qui est un « facteur de déresponsabilisation », est très présente dans les organisations où la prise de risque peut avoir des conséquences néfastes pour les individus. Pour Erving Goffman (1973) aussi, l'individu stigmatisé peut choisir de « se faire tout petit » afin de rendre son stigmate invisible aux yeux des « Normaux ».

Dans la stratégie d'intériorisation, souvent, les attributs les plus dévalorisants sont eux-aussi intériorisés et acceptés par l'individu (Favre, 2001, Malewska-Peyre, 1999). Dans une étude consacrée aux migrants issus de l'île de la Réunion, Taboada-Leonetti (1975) constate précisément que les Réunionnais ont une image très dévalorisante de leur identité et admirent l'identité des Français métropolitains. Ils se disent « *sauvages, brutaux, peu courageux, et sous-développés* » et parlent de leurs homologues de la métropole dans ces termes : « *les Français sont sérieux, organisés, ponctuels, modernes* ». Aussi, ils considèrent que « *Les Réunionnais sont plus vilains que les Français* ». Dans son étude aussi, Malewska-Peyre (1999, p 124) fait un constat similaire. Se référant aux travaux de Bouhamidi (1985), elle cite les paroles d'une mère maghrébine qui tente d'expliquer l'échec scolaire de son enfant : « *mon garçon ne réussit pas à l'école parce que nous habitons dans un mauvais quartier [...]. Il ne fréquente que des Arabes, et tu sais ce que c'est* ».

D'après Taboada-Leonetti (1999), cette image dévalorisante est souvent assignée aux minoritaires par le dominant pour leur faire croire qu'ils ont une position inférieure et ainsi légitimer la situation de domination à leur égard. Taboada-Leonetti (1999) considère que c'est ainsi que se sont comportées les puissances coloniales pour justifier leurs actions envers les pays qu'ils ont colonisés : « *les nations colonisatrices essayaient leur domination, non seulement sur un rapport de forces militaires et économiques mais aussi sur les images complémentaires du colonisateur et du colonisé, l'une dotée de qualités qui justifiaient sa position de domination, l'autre des défauts ou des carences qui rendaient nécessaire sa dépendance envers l'occupant* » (Memmi, 1957 cité par Taboada-Leonetti, 1999).

2.1.2. Le renforcement de l'identité négative

Taboada-Leonetti (1999) appelle cette stratégie « la surenchère ». Comme dans la stratégie précédente, le dominé accepte et intériorise l'identité assignée. Cependant, il met en avant ses aspects les plus stigmatisants. « *Il s'agit d'assumer et de subsumer ses stigmates en les renforçant* » (Taboada-Leonetti, 1999) en devenant délinquant, en se montrant plus faible et plus incompetent (Malewska-Peyre, 1999 ; Taboada-Leonetti, 1999). Taboada-Leonetti (1999) pense que cette stratégie peut aller jusqu'à la « sommation névrotique » voire à l'agressivité (Goffman, 1973, le pense également). D'après Malewska-Peyre (1999), cette agressivité peut aussi bien être dirigée vers soi (dans ce cas, elle relèverait de la psychiatrie) que vers autrui.

2.1.3. L'assimilation au dominant

Outre-Atlantique, cette stratégie est appelée le « passing » (passer de l'autre côté). Selon Kastersztein (1999), elle consiste à afficher sa filiation avec les membres de l'identité dominante et à faire en sorte que ce lien ne soit pas remis en question. Il s'agit pour le dominé de se désolidariser de son groupe d'origine afin de se débarrasser d'une identité infériorisée (Taboada-Leonetti, 1999). Le but est de ressembler le plus possible au dominant « physiquement et culturellement » (Malewska-Peyre, 1999) pour pouvoir échapper aux « traitements discriminatoires » (Kastersztein, 1999).

Physiquement, cela peut se traduire par la modification de la couleur des cheveux, de la coiffure, du maquillage de la couleur de la peau ou encore le changement de paupière lorsque les yeux sont débridés (Malewska-Peyre, 1999).

Culturellement, cela revient à modifier son expression orale, son accent, sa façon d'être. Aussi cela peut consister à procéder à la naturalisation, à renoncer à son prénom, à son nom, à sa langue, à ses proches, à ses valeurs et croyances (Kastersztein, 1999 ; Taboada-Leonetti, 1999).

Dans son étude, Malewska-Peyre (1999, p126) constate par exemple que « *certaines parmi les filles maghrébines avec qui nous étions en contact défrisaient leurs cheveux, changeaient leur couleur (mèches, teinture), s'appelaient : Dolly, Jeanne, Yvette, au lieu d'Aïcha, Souad, Malika, etc., portaient obligatoirement des jeans..., se disaient "de mentalité française",*

renonçaient à la religion musulmane, même aux liens familiaux : (mes parents, je n'en ai rien à foutre ») [...].

Aussi, l'auteure se souvient d'une Antillaise qui se disait blanche depuis qu'elle avait été placée dans une famille « française ». « *Tu es comme un pingouin, noire dehors, blanche dedans* », lui aurait rétorqué sa sœur.

Cette remarque montre que la stratégie d'assimilation n'est pas sans conséquences. Elle implique pour l'individu de faire des sacrifices en renonçant à ses habitudes, à ses croyances et à ses proches, sans lui garantir d'être accepté par les membres de la culture dominante ni d'être vu comme l'un des leurs. Taboada-Leonetti (1999) pense que cette stratégie peut déboucher sur des comportements pathologiques. Pour Malewska-Peyre (1999) aussi, cette stratégie représente un risque important pour l'individu puisqu'elle l'expose à des sanctions de la part de son groupe ethnique, mais aussi au rejet de son groupe d'adoption. Pour remédier aux éventuelles conséquences de ces sanctions, Malewska-Peyre (1999) recommande de faire « *un vrai travail de déliaison et de construire des rationalisations* » (p 126-127).

Les trois stratégies présentées vont plutôt dans l'intérêt du dominant, soit celui qui assigne une identité négative à un individu. Dans la première stratégie (l'intériorisation), celui-ci intériorise et accepte tous les attributs négatifs, quitte à se voir comme incompetent, paresseux ou encore malhonnête. Dans la seconde (renforcement de l'identité négative), il majore ces attributs négatifs quitte à donner raison au dominant quant à la « dangerosité présumée » de son identité originelle. Enfin dans la troisième (l'assimilation), l'individu renonce à son identité, convaincu de l'infériorité de celle-ci, pour se rallier à celle du dominant, quitte à courir le risque de subir un rejet de sa part, mais aussi de la part de son groupe d'origine. Cette dernière stratégie nous rappelle ce que Camilleri (1999) désigne comme « *la survalorisation de la préoccupation pragmatique* » (p 95) (par opposition à la préoccupation ontologique), dans laquelle l'individu s'adapte à son environnement et à ses interlocuteurs en basculant d'un système de valeur à un autre.

Toutefois, dans les situations de conflit identitaire, l'individu ne réagit pas toujours dans l'intérêt de celui qui déprécie son identité. Parfois, lorsqu'il estime l'assignation identitaire trop risquée et/ou trop dévalorisante, il la réfute complètement.

2.2. Les stratégies de transaction interne

Nous allons maintenant présenter cinq stratégies qui visent à défendre et à préserver l'identité pour soi.

2.2.1. Le contournement

Taboada-Leonetti (1999) pense que cette stratégie n'est possible que lorsque les contraintes de l'assignation identitaire sont moins importantes. L'individu stigmatisé conserve son identité malgré les assignations parce qu'il bénéficie d'un soutien financier et institutionnel considérable de sa communauté d'origine.

2.2.2. Le déni

Dans cette stratégie, selon Taboada-Leonetti (1999), l'individu réfute complètement l'identité assignée parce qu'il ne s'y reconnaît pas. Il ne souhaite pas que ce soit autrui qui décide de la définition de son moi. Ce serait le cas en France des Réunionnais et Antillais, qui se considèreraient comme Français, et qui rejetteraient l'identité de Noirs ou d'immigrés qui leur serait assignée par les Blancs : « *le racisme ne me concerne pas, moi je suis Français* » (Taboada-Leonetti, 1999, p 75). Toutefois, d'après l'auteure, l'individu n'a pas le pouvoir d'imposer à autrui la manière dont il se définit. Autrui peut en effet continuer à le voir différemment et à le catégoriser dans telle ou telle case.

2.2.3. La singularisation

Proposée par Kastersztein (1999), cette stratégie traduit la volonté de l'individu stigmatisé d'afficher sa différence à travers des vêtements, une personnalité originale ou encore les objets sociaux comme la voiture et la maison. D'après Malewska-Peyre (1999), la « revalorisation de sa singularité » a pour but de sauvegarder sa culture d'origine et sa nationalité. Dans son enquête, cette auteure évoque des Jeunes Maghrébins qui décident de « survaloriser » les traditions culinaires arabes, comme le couscous, « bon et sain » à leurs yeux, contrairement aux « *bizareries de la cuisine française comme les huitres* ». L'auteure

constate que cette stratégie induit généralement des critiques à l'encontre des cultures occidentales.

La stratégie de singularisation fait écho à ce que Camilleri (1999) appelle la « *survalorisation de la préoccupation ontologique* » (p 55), laquelle consiste pour le stigmatisé à s'investir totalement dans « le moi » et à rejeter autrui. Camilleri pense que les fondamentalistes font partie de cette catégorie. Toutefois, selon lui, cette stratégie est difficile à tenir, compte tenu de la réalité de la vie qui nécessite forcément un minimum de pragmatisme. Pour l'auteur, ceux qui la choisissent peuvent, pour préserver leur moi et éviter de s'incliner face à autrui, déléguer à un membre de leur communauté le soin de réaliser « les adaptations pratiques » vis-à-vis de l'identité dominante.

2.2.4. La visibilité sociale

Proposée par Kastersztein (1999, p 38), cette stratégie consiste pour le stigmatisé à faire accepter sa différence, à « être identifié, écouté et individualisé ». Aussi, l'objectif est de faire reconnaître sa valeur afin de « compter pour quelque chose ». D'après Kastersztein (1999), la poursuite de ce but est importante pour les individus qui souffrent habituellement d'un défaut de visibilité. Puisque « *nous ne les voyons pas, nous ne les entendons pas, nous ne leur parlons pas. Ce sont les vieux aux yeux de beaucoup de jeunes, les pauvres aux yeux des riches, les noirs pour les blancs, les sauvages pour les civilisés, les débutants pour les scientifiques ou les artistes bien en place* » (Moscovisci, 1979, cité par Kastersztein, 1999, p 38). Dans son étude, Taboada-Leonetti (1999) pense que l'amélioration de la visibilité peut passer par la création d'une chaîne de télévision ethnique. C'est apparemment ce qu'a fait la communauté hispanique aux USA pour se rendre plus visible auprès des Américains.

2.2.5. L'action collective

Selon Taboada-Leonetti (1999), l'individu refuse l'identité assignée par le dominant. Pour tenter d'imposer sa différence, il peut s'engager dans des groupes indépendantistes régionaux, des mouvements nationalistes, des associations féministes ou écologiques. Taboada-Leonetti (1999) pense que cette stratégie s'inscrit dans un mouvement dialectique entre l'individu et le collectif et vise à obtenir plus de pouvoir.

Les cinq stratégies ont en commun la volonté de préserver sa différence, de la faire reconnaître et de rétablir en quelque sorte une certaine justice vis-à-vis de soi-même face à une mise en cause dévalorisante de son identité.

Dans certains cas, la résolution du conflit identitaire peut aussi se traduire par l'adoption d'une stratégie mixte. En effet, quand ils réalisent que la dépréciation de leur identité est susceptible de leur procurer des avantages, les individus concernés peuvent s'en servir dans leur intérêt. Ils peuvent pour cela adopter des stratégies allant aussi bien dans le sens du dominant que dans le leur.

2.3. Les stratégies mixtes

Les stratégies que nous appelons mixtes sont celles qui visent à préserver l'identité pour soi sans rejeter celle assignée par autrui. Nous en avons identifié douze. Une majorité d'entre elles est proposée par Camilleri (1965, 1973, 1983, 1999). Nous avons choisi de nous centrer essentiellement sur les travaux de cet auteur car ils portent sur la population maghrébine et plus particulièrement tunisienne.

2.3.1. Le retournement sémantique

Dans cette stratégie, très fréquente d'après Taboada-Leonetti (1999), l'individu accepte l'identité assignée avec tous les stigmates qui y sont attachés. Cependant, il transforme ces derniers en quelque chose de positif en procédant à un « *renversement sémantique* ». D'après l'auteure, les Noirs utiliseraient cette stratégie pour se détacher de l'image dévalorisante qui leur serait assignée par les Blancs : « *Ainsi, les noirs qui acceptent la catégorisation sociale fondée sur la couleur de la peau, la prennent à leur compte, s'auto-désignent comme noirs ou même comme "négro" (terme méprisant utilisé par les blancs), plutôt que par les euphémismes du genre "homme de couleur" mais la caractéristique "noir" et les attributs qui l'accompagnent sont alors implicitement ou explicitement valorisés* » (Ibid., p 68).

Aussi Taboada-Leonetti (1999) estime qu'en se désignant comme « Beurs », les enfants maghrébins, « *discriminés et désignés comme arabes* » se donnent l'opportunité de définir eux-mêmes leur propre identité et de fixer les modalités d'appréciation de cette dernière.

2.3.2. La recomposition identitaire

Cette stratégie est souvent adoptée par les membres de caractéristiques et d'origines différentes qui subissent une « communauté de traitement » de la part du groupe majoritaire. Il s'agit pour eux, de créer ou plutôt de recomposer une nouvelle identité collective afin de fixer eux-mêmes les règles de leur définition de soi. Selon Taboada-Leonetti (1999), la recomposition identitaire s'accompagne souvent d'un « retournement sémantique » qui contribue à valoriser l'identité nouvellement définie. Outre-Manche, d'après l'auteure, cette stratégie serait utilisée par les « Black British », mouvement de contestation regroupant des personnes non blanches comme les Indiens, les Pakistanais, les Antillais et les Asiatiques (Couper, 1987, cité par Taboada-Leonetti, 1999). En choisissant l'identité de « Black », une identité de couleur, plutôt que celle de « minorités ethniques » ou encore de « personnes de couleur » telle que les administrations les désignent, ces personnes aspirent à une considération plus importante dans le système sociopolitique.

2.3.3. La recherche de similitudes

Proposée par Malewska-Peyre (1999), cette stratégie consiste à rechercher des similitudes avec le groupe dominant sans pour autant renoncer à sa propre identité. Cela revient à mettre en évidence la communauté des classes d'âge, des idéologies et croyances, des statuts sociaux « *pour minimiser les différences malcommodes* ». Selon L'auteure, les valeurs qui sont communes aux nationaux et aux étrangers sont plus simples à partager que celles faisant appel à la culture ou encore à l'histoire nationale.

2.3.4. L'instrumentalisation de l'identité assignée

Selon Taboada-Leonetti (1999), dans cette stratégie aussi appelée « la stratégie du faible », l'individu accepte l'identité assignée et s'en sert dans le but de maximiser ses avantages. En effet, conscient de l'intérêt que peut lui procurer cette assignation identitaire, il l'instrumentalise dans la perspective d'obtenir toujours plus de privilèges. Se référant aux travaux d'Amselle (1985), Taboada-Leonetti (1999) pense que cette stratégie est utilisée par certains groupes ethniques de l'Afrique occidentale qui se définissent tantôt comme

Soninkés⁹, tantôt comme Malinkés¹⁰, selon qu'il s'agisse de se battre contre un ennemi commun, d'obtenir un territoire ou de fonder une nouvelle chefferie.

Pour Camilleri (1999), le « principe de maximisation des avantages » revient pour un individu à retenir dans un contexte précis tels traits considérés comme avantageux en délaissant les obligations qui y sont attachés. Dans une recherche précédente, cet auteur (Camilleri, 1973) remarquait par exemple que « *des Tunisiens de milieux populaires déstructurés en arrivaient à isoler ce qui, dans le système arabo-musulman, favorise l'homme, l'époux, le père mais en négligeant désormais les devoirs qui y sont liés* ». Aussi, selon l'auteur, cette stratégie de maximisation peut consister à cumuler des traits favorables de deux systèmes différents. C'est ce que feraient les jeunes Tunisiens qui disent vouloir épouser des femmes « modernes » ayant en même temps des qualités d'épouses traditionnelles. Enfin, le principe de maximisation des avantages revient à passer d'un système de valeurs à un autre, à changer de statut et de rôle pour satisfaire ses intérêts. Il fait passer le principe de plaisir avant celui de réalité (Ibid.). Pour Camilleri (1999, p 102) « *C'est là un cas typique de réinterprétation corruptrice des codes culturels, qui brise indûment la logique des modèles. Elle résulte de l'adoption aberrante, du moins aux yeux de l'observateur rationnel, de l'individualisme occidental, du fait de l'allègement plus ou moins prononcé du contrôle des groupes traditionnels : ce qui ouvre la voie à la manipulation égocentrique des codes* ».

Camilleri estime que cette stratégie permet de supprimer le conflit identitaire en mettant en avant, une logique plutôt subjective. Ses travaux montrent qu'il existe des stratégies qui emploient une logique plus rationnelle. Ces stratégies, qui visent à la construction de « structures identitaires syncrétiques », utilisent des arguments admis par la raison pour s'imposer à tous. Parmi elles, l'auteur évoque la réappropriation (E), la dissociation (F), l'articulation organique des contraires (G), la valorisation de l'esprit aux dépens de la lettre (H), la suspension d'application des valeurs (I).

⁹ Groupe ethnique situé à l'Ouest du Sahel, principalement au Mali, mais aussi au Sénégal et en Mauritanie

¹⁰ Groupe ethnique situé principalement au Mali, et dans une moindre mesure en Guinée et au Sénégal

2.3.5. La réappropriation

Dans cette stratégie, l'individu s'investit dans de nouvelles représentations en étant convaincu que celles-ci sont en fait tolérées et inscrites dans son identité d'origine (soit dans les textes religieux ou « *ce qu'on tient pour leur esprit* »). Cela peut par exemple se traduire par la réinterprétation de textes fondamentaux. Ainsi, l'adoption de valeurs nouvelles ne nécessite pas de s'éloigner de son identité originelle mais au contraire, de s'y retrouver pleinement. Cette stratégie permet à l'individu d'intégrer les valeurs et représentations de l'identité dominante tout en s'assurant d'être parfaitement en accord avec son identité d'origine. D'après Camilleri, elle a été utilisée en Tunisie par les autorités, pour favoriser l'acceptation par la population, de nouvelles représentations. Elle permettrait « *d'intégrer le changement en se tenant assuré de n'avoir pas changé* », d'« améliorer » l'identité d'origine et de découvrir ses richesses (Ibid., 1999).

2.3.6. La dissociation

Elle consiste à adhérer aussi bien aux représentations nouvelles qu'à celles de son identité d'origine. Ici, selon Camilleri (1999) la résolution de la contradiction identitaire passe par la dissociation des objets auxquelles ces représentations se rattachent. Par exemple l'auteur affirme que les « jeunes Tunisiens instruits » qui ont fait l'objet de son étude, déplorent les pratiques éducatives traditionnelles de leurs parents, mais conviennent que celles-ci sont nécessairement liées à la formation que ces derniers ont reçue, mais aussi à leur époque. Cela permet de dissocier les personnes de leur conduite, et « *de rejeter celle-ci sans s'en prendre à celles-là* » (Ibid., p 104).

2.3.7. L'articulation organique des contraires

Cette stratégie consiste à trouver dans les représentations anciennes (celle de l'identité originelle) des conduites modernes. Par exemple, l'on va consentir à instruire les femmes pour leur permettre de mieux remplir leur rôle traditionnel d'épouse et de mère (Ibid.). Cela permettrait alors de sauvegarder les traditions de l'identité d'origine au lieu de s'en éloigner. Cette stratégie semble proche des stratégies de réappropriation (E) et de dissociation (F). D'après Camilleri, elle s'en distingue par le fait qu'elle trouve dans l'identité originelle des

conduites modernes. Selon l'auteur, les deux précédentes stratégies considèrent que l'ancien et le nouveau modèles identitaires ne sont pas contradictoires, « *bien au contraire* ». Toutefois, il convient de reconnaître que la distinction entre les 3 stratégies n'est pas très évidente. En effet, le fait pour la stratégie « d'articulation organique des contraires » (G) de trouver des conduites modernes dans l'identité d'origine suppose qu'elle admet une proximité entre ancienne et nouvelle identité (comme le font les deux stratégies précédentes).

2.3.8. La valorisation de l'esprit aux dépens de la lettre

Camilleri appelle aussi cette stratégie la « mobilisation-subjectivisation des valeurs ». Elle consiste d'après lui, à délaissé « *les anciennes déterminations institutionnelles fixées dans la passé pour les récupérer sous forme de valeurs et attitudes libres, dégagées des contenus cristallisés par la tradition* ». Par exemple, dans les familles maghrébines, on reconnaît traditionnellement le rôle prépondérant des parents dans l'éducation de leurs enfants. Effectivement, les parents interviennent dans la scolarité de leurs enfants et même dans le choix de leurs conjoints. Dans son étude, Camilleri constate que les jeunes maghrébins qui mobilisent la stratégie de « la valorisation de l'esprit aux dépens de la lettre », continuent à écouter leurs parents, mais se comportent différemment ou plutôt à leur façon. Ici, l'individu se pose en médiateur entre son groupe d'une part, et le contenu et l'application du code d'autre part. Il devient central dans cette stratégie puisque c'est à lui que revient le soin de réguler le collectif.

2.3.9. La suspension d'application de la valeur

Dans cette stratégie d'après Camilleri (1999), l'individu revendique et s'identifie à une valeur mais ne l'applique pas du tout dans la réalité. Ce serait selon l'auteur, le cas des mères de famille résidant à Tunis, la capitale tunisienne. Elles affirment soutenir et même adhérer à l'allaitement traditionnel (au sein) et pourtant, elles ne le pratiquent pas dans la réalité. Aussi, d'après Camilleri, il y a des hommes maghrébins qui disent consentir à l'égalité des sexes sans pour autant l'appliquer au quotidien, prétextant que les femmes de la région, contrairement à leurs homologues occidentales, manquent d'instruction et ne sont de ce

fait, pas « *en mesure de s'assumer* ». L'auteur constate alors qu'ici « *la fonction expressive et symbolique de la culture se renforce aux dépens de sa fonction normative et pratique* » (p 106).

Le point commun entre cette stratégie (I) et la précédente (H) est qu'elles interviennent toutes les deux sur le lien entre une représentation (qu'elle relève de l'identité d'origine ou de l'identité adoptée) et sa mise en œuvre dans la pratique. Toutefois les deux stratégies ont chacune une particularité. Dans « la valorisation de l'esprit au dépens de la lettre » (H), le lien entre représentation et sa mise en œuvre se matérialise par une façon différente d'appliquer cette représentation. En effet, bien qu'attentif aux recommandations de son identité d'origine, l'individu se donne la liberté d'appliquer à sa manière la représentation en question. Dans la stratégie de « suspension d'application de la valeur » (I), la représentation ou valeur dont il est question n'est pas du tout mise en œuvre.

Selon Camilleri, ces deux stratégies (H, I) ainsi que les trois qui les précèdent (E, F, G) ont pour vocation d'éviter les conflits culturels. Ce sont des stratégies d'évitement de conflits. Toutefois, éviter un conflit n'est pas toujours possible. En effet, il arrive que dans certaines situations de rencontre ou d'échange culturel, les contradictions prennent le dessus. Pour Camilleri, quand on ne peut plus les éviter, on peut les modérer en utilisant non plus des stratégies d'évitement, mais de modération de conflits. L'auteur reconnaît que la frontière entre évitement et modération est très floue, mais estime que la modération d'un conflit est beaucoup plus problématique pour un individu que son évitement. Les trois stratégies de modération de conflit sont présentées ci-après :

2.3.10. La pondération différentielle des valeurs en opposition

L'individu qui vit sur des représentations ou des valeurs contradictoires va modérer le conflit intérieur en n'accordant pas le même poids à ces dernières « *c'est-à-dire en s'y investissant inégalement* ». Pour illustrer cette stratégie, Camilleri évoque le cas d'une personne qui a des « désaccords plus ou moins graves » avec sa famille à qui il reproche une position trop traditionnelle, mais qui décide pourtant d'y rester et même de s'y attacher sans « *aucune manifestation de révolte ni d'amertume* ». Selon l'auteur (Camilleri, 1962, cité par Camilleri,

1999, p 107-108), dans cette situation, « *on distribue les représentations concernées sur une échelle. On y fait passer, avant celles qui produisent ces désaccords, l'attachement à des valeurs anciennes qu'on se plaît à énumérer : solidarité sans faille, dévouement, affection qui transcende toutes les divisions* ».

2.3.11. La limitation de l'item perçu comme pénible

Ici, l'individu vit avec des valeurs opposées à celles qu'il respecte habituellement mais les limite de différentes manières. Par exemple, Camilleri constate dans son étude que dans la communauté maghrébine, il arrive qu'on autorise le travail féminin pour une durée limitée, le temps de satisfaire les besoins matériels et élémentaires de la famille. Toutefois, pendant l'exercice de son activité, la femme se fait contrôler : « *on prétendra contrôler les horaires de la femme, on l'attendra à la sortie, on voudra réduire et réglementer ses rapports avec les collègues masculins.* » (Camilleri, 1999, p 109). Ainsi, on adopte de nouvelles représentations tout en réduisant l'écart que ces dernières provoquent vis-à-vis des anciennes représentations. D'après l'auteur, les travailleuses algériennes portant le hijab, « *habit droit qui ne découvre que leur visage* », utilisent bien cette stratégie. Effectivement, du fait de leur travail, elles acceptent les contraintes de la modernité et essaient de les limiter en portant des vêtements traditionnels. Aussi, Camilleri considère que les jeunes Maghrébins de son étude qui disent respecter les normes de la « famille traditionaliste » tout en se réservant la liberté de s'en éloigner à partir de leur mariage se trouvent dans cette stratégie. Tout comme ceux qui déclarent apprécier et trouver normal le comportement traditionnel de leur mère, et qui pourtant, rêvent d'épouser des femmes radicalement différentes.

2.3.12. L'alternance systématisée des codes

Pour illustrer cette dernière stratégie, Camilleri fait référence à Toulbi (1982) qui a observé les comportements des cadres algériens vivant une « sursaturation des codes modernistes » dans leur travail. Il en ressort que ces cadres organisent chez eux, des séances religieuses « *dans le cadre plus ou moins bien respecté de l'orthodoxie musulmane.* ». Aussi, ils se rendent dans des villages afin de participer à des rites traditionnels spécifiques. Il s'agit donc ici de procéder à un retour aux traditions originelles afin de se distancer et de relativiser les

préjudices de la modernité. Cette stratégie nous paraît très semblable à la stratégie précédente (K). Comme cette dernière effectivement, elle permet à un individu de se réfugier dans une représentation/valeur (provenant soit de l'identité d'origine, soit de l'identité adoptée) pour relativiser le préjudice lié à l'adoption d'une nouvelle représentation ou au respect de l'ancienne représentation.

Au terme de cette analyse, nous pouvons donc distinguer 20 stratégies de résolution de conflits identitaires (voir tableau) :

- 3 stratégies de transaction externe, qui visent à préserver l'identité pour autrui (dominant) et qui menacent l'identité pour soi.
- 5 stratégies de transaction interne, qui ont pour vocation de préserver l'identité pour soi et qui mettent en faiblesse celle assignée par le dominant.
- 12 stratégies mixtes, qui vont aussi bien dans le sens du dominant que dans celui du minoritaire.

Parmi ces stratégies, d'après Camilleri (1965, 1973, 1983, 1999), certaines permettent d'éviter les conflits alors que d'autres permettent de les modérer. Cependant, l'auteur reconnaît lui-même que la frontière entre évitement et modération n'est pas très évidente.

- Les stratégies d'évitement des conflits

Parmi les stratégies d'évitement des conflits, Camilleri considère que certaines ont une « cohérence simple » tandis que d'autres ont une « cohérence complexe ».

Dans les stratégies ayant une *cohérence simple*, la résolution de la contradiction identitaire induit la suppression de « l'un de ses thèmes ». C'est le cas de *l'assimilation au dominant*, mais aussi, de la *singularisation*¹¹. Aussi, à notre sens, c'est le cas des stratégies d'*intérieurisation*, de *renforcement de l'identité négative*, de *contournement* et de *déni*, qui sont proposées par Taboada-Leonetti (1999) et Malewska-Peyre (1999). Effectivement, dans ces six stratégies, l'acteur en situation de contradiction identitaire choisit de supprimer l'un

¹¹ Nous avons volontairement choisi les termes « assimilation » et « singularisation » proposés par Taboada-Leonetti (1999), Kastersztejn (1999) et Malewska-Peyre (1999) parce qu'ils sont couramment employés dans la littérature. Mais dans son étude, Camilleri (1999) désigne ces stratégies par d'autres termes : pour l'assimilation, il parle de *survalorisation de la préoccupation pragmatique*. Et pour la singularisation, il évoque la *survalorisation de la préoccupation ontologique*.

des éléments contradictoires, soit pour préserver son identité originelle (singularisation, contournement, déni) soit pour protéger celle du dominant (assimilation, renforcement de l'identité négative, intériorisation).

Dans les stratégies ayant une *cohérence complexe*, l'individu tente de résoudre le conflit en tenant compte de tous les éléments qui sont sujet à contradiction. Camilleri estime qu'il y a dans cette catégorie, des stratégies qui mobilisent une logique subjective ou affective, et d'autres qui mobilisent une logique rationnelle.

Dans la première logique, l'individu limite la contradiction « pour lui-même » et non en elle-même. La stratégie de *l'instrumentalisation de l'identité assignée*¹² fait partie de cette catégorie. Aussi, selon nous, les stratégies de *recherche de similitudes* et de *retournement sémantique*, proposées par Taboada-Leonetti (1999) et Malewska-Peyre (1999) appartiennent à cette catégorie.

Dans la logique rationnelle, l'individu utilise la raison pour justifier l'adoption de représentations nouvelles. C'est précisément ce qui se passe quand il adopte les stratégies de *réappropriation*, de *dissociation*, de *articulation organique des contraires*, de *valorisation de l'esprit aux dépens de la lettre*, et de *suspension d'application de la valeur* (Camilleri, 1999).

- Les stratégies de modération des conflits

Dans cette catégorie, Camilleri inclut la *pondération différentielle des valeurs en opposition*, la *limitation de l'item perçu comme pénible* et l'*alternance systématique des codes*.

Mais parmi ces nombreuses stratégies, lesquelles allons-nous donc mobiliser dans nos résultats ?

Pour des raisons de faisabilité, nous ne pourrions exploiter les 20 stratégies dans nos résultats de thèse. Notre thèse s'intéressant aux individus (plutôt qu'aux groupes), nous privilégierons les stratégies individuelles relevant préférentiellement du domaine culturel.

¹² Nous avons emprunté cette stratégie ou plutôt cette expression à Taboada-Leonetti (1999). Dans son étude, Camilleri (1999) l'appelle *la maximisation des avantages*.

Selon Taboada-Leonetti (1999), les stratégies identitaires relèvent généralement de trois domaines :

- * Dans le *domaine culturel*, les individus essaient de préserver leur culture : langue, traditions, religion, pratiques quotidiennes (traditions culinaires, vestimentaires, décor de maison, musique) afin d'assurer la survie de leur groupe.
- * Dans le *domaine institutionnel*, ils se constituent en groupe et créent des associations ethniques ou communautaires (ex : télévision de la communauté hispanique aux USA) pour se donner une plus grande visibilité auprès du dominant.
- * Dans le *domaine politique*, ils créent des groupes ethniques de pression afin de transformer les rapports sociaux.

Les stratégies comme *la visibilité sociale*, *l'action collective* ou encore *la recomposition identitaire* nous paraissent être des stratégies collectives en lien avec le domaine politique et/ou institutionnel. De ce fait, elles ne seront pas exploitées dans nos résultats. Pour les autres relevant du domaine culturel, nous exploiterons prioritairement les plus fréquemment rencontrées chez les travailleurs tunisiens qui font l'objet de notre enquête.

Le tableau ci-après résume notre analyse et indique les stratégies que nous sommes susceptibles d'utiliser dans nos résultats.

Tableau 1: les stratégies identitaires

Type de stratégies	nom de la stratégie	Références
Stratégies de transaction externe	L'intériorisation	Kastersztein, 1999 ; Taboada-Leonetti, 1999 ; Camilleri, 1999 ; Favre, 2001 ; Malewska-Peyre, 1999
	Le renforcement de l'identité négative	Taboada-Leonetti, 1999 ; Malewska-Peyre, 1999
	L'assimilation au dominant	Kastersztein, 1999 ; Malewska-Peyre, 1999 ; Taboada-Leonetti, 1999 ; Camilleri, 1999
Stratégies de transaction interne	Le contournement	Taboada-Leonetti, 1999
	Le déni	Taboada-Leonetti, 1999
	La singularisation	Kastersztein, 1999 ; Malewska-Peyre, 1999 ; Camilleri, 1999
Stratégies mixtes	Le retournement sémantique	Taboada-Leonetti, 1999
	La recherche de similitudes	Malewska-Peyre, 1999
	L'instrumentalisation de l'identité assignée	Taboada-Leonetti, 1999 ; Camilleri, 1973, 1999
	La réappropriation	Camilleri, 1999
	La dissociation	Camilleri, 1999
	L'articulation organique des contraires	Camilleri, 1999
	La valorisation de l'esprit aux dépens de la lettre	Camilleri, 1999
	La suspension d'application de la valeur	Camilleri, 1999
	La pondération différentielle des valeurs en opposition	Camilleri, 1999
	La limitation de l'item perçu comme pénible	Camilleri, 1999
L'alternance systématisée des codes	Camilleri, 1999	

Stratégies d'évitement des conflits

Stratégies de modération des conflits

Selon Camilleri, ces stratégies ne sont pas du tout définitives. En effet, les individus faisant face à une contradiction identitaire sont susceptibles d'inventer perpétuellement de nouvelles stratégies. Par ailleurs, à notre sens, ces stratégies ne sont pas figées. Elles peuvent effectivement évoluer selon les situations, le contexte et l'interlocuteur. Ainsi, un même individu peut adopter successivement voire simultanément des stratégies différentes. Par exemple, en fonction de ses intérêts, il peut dans un premier temps s'assimiler au dominant puis, réalisant les dangers de ce comportement pour son identité, décider de passer à une stratégie interne avant de se stabiliser sur une stratégie mixte.

Cela étant dit, dans une entreprise comme un centre d'appels offshore travaillant pour des clients étrangers (les dominants), il y a des stratégies qui sont plus onéreuses que d'autres. L'adoption de stratégies de transaction interne par des salariés (par exemple, le refus de ces derniers d'adopter certaines représentations de l'identité dominante) peut entraîner la perte de clients et donc, une perte de ressource importante pour l'entreprise. Celle-ci a donc intérêt à ce que ses travailleurs adoptent les stratégies les moins contrariantes pour ses clients étrangers (mais aussi les moins coûteuses pour elle), soient les stratégies de transaction externe et dans une moindre mesure, les stratégies mixtes.

Mais quels sont les facteurs qui favorisent l'adoption de ces deux types de stratégies qui sont (partiellement ou totalement) favorables au dominant ? Existe-t-il des caractéristiques particulières qui prédisposent leur développement chez certains individus ? L'entreprise peut-elle contribuer à leur développement ?

2.4. Les facteurs facilitant le développement de stratégies favorables au dominant

A partir des travaux de Yih-teen LEE et Vincent CALVEZ (2007) et de Philippe Pierre (2003), nous allons examiner les facteurs qui permettent d'obtenir des stratégies favorables à l'identité dominante.

2.4.1. La compétence culturelle

Selon Lee et Calvez (2007), le développement de la compétence culturelle peut favoriser l'ouverture vis-à-vis d'autres cultures.

La compétence culturelle est « *l'ensemble des connaissances, habiletés, capacités et compréhensions qui permettent à un individu les possédant de comprendre les comportements, les valeurs et les représentations de personnes culturellement différentes de lui-même, et d'agir d'une manière acceptable de leur point de vue afin de faciliter la communication et la collaboration* » (Miller, 1994 ; Nordhaug, 1998 ; Earley et Ang, 2003).

Concernant les éléments qui composent cette compétence, les auteurs ne sont pas unanimes. Certains (Ward et al, 2004) y mettent des « compétences stables » comme les traits de personnalité pouvant caractériser un individu : D'après le modèle des Big Five¹³, ces traits sont : la stabilité émotionnelle, l'extraversion, l'ouverture d'esprit, l'agréabilité et la conscience.

D'autres (Mendenhall et Oddou, 1985 ; Schneider et Barsoux, 1997) au contraire, y mettent des « compétences dynamiques » impliquant un apprentissage et une adaptation permanente au contexte et à l'interlocuteur.

D'autres (Shaffer et al, 2006 ; Leiba-O'Sullivan, 1999 ; Van der Zee et Van Oudenhoven, 2000 ; Matsumoto et al, 2001 ; Matsumoto et al, 2003) prennent en compte les deux types de compétences. D'autres (Earley et Ang, 2003) enfin, analysent ces compétences en trois dimensions (cognitive, motivationnelle et comportementale).

Dans le tableau qui suit, nous avons, à partir d'une recherche approfondie, regroupé tous les éléments qui composent la compétence culturelle. Nous y indiquons les noms des auteurs, les éléments composant cette compétence et, si possible, le cadre (de l'étude) au cours duquel ces éléments ont été identifiés.

¹³ Les Big Five = modèle psychologique expérimenté par Goldberg en 1990, comprenant 5 traits de personnalité à savoir la stabilité émotionnelle, l'extraversion, l'ouverture d'esprit, l'agréabilité et la conscience.

Tableau 2: Qu'est-ce que la compétence culturelle ?

Auteurs	Les éléments qui composent la Compétence culturelle	Cadre de l'étude
Mendenhall et Oddou (1985)	Capacité à maîtriser le stress Capacité à développer un bon rapport avec les locaux Volonté de communiquer Capacité à décoder les comportements des étrangers	Qualités déterminantes dans l'expatriation
Ward et al (2004)	Stabilité émotionnelle Extraversion	Adapter les expatriés dans le pays d'accueil
Shaffer et al (2006)	Stabilité émotionnelle Ouverture aux expériences Adaptation et performance au travail Flexibilité culturelle Souci des autres ethnocentrisme	
Leiba-O'Sullivan (1999)	Les compétences stables : les 5 traits de personnalité des <i>Big Five</i> principalement : stabilité émotionnelle, extraversion, ouverture d'esprit, agréabilité, conscience. Les compétences dynamiques (connaissances culturelles, la confiance, capacité de gérer le stress, de résoudre les conflits et le questionnement critique)	
Van der Zee et Van Oudenhoven (2000)	Ouverture, stabilité émotionnelle, initiative sociale, flexibilité	Pour sélectionner les expatriés
Harrison, Chadwick et Scales (1996)	Confiance en soi, capacité d'autonomie élevée	Prédire la performance des expatriés
Matsumoto et al (2001) ; Matsumoto et al (2003)	Stabilité émotionnelle, ouverture, flexibilité et créativité	Mesurer le potentiel d'adaptation culturelle
Schneider et Barsoux (1997)	Capacités linguistiques Curiosité culturelle Tolérance à l'incertitude et à l'ambiguïté Flexibilité, patience, empathie culturelle Forte conscience de soi	Gérer les différences lors de l'expatriation
Earley et Ang (2003)	Les Compétences culturelles sont composées de capacités analysables en 3 dimensions : La dimension cognitive : Aspects généraux et spécifiques des connaissances culturelles. Pour développer les connaissances culturelles générales, il est nécessaire d'étudier des dimensions de Hofstede (1980, 2001), Hall (1976), Trompenaars (1993), osland et Bird (2000). Les Connaissances spécifiques sont indispensables pour agir dans un contexte précis. Elles permettent de cibler une culture pour connaître ses normes et ses valeurs. Les 2 types de connaissances se complètent. Plus les connaissances générales sont élevées, plus il est aisé d'apprendre les connaissances spécifiques. La dimension motivationnelle : C'est la force qui nous conduit à délaisser notre confort pour comprendre autrui. Les éléments qui contribuent à cette force sont : l'efficacité et la confiance en soi (Earley et Ang, 2003), et l'ouverture aux autres cultures (Ang, Van Dyne et Koh, 2006). La dimension comportementale : elle suppose un lien étroit entre connaissances et comportement. ex. parler la langue de l'autre et assimiler les styles de gestion et de communication. Cela nécessite un apprentissage important. Parce que « savoir, ce n'est pas faire » !	

Au vu de cette présentation synthétique, on peut en déduire que le développement de la compétence culturelle est un investissement important pour une entreprise puisqu'elle nécessite de sa part un effort d'investissement en formation pour adapter ses collaborateurs à la culture de ses clients, fournisseurs et interlocuteurs étrangers. Cela nécessite probablement de recruter des consultants en management interculturel et d'organiser constamment des formations dans l'entreprise. Aussi, cela peut impliquer d'offrir à ses collaborateurs, des séjours à l'étranger pour leur permettre d'améliorer leurs compétences linguistiques et culturelles. Tout cela peut représenter un coût considérable que les entreprises ne sont pas toujours en mesure de mobiliser. Pour réduire considérablement ce coût, il peut être intéressant pour les managers de contracter avec des collaborateurs qui sont déjà dotés de compétences culturelles.

En effet, il existe des individus, qui, du fait de leurs origines familiales, leurs parcours biographiques ou/et professionnels, possèdent des éléments caractérisant la compétence culturelle. Dans leurs travaux, Lee et Calvez (1997) font précisément le lien entre identité culturelle et compétence culturelle. Selon eux, l'identité culturelle joue un rôle déterminant dans l'acquisition des compétences culturelles. Deux dimensions d'identité culturelle déterminent à leurs yeux, le niveau de connaissances indispensable dans une situation d'échange/de collaboration culturelle.

- L'identité culturelle en lien avec sa propre culture
- L'identité culturelle liée à une culture spécifique ou à des cultures autres que la nôtre

Selon les deux auteurs, ces deux types d'identités ne sont pas forcément antagonistes. Un individu peut aussi bien être doté de la première que de la seconde. Lee et Calvez (2007) concluent précisément que les personnes ayant une « identité duelle » sont possiblement celles qui détiennent le plus de compétences culturelles (voir tableau ci-après) :

Tableau 3: le Modèle de l'identité duelle comme compétence culturelle, Lee et Calvez (2007, p 25), adaptation personnelle

Identité et ouverture aux autres cultures	Forte	Personnes culturellement déphasées A	Compétence multiculturelle B
	Faible	Enfermement culturel C	Narcissique ethnocentrique D
		Faible	Forte
		Identité à la culture d'origine	

D'après Lee et Calvez (2007), les individus situés en zone B (compétence multiculturelle) ont une « identité duelle » et sont potentiellement les plus compétentes dans une situation d'interaction culturelle. En effet, du fait de leur fort attachement à leur culture d'origine, ces personnes ont un niveau élevé de « confiance en soi ». Par ailleurs, de par leur capacité d'ouverture aux autres cultures, elles sont les plus motivées pour échanger. Leur configuration identitaire favorise la compétence culturelle et est de ce fait, « *la plus désirable et la plus désirée* » (p.24).

Selon Lee et Calvez (2007), les personnes situées en zone D ne sont pas désirables car elles ne voient que les avantages de leur propre culture, ignorant ceux des autres cultures. Les individus se trouvant dans les deux autres zones (A et C) ne sont pas non plus désirables compte tenu de leur faible sensibilité vis-à-vis de leur culture d'origine.

Généralement, les personnes dotées d'une identité duelle sont celles qui vivent et/ou qui ont été socialisées dans un environnement autre que le leur ou celui de leurs parents.

D'après Rabasso et Rabasso (2007), c'est précisément le cas des enfants de la « troisième culture », ceux ayant grandi dans un milieu culturel différent de leur milieu d'origine ou de celui de leurs parents. Selon Schmid (2007), un enfant qui vit dans deux univers différents « *développe des relations avec chacune des cultures et s'identifie dans une certaine mesure avec elles mais ne la considère pas pour autant comme faisant partie intégrante de lui* ».

Dans l'une et l'autre cultures, l'enfant est considéré comme étranger. Sa vision de la société est très différente de celles des autres enfants (Rabasso et Rabasso, 2007).

En résumé, il est important pour une entreprise de développer la compétence culturelle de ses collaborateurs afin de les adapter à l'univers de ses clients mais aussi pour faciliter leur ouverture à d'autres cultures. Cependant, compte tenu du coût que cela peut représenter, l'entreprise peut avoir intérêt à recruter des personnes qui sont déjà dotées de cette compétence, plutôt que de sélectionner celles qui en sont dépourvues et de devoir dépenser des sommes considérables pour leur en inculquer. De ce fait, les « enfants de la troisième culture », nés ici et originaires de là-bas (ou l'inverse) peuvent être une alternative intéressante du fait de leur ouverture et leur attachement aussi bien à leur identité d'origine qu'à celle de leur culture d'accueil.

Toutefois, la compétence culturelle étant - comme toutes les autres compétences - instable et situationnelle, elle doit s'entretenir perpétuellement et être actualisée selon les interlocuteurs, le contexte et la situation. Les personnes qui en sont « naturellement » dotées doivent elles aussi faire un effort d'actualisation.

La compétence culturelle est donc bien un facteur important permettant de faciliter l'adoption de stratégies identitaires totalement ou partiellement favorables au dominant. Toutefois, une analyse des travaux de Philippe Pierre (2003), consacrés à la socialisation des cadres internationaux, nous a permis d'identifier des facteurs supplémentaires : « l'atout pouvoir », « l'atout communautaire » et « l'atout familial ».

2.4.2. L'atout pouvoir

Dans son étude, Pierre (2003) estime que les cadres internationaux ayant des responsabilités et un statut importants, sont susceptibles de s'intégrer plus facilement que les autres, aux règles de l'entreprise ainsi qu'à la culture de leur pays d'accueil. Comme Tajfel (1978) avant lui, cet auteur confirme donc le lien entre niveau hiérarchique et acceptation de la culture dominante.

Effectivement il estime que *« lorsqu'un individu ne peut trouver une source d'expression suffisante dans l'expérience du travail et de l'échange, il tend à chercher à se définir par la valorisation d'une appartenance réifiées que cette définition en appelle à l'identité ethnique, à*

la famille, à un retour collectif à la culture, à une appartenance d'ordre sexuelle ou encore de classe » (p 90). Aussi pour l'auteur, A défaut de se définir par « ce qu'il fait », l'individu dépourvu d'autorité et de pouvoir en entreprise, peut avoir tendance à se définir par « ce qu'il est ».

Pierre (2003) fait précisément le constat dans son étude empirique, que les cadres qui ont le moins de « pouvoir réel » résistent plus que les autres, aux normes relationnelles dans le travail et à la culture de leur pays d'accueil.

Pierre semble alors penser que la décision de s'identifier à un dominant est positivement corrélée avec un niveau hiérarchique ou de pouvoir élevé.

Sainsaulieu (1989) lui, ne partage pas cet avis. Pour lui au contraire, la décision de s'identifier à un dominant est la preuve de son impuissance et de son incapacité (ou son manque de moyens) à défendre sa différence. Dans son œuvre consacrée au travail industriel et administratif dans les moyennes et grandes entreprises, cet auteur a remarqué que les travailleurs qui s'identifient facilement aux « puissants » (leurs supérieurs) (« identification verticale ») sont précisément ceux qui « *font l'expérience d'une absence de moyen de pression individuelle et collective sur le monde du travail* ». Ces travailleurs qui sont les ouvriers étrangers, les femmes en usine et les femmes au bureau, préfèrent effectivement se désolidariser de leurs pairs (collègues) pour s'attacher à leur chef jugé plus puissant.

Parallèlement, Sainsaulieu constate que les travailleurs qui refusent l'identification verticale vis-à-vis de leur supérieur sont ceux qui « *ont une place exceptionnelle dans l'échelle des ressources et moyens d'actions qu'ils tirent à la fois de leur métier, de la place de l'organisation dans le perfectionnement professionnel, et de leur position dans les organisations collectives extérieures au travail comme le syndicat, la famille bourgeoise et les réseaux de relations sociales* » (p 309). Ces individus, qui sont les ouvriers de métiers et les cadres dominants sont selon l'auteur, « relativement satisfaits » de leur travail et peuvent se permettre de prendre des distances avec un autrui dominant, parce qu'ils sont eux-mêmes d'une certaine manière, « des puissants ».

Toutefois, s'identifier au puissant ne suppose pas forcément le partage des valeurs de ce dernier. Pierre (2003) précise d'ailleurs que l'adoption d'un trait culturel ne signifie pas son partage intime.

2.4.3. L'atout communautaire et l'atout familial

Dans son étude, Philippe Pierre (2003) considère que la présence d'une communauté de semblables facilite l'intégration des cadres internationaux aussi bien dans leur entreprise mondialisée que dans la culture de leur pays d'accueil. Le fait d'appartenir à une communauté (ex : une association de compatriotes) permettrait de décoder les mœurs et pratiques de la culture d'accueil.

L'auteur estime qu'une communauté se rattache à une nation (ex : la France) mais aussi à une région ou un nombre limité de pays. Il dit d'elle qu'elle « *remplit un certain nombre de fonctions sociales, symboliques et culturelles qu'il nous semble possible d'isoler et qui permettent à ses membres de trouver un palliatif à une situation vécue de marginalité au sein de la société environnante* » (Pierre, 2003, p 106). Selon lui, la communauté apporte aux cadres un soutien affectif et est un « *facteur d'adaptation au travail et de la récréation culturelle* ». Elle est un moyen de valoriser et d'affirmer son identité puisqu'elle permet de « *reconstituer un lieu de vérité et de sécurité dans lequel la demande de sens est satisfaite face au monde extérieur* ». La présence de la communauté s'avère donc rassurante pour les cadres internationaux car elle leur fournit « une identité de lieu », la possibilité de s'exprimer librement, et leur rappelle un « recours possible au foyer ». D'après Pierre, elle justifie même en partie le moindre retour anticipé des cadres dans leur pays d'origine.

Selon l'auteur (Pierre, 2011), l'atout communautaire peut aussi être facilité par des relations « historiques » entre le pays d'accueil et le pays d'origine.

« *Ainsi, on soulignera qu'un cadre congolais affecté en France, parlant français dès le plus jeune âge, disposera a priori de davantage de repères culturels pour "s'orienter", et d'associations congolaises en France pour "exister", qu'un cadre colombien ou kazakh. Des parentés institutionnelles, culturelles ou linguistiques ténues existent en effet depuis longtemps entre la France et le Congo* » (p.22).

De son côté, Goffman (1973) considère que pour relativiser son stigmate et supporter le regard malveillant des « normaux », le stigmatisé peut trouver du soutien et du réconfort auprès « d'autres compatissants », soient « des personnes partageant le même stigmate que lui » ou se considérant comme ses « semblables ». Aussi, l'auteur pense que le stigmatisé

peut compter sur le soutien des « initiés », qui sont en fait des normaux compatissants, capables de comprendre son stigmaté, du fait de leur expérience personnelle (ex : un des leurs a le même stigmaté) ou professionnelle (du fait de leur travail, ils ont été ou sont régulièrement en contact avec une personne portant le même stigmaté).

Par ailleurs, d'après Goffman (1973), un stigmatisé accepte plus facilement son stigmaté et supporte relativement bien le regard malveillant des normaux s'il est soutenu par son époux (se), ses parents, ses enfants, bref par les membres de sa famille. Pierre (2003) aussi estime que la présence ou non de son épouse et de ses enfants à ses côtés lors de son expatriation influence l'intégration du cadre international dans l'entreprise et dans le pays d'accueil.

Effectivement, la cellule familiale est un espace qui apporte une certaine sérénité au travailleur et une certaine sécurité pour faire face aux situations complexes et incertaines du monde professionnel mais aussi du pays d'accueil. Pierre pense que les cadres étrangers, qui sont moins nombreux que les cadres français et dont l'expérience de l'expatriation est plus récente, risquent le déracinement en raison du fait qu'ils ne sont pas toujours accompagnés de leurs proches, ni soutenus dans le pays d'accueil par les membres de leur communauté d'origine.

Selon Pierre (2003), les trois atouts ou niveaux énoncés (l'atout pouvoir, l'atout communautaire et l'atout familial) sont « *analytiquement dissociables et concrètement indissociables des autres niveaux, sans que l'on puisse établir une hiérarchie entre eux ni faire l'économie d'un terme* » (p 151). Autrement dit, il n'est pas souhaitable de considérer que l'un des atouts facilite plus que les autres, l'acceptation de l'identité dominante. Se référant au travail de Friedberg (1997), Pierre estime qu'il vaut mieux renoncer « *au postulat de l'homogénéité et de la hiérarchisation des contextes d'actions et des régulations sociales qui les structurent* ».

Les recherches de ces auteurs montrent que quand un individu fait face à une injonction identitaire négative, il peut relativiser cette dernière et même l'accepter s'il bénéficie d'un soutien affectif important des membres de sa famille (atout familial) et de personnes partageant les mêmes caractéristiques ou les mêmes stigmates que lui (atout communautaire), que ces derniers soient tribaux (nationalité, langue, religion) ou sociaux (situation sociale, maladie, etc.). Le soutien de la communauté et de la famille peut donc

faciliter l'intégration au travail et permettre le développement de stratégies favorables à l'identité dominante.

Conclusion du chapitre 1 :

En conclusion de ce premier chapitre, il convient de rappeler que nous avons mobilisé une approche articulaire pour définir le concept d'identité. En effet, nous avons pris en considération le fait que la définition de soi relève aussi bien de l'individu (perspective essentialiste) que de son environnement (perspective interactionniste). Cette articulation suppose l'existence de deux identités : une identité pour soi et une identité pour autrui (Dubar, 2010). Les deux ne sont pas toujours convergentes. Effectivement, la manière dont l'individu se définit peut être radicalement différente voire opposée à celle à travers laquelle autrui le caractérise. Dans ce cas, il y a désaccord entre identité pour soi et identité pour autrui (Goffman, 1973 ; Dubar, 2010). Ce désaccord peut parfois être jugé dévalorisant par l'individu. Pour y remédier, ce dernier va tenter de résoudre le conflit identitaire soit au profit du dominant (stratégies de transaction externe), soit à son propre profit (stratégie de transaction interne), soit au profit de l'un et l'autre (stratégies mixtes). Aussi, il peut soit le modérer (en adoptant une stratégie de modération de conflits), soit l'éviter (en adoptant une stratégie d'évitement de conflits). Dans ce dernier cas, il peut le faire en optant pour une logique subjective ou alors une logique rationnelle.

Cela montre que l'individu dispose d'une capacité de résistance, de transformation et de créativité, et justifie notre choix d'une approche articulaire. Aussi, cela confirme le fait qu'il n'est pas toujours évident pour ce dernier d'accepter une identité assignée par autrui, en particulier lorsque celle-ci est jugée dévalorisante.

Néanmoins, il semblerait qu'il existe des facteurs permettant de faciliter cette acceptation. Le développement de la compétence culturelle par exemple, peut permettre à une entreprise de renforcer la sensibilité de ses collaborateurs à d'autres identités culturelles et donc de faciliter leur ouverture à une identité dominante. Mais compte tenu du coût que cela représente en termes de formation et d'intégration, il est plus intéressant pour une entreprise de se doter de collaborateurs qui ont déjà vécu au contact de cultures différentes.

C'est précisément le cas des « enfants de la troisième culture » (Lee et Calvez, 2007). Originaires d'ici et d'ailleurs, vivant depuis leur enfance entre différents univers culturels, ils ont acquis des qualités, savoirs et connaissances indispensables dans une situation d'interaction culturelle. Ils sont pour cette raison, moins susceptibles de développer des stratégies de transaction interne, trop coûteuses pour l'entreprise.

Par ailleurs, lorsqu'un individu est confronté à la dévalorisation de son identité ou à la mise en demeure d'adopter une identité qui ne lui correspond pas, il est susceptible de relativiser cette situation au profit du dominant s'il bénéficie d'un soutien affectif de sa famille (atout familial) mais aussi de personnes ayant les mêmes caractéristiques ou vivant la même situation que lui (atout communautaire).

Nous savons désormais que l'évolution de la définition de soi est influencée par les contextes dans lesquels on vit. Quand on est salarié d'une entreprise, notre définition de soi peut varier selon les pratiques managériales proposées par cette dernière. En effet, lorsque ces pratiques sont jugées satisfaisantes, il est possible que l'on adopte des stratégies partiellement voire totalement favorables à l'identité du dominant.

Dans le prochain chapitre, nous allons précisément tenter d'examiner les différents modèles de management qui peuvent influencer la définition de soi dans les entreprises tunisiennes.

Chapitre 2 : Management dans un contexte tunisien

Les spécialistes de l'identité considèrent que pour savoir comment un individu se définit, il est indispensable de s'intéresser à son environnement - à son histoire, à la sociologie et à l'ethnologie - car c'est cet environnement qui « rend possible » (Vasquez, 1999) la définition de soi.

En abordant le présent chapitre, nous nous intéressons à l'environnement dans lequel vivent et travaillent les opérateurs et managers tunisiens qui font l'objet de notre thèse. Nous examinerons concrètement l'environnement externe à leurs organisations, lequel influe sur les pratiques managériales internes.

A plusieurs reprises effectivement, la littérature a montré avec conviction que le management dans une entreprise est généralement dépendant du contexte externe de cette dernière (Powell et DiMaggio, 1983 ; Tayeb, 1996 ; Meyer et Rowan, 1977 ; D'Iribarne, 1986, 2008, 2009 ; Clifford Geertz, 1973 ; Zghal, 2003 ; McSweeney, 2009). C'est la raison pour laquelle nous abordons ici le contexte tunisien, qu'il soit historique, économique, social, politique ou culturel.

Après avoir présenté les différents contextes en Tunisie et dans le reste de la Méditerranée (**section 1**), nous décrivons les pratiques managériales et les modèles de management qui y sont utilisés (**section 2**). Il nous paraît pertinent d'examiner ces modèles car nous estimons qu'ils peuvent influencer les stratégies identitaires des travailleurs tunisiens, en particulier lorsque ces derniers estiment subir de la part de leurs donneurs d'ordres et clients occidentaux, une mise en demeure d'adopter une identité étrangère à la leur.

Section 1 : Le contexte tunisien

Avant de présenter les caractéristiques historiques, économiques, politiques, sociales et culturelles de la Tunisie, il nous paraît pertinent de faire le point sur sa situation

géographique et ses implications régionales, car celles-ci façonnent certainement son identité nationale.

1.1. La Tunisie, fragment de plusieurs entités régionales

La Tunisie est un Etat indépendant. Mais c'est aussi un fragment de plusieurs entités régionales (Afrique, Maghreb, MENA¹⁴, Euro-Méditerranée, etc.). Les travaux qui lui sont dédiés l'envisagent traditionnellement comme une unité faisant partie d'un ensemble collectif et homogène de régions. Ces travaux historiques, géographiques et économiques lui trouvent presque systématiquement des ressemblances avec ses « voisins de la région » qui sont le Maghreb (composé de 5 pays), l'espace sud-méditerranéen (16 pays) et même l'espace euro-méditerranéen (43 pays). Il convient de faire le point sur ces entités.

1.1.1. La région Maghreb

De l'arabe « al-Magrib », le Maghreb désigne « *la place où le soleil se couche* », soit à l'Ouest, par opposition à « Mashriq » ou « place où le soleil se lève » c'est-à-dire à l'Est¹⁵.

Dans le langage courant, le Maghreb¹⁶ désigne la partie occidentale de l'Afrique septentrionale comprenant le Maroc, l'Algérie et la Tunisie. Cette zone est aussi appelée le Maghreb central ou le petit Maghreb. Mais en réalité, la région Maghreb compte deux pays supplémentaires à savoir la Lybie et la Mauritanie. L'ensemble formé par les 5 pays est traditionnellement appelé « le Grand Maghreb ». Depuis le 17 février 1989, cet ensemble constitue l'Union du Maghreb Arabe (l'UMA). Il a vu le jour lors d'un sommet à Marrakech à l'initiative des dirigeants des cinq Etats membres, qui se sont engagés par le biais d'un traité – comprenant 19 articles – à développer des actions communes sur les plans économique et culturel, mais aussi sur le plan international et la défense.

¹⁴ Middle East and North Africa (Moyen Orient et Afrique du Nord)

¹⁵ Selon *The Maghreb review*, revue spécialisée dans l'étude de la région Maghreb

¹⁶ Pierre Vermeren (2011), historien du Maghreb contemporain, constate une « évolution sémantique » de la dénomination de cette région. Autrefois dénommée « Afrique Blanche » par la géographie coloniale, la région s'est vue par la suite appelée « le Maghreb » (avec une connotation politique renforcée en 1947 lorsque les dirigeants nationalistes d'Afrique du Nord, réunis en Egypte, ont créé au mépris du pays hôte, le comité de libération du Maghreb arabe). Par la suite, le terme « Afrique du Nord » intégré à l'empire colonial français a largement été utilisé. D'après l'auteur, d'autres appellations à l'instar de la « Berberie » seraient, malgré leur ancienneté, encore utilisées par des anciens combattants d'Afrique notamment.

1.1.2. La région Euro-Méditerranée

La Méditerranée ou *Mare Nostrum*, telle que les Romains la désignaient (Guillon, 2012) est la mer qui se situe entre l'Afrique, l'Europe et l'Asie. Les pays qualifiés de méditerranéens sont par définition, ceux qui bordent cette mer.

Le 13 juillet 2008, l'Union pour la Méditerranée (l'UPM) a vu le jour dans le cadre de la présidence française de l'union européenne, à l'initiative de Nicolas Sarkozy alors président de la République française. La naissance de cette organisation internationale à vocation régionale a permis de relancer le *processus de Barcelone*, partenariat économique lancé en novembre 1995 à l'initiative des 15 pays de l'UE et des 14 Etats sud-méditerranéens partenaires de l'époque.

L'UPM a pour ambition d'accompagner les 16 Etats du Sud actuellement partenaires – situés en Afrique du Nord et au Moyen-Orient - dans leur développement économique et démocratique. Les projets régionaux et sous-régionaux envisagés portent sur l'environnement, la santé, l'énergie, mais aussi sur l'économie, les migrations et la culture.

A ce jour, l'UPM compte 43 Etats partenaires dont 27 issus de l'Union européenne et 16 situés au Sud de la Méditerranée à savoir l'Albanie, l'Algérie, la Bosnie-et-Herzégovine, la Croatie, l'Égypte, Israël, la Jordanie, le Liban, la Mauritanie, Monaco, le Monténégro, le Maroc, la Palestine, la Syrie, la Tunisie et la Turquie.

Selon Scouarnec et Silva (2006), l'espace euro-méditerranéen comprend deux rives : l'une, « riche et vieille », située au Nord et composée de pays occidentaux essentiellement ; l'autre, « pauvre et jeune », située au Sud, comptant les pays nord-africains et moyen-orientaux. Orsini et Perez (2006), Guillon (2012), Bensaâd (2011) et Frimousse (2013) eux aussi envisagent cet espace comme « deux mondes » qui s'affrontent sur les plans démographique, économique et culturel.

Sur le premier plan, Orsini et Perez (2006) notent une différence de rythme de transition démographique entre le Nord et le Sud. Cette différence se caractérise par une forte concentration au Sud d'une population jeune, de plus en plus nombreuse (Grandguillaume et Peyroulou, 2004), et au Nord, d'une population en déclin et de plus en plus âgée. Selon Orsini et Perez (2006), ce déséquilibre va avoir des conséquences importantes sur l'environnement, l'immigration et l'urbanisation dans la région.

Sur le plan économique, plusieurs études constatent un déséquilibre important dans l'espace méditerranéen, déséquilibre qui oppose le « riche Nord » au « pauvre Sud » mais qui oppose aussi les pays maghrébins entre eux.

D'après Bensaâd (2011), le PIB par habitant dans l'UE est 14 fois plus élevé que dans les pays du Maghreb. « *Il est 20 fois plus important en Allemagne, 19 fois en France et 12 fois en Espagne* » (Bensaâd, 2008). Orsini et Perez (2006) constatent que la France et l'Italie représentent à eux seuls, 80% du PIB de la Méditerranée¹⁷. Ils notent que le Sud et l'Est ne sont qu'un « maigre marché pour le Nord ». Bensaâd (2011) confirme que les échanges économiques avec l'Europe représentent deux tiers pour le Maghreb. Pour l'Europe en revanche, les échanges avec le Maghreb ne s'élèvent qu'à 8%. Selon cet auteur, ce déséquilibre traduit la position subalterne du Maghreb dans la mondialisation.

Par ailleurs, Louart et Scouarnec (2005) constatent au sein même du Maghreb, une division des populations selon le capital économique. Ils remarquent l'existence de grandes agglomérations - marquées par une croissance démographique et économique - et soutenues par des « bourgeoisies étatiques et privées étrangères ». A côté de cette catégorie, les deux auteurs notent l'existence de classes moyennes qui tentent de se rapprocher de la catégorie précédente. Enfin, les jeunes, qui sont les plus pauvres « *ont pour seul espoir de s'émigrer pour échapper au chômage et à l'explosion du commerce informel* » (Louart et Scouarnec, 2005, p 280).

Sur le plan culturel, Guillon (2012) évoque un choc des civilisations entre le Nord et le Sud de la méditerranée. Ce choc se caractérise par un antagonisme opposant les cultures occidentales et « les autres », principalement incarnées par l'Islam. De son côté, Frimousse (2011, 2013) consent comme Bromberger et Durand (2001), à l'existence de trois Méditerranées : l'une latine, de culture catholique et laïque, l'autre orthodoxe, et enfin, l'autre musulmane « avec ses variantes turque, orientale et nord-africaine ». Selon Frimousse (2013), ces barrières culturelles et religieuses qui demeurent dans la région sont « infranchissables ». Louart et Scouarnec (2005) parlent eux aussi de « clivages culturels et

¹⁷ Il s'agit là de pays immédiatement proches (riverains) de la Méditerranée. L'Allemagne par exemple, n'en fait pas partie. Toutefois, elle est membre de l'espace euro-méditerranéen, du fait de son appartenance à l'UE des 27.

linguistiques » qui existeraient entre les Berbères, les Arabes et les francophones, clivages qui seraient sous-estimés voire niés.

La Méditerranée n'est donc pas « ce toit tranquille où marchent des colombes » (Orsini et Pérez, 2006). C'est un espace diversifié, où cohabitent et où s'affrontent des civilisations, des cultures, des façons différentes de concevoir l'économie, l'environnement et la vie en société. Ces dissemblances économiques, culturelles et démographiques renforcent les tensions entre les uns et les autres et contribuent parallèlement à les unir (Frimousse, 2013). Aussi, ces différences nous confortent dans l'idée que bien qu'impliquée dans des partenariats sociaux et économiques avec ses voisins arabes, africains et occidentaux, la Tunisie est un Etat souverain qui a ses propres institutions ainsi que des manières singulières de concevoir l'économie et la vie en société.

Nous nous forcerons donc de l'envisager ici comme une entité indépendante. Sans nier ses implications régionales et les conséquences de ces dernières sur son identité, nous privilégierions une analyse nationale - plus que régionale - de son environnement. Cette position, qui permet de rendre compte de « l'effet national », consiste à analyser les particularités historiques, institutionnelles, économiques et culturelles de la Tunisie afin de voir comment elles influent sur les pratiques internes des entreprises locales.

Partant du postulat d'une influence du contexte externe sur les pratiques internes des entreprises, les chercheurs qui se sont intéressés au management au Maghreb et en Euro-Méditerranée ont tenté de dégager « l'effet sociétal » de la région (Scouarnec et Silva, 2006 ; Louart et Scouarnec, 2005) en comparant les contextes institutionnel, politique, économique et culturel des pays concernés et en montrant leur influence sur les pratiques managériales des entreprises locales.

La lecture de leurs travaux nous a permis d'identifier les caractéristiques contextuelles – historique, économique, institutionnel, politique et culturel - de la Tunisie.

Pour commencer, nous souhaitons rappeler comment la Tunisie s'est construite au fil du temps en présentant son histoire et en particulier son histoire coloniale.

1.2. Contexte historique : une domination prolongée des puissances étrangères

« Depuis la haute antiquité jusqu'à nos jours, la Tunisie a été le théâtre d'une série d'invasions étrangères. Ce sont d'abord les Cananéens, les Phéniciens, puis les Carthaginois, les Romains, les Vandales, après les Grecs de Byzance, puis ce sont les Arabes et plus tard les Turcs Ottomans dont la domination barbare s'est affaïssée devant le drapeau de la France » (Antichan, 1884, p 95).

De sa naissance à mars 1956, la Tunisie a été occupée et dominée par 9 puissances étrangères aux origines multiples.

D'après Antichan (1884), elle fut envahie pour la première fois 2000 ans avant Jésus Christ, par des tribus de pasteurs asiatiques. Partis de l'Égypte pour l'Occident au départ, ces derniers décidèrent finalement d'élire domicile « dans les cantons fertiles de la Byzacène ». Six siècles plus tard environ, ils furent rejoints par les Cananéens, suivis des Phéniciens, des Carthaginois, des Romains, des Vandales, des Grecs, des Arabes, des Turcs et enfin des Français.

Les Berbères, qui sont considérés comme les autochtones de la Tunisie (Faucon, 1892, Antichan, 1884) seraient donc d'origine asiatique. Selon Antichan, c'est pour refouler cette population autochtone dans les montagnes que les différentes invasions étrangères précitées ont eu lieu. Celles-ci n'ont cependant pas eu raison de l'unité des Berbères puisque ces derniers ont survécu jusqu'à l'invasion arabe. C'est cette dernière invasion qui a contribué à les scinder et à les disperser vers plusieurs États de l'Afrique septentrionale. Suite à l'intrusion arabe, les Berbères se sont effectivement désunis et dispersés dans différents pays d'Afrique sous des noms différents : ils sont devenus les « Cheloub » et les « Amazig » au Maroc, les « Kabyles » et les « Chaouïa » en Algérie, et les « Touareg » dans le Sahara. En Tunisie, ils sont devenus les « Khroumirs ».

Pour Antichan, l'homme Khroumir est « fixé au sol et à sa maison, il a l'air de dire au conquérant qui passe : je ne bouge pas, je suis le fils de ces montagnes et de ces plaines, j'ai le droit du premier occupant » (p 104). Hommes et femmes sédentaires connus pour leur

hospitalité et leur désir de liberté, les Khroumirs vivent principalement de la terre et de l'élevage de troupeaux. Toutefois ils sont redoutés par les envahisseurs étrangers (et en particulier la France) contre lesquels ils estiment légitime de se battre pour défendre leur droit de premiers occupants.

1.2.1. La Tunisie avant l'arrivée des Français

Dans les années 1860, la Tunisie connaît des tensions outre des difficultés économiques. Un marché illégal d'armes destiné à l'Algérie voisine y émerge, sous le regard passif des autorités tunisiennes.

La France, qui a déjà conquis l'Algérie, voit d'un très mauvais œil ce trafic probablement destiné à équiper les résistants algériens soucieux de se défaire de leur « encombrante métropole » (Antichan, 1884). La France réalise que ce trafic peut lui faire perdre le contrôle de l'Algérie mais elle ne peut réagir étant donné qu'elle n'a aucun pouvoir légitime en Tunisie. D'autant plus que d'autres puissances étrangères – les Turcs et les Italiens – y ont déjà établi leur influence et convoitent eux aussi la régence tunisienne.

Malgré ces obstacles et soucieuse de maîtriser ses frontières algériennes, la France commence à envisager l'idée d'une « expédition » en Tunisie. En janvier 1869, elle fait savoir par la voix de Jules Ferry, son ministre des affaires étrangères que « *la France est le seul pays avec qui le bey ait sérieusement à compter ; en cas de guerre, nous respecterons son sol, la nationalité de son peuple, s'il est pour nous un ami fidèle c'est-à-dire s'il empêche que des secours d'une nature quelconque soient fournis par les indigènes à nos ennemis. Mais à la moindre attaque, ou même si nous avons des doutes sur sa neutralité, nous entrerions à main armée sur le territoire de la Tunisie, ouvert de tout côté, et nous serions bientôt sous les murs de la capitale, qui tomberait infailliblement en notre pouvoir...* » (Antichan, 1884, 183-184).

Trois années plus tard, au début de l'année 1881, des centaines de Khroumirs franchissent la frontière algérienne et attaquent à deux reprises la tribu des Aouaouchas, ce qui contrarie fortement la France qui s'insurge « *d'une violation de frontière commise en pleine paix, sans provocation, par des bandes armées et à deux reprises différentes, d'une atteinte grave au droit international* » (Ibid., 185).

Pour Narcisse Faucon (1893), « *le caractère et la rapidité de ces deux attaques nous apprirent que l'ennemi avait toutes les audaces ; il fallait s'attendre à de nouveaux méfaits et se préparer à une action énergétique sous peine de voir, à bref délai, l'Algérie ensanglantée par un réveil du fanatisme musulman* » (p 269).

Face à l'importance de ces attaques et à la passivité des autorités tunisiennes à leur égard, la France décide de « se faire justice » en « châtiant » les Khroumirs. Le 4 avril 1881, le général Farre, ministre de la guerre, annonce « l'expédition française en Tunisie ».

Pour justifier cette expédition et éviter toute assimilation avec une démarche coloniale, Jules Ferry déclare que :

« Nous allons en Tunisie pour châtier les méfaits que vous connaissez, nous y allons en même temps pour prendre toutes les mesures qui pourront être nécessaires pour en empêcher le renouvellement [...]. Le gouvernement de la république ne cherche pas de conquête, il n'en a pas besoin ; mais il a reçu en dépôt des gouvernements qui l'ont précédés, cette magnifique possession algérienne que la France a glorifié de son sang et fécondé de ses trésors. Il ira dans la répression militaire [...] pour mettre à l'abri d'une façon sérieuse et durable, la sécurité et l'avenir de cette France africaine » (Antichan, 1884 p 190).

1.2.2. La Tunisie française

Alors qu'elle n'entendait au départ que neutraliser les Khroumirs en prenant le contrôle de leur territoire, la France – représentée par le Général Bréart et son État-major - alla finalement jusqu'à Tunis. Le 12 mai 1881, la Général Bréart se présenta à Kassar-Saïd près du Bardo, au palais de Mohammed-es-Sadok - le Bey de Tunis - pour lui imposer un « traité de garantis ». Ce traité, que l'on appelle aussi le traité de Kassar-Saïd ou le traité du Bardo, se répartit en 10 articles. Il prévoit :

- Le maintien de la paix, l'amitié et le commerce entre les deux partenaires (art.1)
- Le rétablissement par la France, de l'ordre et de la sécurité aux frontières du littoral tunisien (art.2)
- La protection du Bey par la France (art.3)
- La garantie par la France de l'exécution des conventions en cours entre la Tunisie et d'autres puissances européennes (art.4)

- La nomination d'un résident français auprès du Bey pour assurer la bonne exécution du traité (art.5)
- La protection des tunisiens de l'étranger par les autorités consulaires françaises. « *En retour, Son Altesse le bey s'engage à ne conclure aucun acte ayant un caractère international sans en avoir donné connaissance au gouvernement de la république française et sans s'être entendu préalablement avec lui* » (art.6)
- La possibilité de fixer ensemble un accord financier garantissant le remboursement de la dette tunisienne et les droits des créanciers (art.7)
- Une contribution de guerre obligatoire pour les « tribus insoumises » de la frontière du littoral (art. 8)
- l'interdiction par le Bey, de l'introduction d'armes et de munitions de guerres par l'île de Djerba afin de protéger l'Algérie française contre le trafic illégal d'armes (art.9)
- La ratification obligatoire du traité par les deux parties (art.10).

Selon Antichan, le Général Bréart qui était chargé par la France d'amener le Bey à approuver cet accord, obligea ce dernier à le signer sur le champ alors qu'il aurait aimé avoir « quelques jours de réflexion » : « *La chose étant imposée, dit le bey, je n'ai qu'à me soumettre aux volontés du gouvernement français* » (Antichan, 1884, p 243).

C'est ainsi que la Tunisie devint le 12 mai 1881, un « Protectorat français ».

Le 8 juin 1883, ce traité fut renforcé par une nouvelle convention appelée « le traité de la Marsa ». Celle-ci renforça le contrôle de la Tunisie par la France en permettant entre autres, à cette dernière d'introduire « *les principes de notre organisation administrative* » dans la régence (La Barbera, 2006).

Au final, le traité de protectorat accorda à la France, la direction des affaires étrangères (art.6), le pouvoir militaire (art.2), le droit de s'immiscer dans les affaires financières (art.7) mais aussi, « *le pouvoir d'imposer en toutes matières la règle à suivre* » (Faucon, 1893).

Jules Ferry, pour qui la colonisation française est une « *noble entreprise* » (dans Faucon, 1893), et qui estime que « *les races supérieures ont un droit vis-à-vis des races inférieures*¹⁸ » voit le protectorat comme « *le type préféré de nos acquisitions coloniales* » (dans Faucon, 1893). Effectivement, Il estime le statut de protectorat plus souple et moins conflictuel que celui de colonie. Selon lui, dans le premier statut, contrairement au second, la métropole est déchargée de toutes fonctions gouvernementales et de direction, ce qui lui permet d'économiser de l'argent et d'éviter des conflits. Par ailleurs, Jules Ferry considère que le protectorat correspond davantage que la colonie, aux aspirations des Tunisiens, désireux d'une autorité forte et juste. Car pour lui, « *les Musulmans n'ont pas la notion du mandat politique, de l'autorité contractuelle, du pouvoir limité, mais ils ont au plus haut degré, l'instinct, le besoin, l'idéal du pouvoir fort et du pouvoir juste* » (Ibid.). Dans le protectorat, les réformes sont décidées d'en haut, « *par la grâce du maître obéi* » (Ibid.) et ne peuvent de ce fait être contestées. Le fait qu'elles soient décidées au plus haut niveau par un pouvoir reconnu, répondrait au besoin d'une autorité forte souhaitée par les Tunisiens. Jules Ferry voit dans le protectorat, « *une réalisation pratique et positive du rêve du bon despote* » et estime que cette convention peut permettre de bousculer les éléments fondamentaux voire sacrés du monde arabe (comme la famille, la terre, l'enseignement) à condition de procéder par étape, d'éviter des « coups de théâtre » et de « sauver les apparences ». La réussite d'une telle convention repose d'après lui, sur deux conditions : la première implique que le « protégé » accepte la protection ; et la seconde nécessite que le protecteur « *ait des vues arrêtées et suivies et que le système ne change pas aussi souvent que ceux qui ont charge de l'appliquer* » (Ibid.).

Ainsi, dans le statut de protectorat, le dominateur endosse le rôle positif de protecteur tandis que dans celui de colonie, il est vu comme un « méchant » envahisseur cherchant à accroître son pouvoir politique et économique.

Toutefois, l'analyse de Jules Ferry laisse interpréter le protectorat français de Tunisie comme une colonie déguisée. Le vocable « protectorat » apparaît comme une illusion sémantique destinée à faciliter l'acceptation de la colonisation par les colonisés. Pour Serge la Barbera (2006), il s'agit d'une « *formule nouvelle et souple qui est en fait une annexion pure et simple* »

¹⁸ Discours de Jules Ferry intitulé « les fondements de la politique coloniale » prononcé le 28 juillet 1885 devant la chambre des députés.

tout en sauvant les apparences... [Elle] permet à la France de faire une économie de fonctionnaire tout en contrôlant le pays par le haut » (p 18).

Jules Ferry, qui apparaît comme l'un des plus grands « avocats » de la colonisation française en Afrique, semble complètement convaincu par le caractère pacifique de cette relation particulière de domination. Pourtant, les événements qui vont se produire par la suite en Tunisie vont lui donner tort.

Selon Jacques Valette (1993), le traité de protectorat en Tunisie allait forcément susciter des résistances. D'après lui, les Tunisiens considéraient la présence des Français dans la régence comme temporaire. Premièrement, parce que les Berbères acceptent difficilement la domination étrangère : « *la tradition berbère pousse à refuser tout maître étranger venant imposer son autorité* » (Ibid., p 15). Deuxièmement, parce qu'il est peu probable qu'un Musulman se soumette à l'autorité d'un "infidèle" : « *un Musulman ne peut obéir à un infidèle, puisque ce dernier ne peut être le maître de la communauté, et par exemple diriger la prière du vendredi* » (Ibid. p 15). Aussi, l'auteur estime que les Tunisiens « *acceptent mal l'égalité avec les Européens, ces incroyants, ils ne s'y résignent que quelques années par respect de la force puisque la violence est parfois une des voies du salut [...]. Le Français est forcément un étranger dominant provisoirement un morceau de la communauté des croyants* » (Valette, 1993, p 76).

Ainsi, ce qui était au départ présenté comme un contrat pacifique entre un « protégé » et son « protecteur » engendra progressivement des contestations.

1.2.3. Entre colons et colonisés : des liens tendus

Selon plusieurs auteurs, durant la colonisation française en Tunisie, les Tunisiens se sentaient victimes d'un traitement défavorable de la part de leur dominateur. Ils se disaient victimes d'inégalités sociales et estimaient qu'ils n'avaient pas les mêmes chances de réussite que les Français. En 1913, Bach Hamba, présenté comme l'un des précurseurs du nationalisme tunisien (Valette, 1993) soutenait que « *quand le protectorat a été établi en Tunisie, nous nous sommes mis à l'école de la France ; nous nous sommes nourris de ses*

principes. Et quand nous en réclamons l'application, on nous les refuse » (Valette, 1993, p 76).

Les emplois dans l'administration, les professions libérales ainsi que l'accès au milieu urbain occidentalisé étaient réservés aux Français et aux personnes (d'origine bourgeoise généralement) ayant fréquenté leurs écoles. Les autres – étudiants zitouniens – d'origine modeste, ainsi que les personnes ayant suivi l'enseignement arabe dans des écoles coraniques, étaient condamnées à un avenir professionnel beaucoup moins avantageux (Ibid.).

Aussi, pour la Barbera (2006) les citoyens tunisiens éprouvaient du ressentiment à l'égard de leurs « colons » qu'ils suspectaient par ailleurs de cultiver un complexe de supériorité. A leurs yeux, les Français étaient de « riches colons », « arrogants » et « méprisants » (Ibid., p 64). Dans l'un de ses ouvrages, Azzouz Azzedine (1988) écrivait précisément que « *nous étions rejetés du milieu français qui ne se gênait pas à chaque instant pour nous faire sentir que nous n'étions que des "bicots", que nous appartenions à une race inférieure et nous fermait presque toutes les portes, presque toutes les issues* ».

Les Françaises étaient elles aussi épinglées par la presse féministe¹⁹ tunisienne qui voyait en elles « *des étrangères poudrées, pommadées, maquillées [...] aux séductions maniérées* ».

Toutefois, Azzedine (1988) rappelle que certains Français étaient sensibles à la situation défavorable des Tunisiens et s'engageaient parfois dans des actions humanitaires pour les soutenir.

Mais pour la plupart des auteurs précités, le sentiment d'injustice ressenti par les Tunisiens sur leur propre territoire était devenu insupportable au point que les Français étaient devenus à leurs yeux, de redoutables rivaux contre lesquels il fallait se battre. D'après la Barbera (2006), dans ce contexte de colonisation, les relations entre Français et Tunisiens étaient inévitablement "condamnées" par la "logique sociale et politique" : « *le Français, même compagnon de jeu du jeune Tunisien, [ne pouvant] être perçu que comme un adversaire* » (Ibid., p 66).

¹⁹ Revue féministe tunisienne *Leila* lancée en 1936 par les jeunes nationalistes du Néo-Destour (citée par La Barbera, 2006, p 65)

Les autres habitants du pays (Malgais, Italiens, Juifs tunisiens naturalisés) au contraire enviaient les Français et les considéraient comme des supérieurs. Leur admiration pour ces derniers les avait même conduits à demander massivement la nationalité française (Ibid.).

Durant sa présence en Tunisie, la France a mis en place d'importantes réalisations en construisant des chemins de fer, des points d'eaux, des écoles, des bâtiments d'exploitations agricoles et des bâtiments publics (La Barbera, 2006).

Mais elle s'est aussi appropriée les biens des Tunisiens en se portant acquéreur de domaines et de terres appartenant à des familles locales. Les plus grands domaines de la Régence étaient la propriété de sociétés financières à l'instar de la Société Marseillaise de Crédit (SMC). Les autres biens profitaient généralement à trois types de colons (Pierre Bardin, dans la Barbera, 2006, p 26), dont :

- *Les techniciens de la colonisation*, constitués de familles aristocrates propriétaires de domaines de deux à trois mille hectares. leur préoccupation exclusive était l'exportation de leur production et la rentabilité.
- *Les assembleurs de terres*, vivant aux côtés des indigènes, avaient pour principale ambition d'acquérir un maximum de terres.
- *Les moyens et petits colons*, propriétaires de quelques lots de terrains, étaient connus pour avoir de grandes difficultés avec la population tunisienne.

En plus de ces acquisitions foncières et patrimoniales, « *la France a voulu imposer avec constance son histoire, ses valeurs républicaines, sa langue, ses visions esthétiques, ses rites.* » (La Barbera, 2006, p 22). D'après Lüsebrink (1997), « *la colonisation française est marquée par une volonté d'assimiler l'Autre, d'imposer la langue et la culture occidentales, dans la vie quotidienne, à l'école, dans les administrations, dans les médias, ainsi que dans l'ensemble des formes d'interaction directe entre le colonisateur et le colonisé et également dans la communication littéraire* » (p 23). Ainsi durant le Protectorat, le modèle culturel français était le modèle dominant. Les autres communautés devaient « s'efforcer » (La Barbera, 2006) de le suivre. La Tunisie était intégrée dans ce modèle « *au même titre qu'une région française avec sa métropole* » (Ibid.). Selon La Barbera, les spectacles parisiens étaient systématiquement proposés aux habitants de Tunis, de Sfax ou de Sousse. Les films de

réalisateurs français étaient projetés dans la Régence, tout comme les spectacles de variétés et de chansons.

Mais au bout de quelques années, cette domination française est devenue difficile à accepter pour les Tunisiens.

1.2.4. Emergence d'un mouvement nationaliste

En 1919, certains citoyens tunisiens ont tenté d'obtenir la révision du traité de protectorat en se présentant à la conférence de paix de Versailles, sans succès.

En 1920, un parti nationaliste – le parti « jeune tunisien » – rebaptisé « Parti libéral constitutionnel tunisien » a vu le jour (Valette, 1993). Egalement appelé Destour ou Vieux Destour, ce parti avait pour principale revendication la mise en œuvre d'une constitution (*Destour*) reconnaissant les libertés fondamentales.

En 1931, suite à un conflit entre ancienne et nouvelle équipe, une division s'est opérée au sein du groupe et a fait naître un nouveau parti : le Néo-Destour. Les cadres de cette nouvelle organisation étaient de jeunes intellectuels formés à l'école française et souhaitant jouer un rôle important auprès des autorités coloniales. Parmi eux, il y avait Habib Bourguiba, un jeune avocat originaire de Monastir.

Comme leurs aînés du Vieux-Destour, les jeunes du Néo-Destour estimaient la colonisation française responsable de la « misère » en Tunisie et souhaitaient l'indépendance complète de cette dernière (Valette, 1993). Progressivement, ils sont parvenus à convaincre leurs compatriotes d'adhérer à leur cause. Cela ne fut pas une tâche très difficile puisque certains Tunisiens – en particulier les citadins – commençaient à trouver les autorités coloniales de plus en plus répressives (amende, emprisonnement, assignation à résidence, etc.) (Valette, 1993).

Habib Bourguiba, l'un des membres du groupe nationaliste, commença dès lors à se distinguer. Né à Monastir, ce jeune avocat a étudié en France à l'école de sciences politiques et à la faculté de droit de Paris. Il y a suivi les enseignements de Charles-André Julien, un agrégé d'histoire anticolonialiste. Après avoir été militant à la SFIO puis au parti communiste, il est rentré à Tunis en 1927 avec son épouse française. Là-bas, il s'est fait une bonne réputation en s'occupant d'affaires correctionnelles dans le quartier musulman.

Le jeune avocat propose une vision de la Tunisie complètement différente de celle des autres pays du Moyen-Orient. Il renonce en effet à la concevoir comme une « Umma musulmane » et la voit plutôt comme un Etat laïc, pays de « *tous ceux qui sans distinction de religion et de race, voudront l'agréer pour leur patrie, l'habiter sous la protection de lois égalitaires* » (Valette, 1993, p 92). Son discours s'adresse aussi bien « *aux colons, aux fonctionnaires, aux Français, aux Italiens, aux Juifs, à tous ceux qui n'ont pas de préjugé racial, à ceux qui n'ont rien et tout à gagner d'une collaboration franche, loyale et complète avec le peuple tunisien* » (Ibid., p 93). En adoptant ce discours modéré, le jeune avocat espère inciter le gouvernement de Léon Blum à envisager de nouvelles réformes.

Mais ne voyant aucune action de la part de ce dernier²⁰, Bourguiba change de méthode et adopte un ton plus révolutionnaire. Il se rapproche de Sliman Ben Sliman et de Salah Ben Youssef, deux acteurs anticolonialistes. Ensemble, ils organisent en avril 1937, une manifestation pour protester contre l'arrestation de cadres destouriens. Cette manifestation se solde par plusieurs morts et une importante répression de la part des autorités coloniales. Bourguiba et 19 de ses amis sont arrêtés puis transférés à Marseille.

En 1942, profitant de la vulnérabilité de la France alors occupée par les troupes allemandes et italiennes, le Bey de Tunis (Moncef Bey) fait sien, le combat des destouriens. Mais la France s'en rend compte et décide de le déposer²¹ le 13 mai 1943.

Le nouveau Bey (Lamine Bey) soutient lui aussi les destouriens et reçoit même Habib Bourguiba tout juste libéré par les Allemands, alors que le parti néo-destour est encore interdit.

En 1945, les cadres du parti nationaliste trouvent du soutien auprès des Américains soucieux de construire un barrage antisoviétique en Méditerranée.

Désormais libre, Bourguiba envisage en décembre 1950, une lutte armée pour inciter l'opinion internationale à réagir. Il est convaincu qu'en cas de trouble dans le pays, l'URSS et les Etats-Unis seraient obligés d'intervenir en encourageant la France à accepter l'indépendance de la Tunisie.

La communauté internationale finit par se rallier à sa cause. La ligue arabe et l'ONU apportent effectivement leur soutien au parti nationaliste, tout comme les Etats Unis.

²⁰ Les autorités françaises ont longtemps sous-estimé les mouvements nationalistes (Valette, 1993).

²¹ Selon Valette (1993), la France craignait que la Bey ne se rapproche des Anglais, qui lui avaient proposé leur protection lors de la libération de Tunis.

Bourguiba ainsi que le responsable de l'UGTT (l'union générale des travailleurs tunisiens), syndicat proche du parti nationaliste, seront même invités au congrès de l'American Federation of Labour (AFL) en 1951 à San Francisco. Mais en 1952, Bourguiba est une nouvelle fois arrêté et enfermé au Nord de la Tunisie.

En novembre de la même année, Georges Mesney, alors secrétaire général de l'AFL déclare que : *« nous demandons une enquête complète des nations unies sur les atrocités et la sauvage violation des droits de l'homme en Tunisie. Nous pressons notre gouvernement d'exercer sa pleine influence afin d'assurer la dissolution de la bande de terroristes coloniaux fanatiques, de restaurer tous les droits civils du peuple tunisien et d'apporter par les bons offices de l'ONU une rapide, juste et saine solution à la crise tunisienne »* (Valette, 1993, p 161).

En 1953, des actes qualifiés de terroristes (Valette, 1993) sont perpétrés dans le pays et leurs auteurs présumés sont fortement réprimés par les autorités coloniales.

Au cours de l'été 1953, le résident français à Tunis (Voizard) est déstabilisé par la déposition du sultan dans le Maroc voisin. Le Néo-Destour en profite alors pour renforcer la pression contre la France.

Face à la détermination des nationalistes et à la pression de la communauté internationale, la France est contrainte de reconnaître le 31 juillet 1954, l'autonomie interne de la Tunisie. Moins de deux années plus tard, le 20 mars 1956, la Tunisie accède complètement à son indépendance. Le 25 juillet 1957, elle devient une république et l'indépendantiste Habib Bourguiba en devient le président. Le 1^{er} juin 1959, la constitution tant réclamée par les destouriens est adoptée.

A ce jour, le débat sur la colonisation française fait polémique. En 2005, un projet de loi (celui du 23 février 2005 portant reconnaissance de la nation et contribution nationale en faveur des Français rapatriés) avait suggéré de lui reconnaître un « rôle positif ». Cette loi stipulait dans son article premier que *« la Nation exprime sa reconnaissance aux femmes et aux hommes qui ont participé à l'œuvre accomplie par la France dans les anciens départements français d'Algérie, au Maroc, en Tunisie et en Indochine ainsi que dans les territoires placés antérieurement sous la souveraineté française. »*. Aussi, cette loi suggérait aux enseignants de faire état du « rôle positif » de la colonisation française en Afrique du Nord notamment (article 4).

En France, l'expression « *rôle positif* » de la colonisation a suscité l'indignation des intellectuels, des enseignants et des associations de défense des droits de l'homme. Elle a suscité la colère des anciennes colonies qui y ont vu une forme d'apologie du colonialisme français. Fortement contrariée, l'Algérie, qui fut dominée par la France durant 132 années, a qualifié cette loi - par la voix de son président Abdelaziz Bouteflika - de « *cécité mentale, confinant au négationnisme et au révisionnisme*²² ».

Suite à cette vive polémique, l'article 4 de la loi française a finalement été abrogé le 25 janvier 2006, mais son évocation a réveillé des blessures du passé chez les anciens colonisés. En 2010, des députés algériens ont riposté en proposant de criminaliser le colonialisme français à travers la création « *des tribunaux spéciaux pour juger les responsables de crimes coloniaux ou de [les] poursuivre devant les tribunaux internationaux*²³ ».

Désormais, les hommes politiques français sont distants à l'égard du colonialisme. Lors de sa visite en Algérie en décembre 2007, le président Nicolas Sarkozy avait qualifié ce système d'« injuste par nature » et reconnu que des « crimes » avaient été perpétrés des deux côtés. Par ailleurs, après son discours d'investiture le 15 mai 2012, le président François Hollande avait choisi de rendre hommage à Jules Ferry pour avoir été l'auteur de lois permettant la gratuité, la laïcité et l'universalité de l'école. Mais cette décision n'avait pas été comprise par l'opinion et avait même suscité la controverse chez les intellectuels. Luc Ferry, ministre de l'éducation de Jacques Chirac de 2002 à 2004, avait violemment réagi en soutenant que Jules Ferry a été « *non seulement un grand colonisateur, mais c'est quelqu'un qui fonde la colonisation sur une vraie théorie raciste. De même qu'il faut éduquer les enfants, il faut éduquer les Africains, c'est ça l'idée*²⁴ ».

²² Enault, M., (2010) « Paris-Alger, le retour du passé », *lejdd.fr*, mis en ligne le 10 février 2010. Consulté le 30 juillet 2013. <http://www.lejdd.fr/International/Maghreb/Actualite/Paris-Alger-le-retour-du-passe-171577>

²³ A notre connaissance, ce projet de loi n'a pas encore été adopté

²⁴ Cité par un article de *libération.fr* (2012), « L'hommage de François Hollande au «grand colonisateur» Jules Ferry tourne à la polémique », publié le 15 mai 2012. Consulté le 31 juillet 2013. http://www.libération.fr/politiques/2012/05/15/l-hommage-de-francois-hollande-au-grand-colonisateur-jules-ferry-tourne-a-la-polemique_818849

L'article précise notamment que lors de son discours portant sur «les fondements de la politique coloniale» devant la Chambre des députés le 28 juillet 1885, Jules Ferry avait déclaré que: «*Messieurs, il faut parler plus*

Pour limiter la controverse, le président fraîchement élu avait dû déclarer qu' « *en saluant la mémoire de Jules Ferry qui fut un grand ministre de la République, je n'ignore rien de ses égarements politiques, sa défense de la colonisation fut une faute à la morale politique*²⁵. »

En résumé, la Tunisie s'est construite progressivement au travers de multiples invasions étrangères. Ces dernières, y compris la plus récente (française) ont incontestablement laissé des traces (langue, culture, institutions, etc.) qui font désormais partie de son identité nationale. Une fois indépendante, il a fallu qu'elle poursuive l'écriture de son histoire en redessinant son économie, en développant sa culture et ses institutions. Nous allons à présent voir les résultats qu'elle a obtenus en examinant ses caractéristiques contextuelles contemporaines, que celles-ci soient économiques, politiques, institutionnelles ou culturelles.

1.3. Une économie émergente mais fragile

Ici, nous mettrons en lumière les caractéristiques économiques de la Tunisie.

1.3.1. Caractéristiques économiques de la région

Tout d'abord, dans son ouvrage, Guillon (2012) constate qu'en Méditerranée, comme dans beaucoup de régions du monde, il existe deux types d'économies : une formelle - régie par des règles, utilisant comme outils le droit de la propriété et l'impôt, – une informelle – particulièrement prépondérante dans la Méditerranée non occidentale (pays du Maghreb et du Levant - l'Égypte, le Liban, la Syrie, etc.), échappant totalement aux règles officielles et soumise à d'autres types de normes comme les liens de parenté et la religion.

haut et plus vrai ! Il faut dire ouvertement qu'en effet les races supérieures ont un droit vis-à-vis des races inférieures.»

²⁵ humanite.fr (2012), « François Hollande met l'école et la science au cœur de son quinquennat », publié le 15 mai 2012. Consulté le 31 juillet 2013. <http://www.humanite.fr/politique/francois-hollande-met-leducation-nationale-au-coeur-de-son-quinquennat-496590>

L'auteur note effectivement que les diverses activités économiques produites (activités commerciales, commerce alimentaire, activités de service, productions artisanales ou industrielles) dans les pays du Maghreb et du Levant mobilisent principalement des fonds familiaux et claniques « *dont les liens sont fondés aussi sur une doctrine religieuse* » (p 35).

Selon lui, il existe dans ces pays, une forme collective marchande très courante : le souk ou le bazar. Ce dernier est à l'origine d'un système de transaction spécifique appelé *l'hawalla* « *dont la particularité est de pouvoir traiter les affaires sans laisser de traces bancaires – sur la seule fois des rapports de confiance* ». Inscrit dans l'Islam selon Guillon, ce mode de transaction est le gage d'un lien permanent entre l'individu et la communauté. Il échappe totalement aux pressions pouvant être exercées par les dirigeants ou les actionnaires comme c'est souvent le cas dans les organisations formelles.

Guillon estime que le caractère pluridimensionnel – politique, clanique et religieux – de ce système de transaction favorise sa reproductibilité et explique le fait que l'Islam ait conservé à des degrés différents, le caractère d'une religion d'Etat. Toutefois, il pense que la récente remise en question de l'Etat autoritaire au Maghreb et au Levant peut à terme fragiliser l'unicité de ce système.

L'économie dans les pays du Maghreb semble donc se singulariser par une certaine souplesse et une multidimensionnalité mêlant le clan, la famille et la religion. Cette conception de l'échange repose semble-t-il, sur des rapports de confiance plus que sur le calcul rationnel.

Mais compte tenu de leur localisation géostratégique – au confluent de l'Europe, de l'Afrique et de l'Asie - et de leur désir d'intégration dans la mondialisation, ces pays méditerranéens ont dû repenser leur manière de concevoir l'économie. Cette remise en question a été impulsée par la mise en œuvre de programmes internationaux d'ajustement à savoir *le programme de mise à niveau* et *le programme d'ajustement structurel*.

- Programmes de mise à niveau

Les programmes de mise à niveau ont pour objectif de renforcer la compétitivité d'entreprises nationales pour faciliter leur intégration dans la mondialisation. A l'origine, ce système d'ajustement a été expérimenté en 1988 par le Portugal pour dynamiser son économie et ainsi faciliter son entrée dans l'Union Européenne (Bougault et Filipiak, 2005).

Son succès a conduit d'autres pays, en particulier ceux en voie de développement, à suivre la même initiative. Les pays du Maghreb et du Levant se sont engagés dans cette voie pour permettre le bon déroulement d'accords de libre-échange conclus avec l'UE dans le cadre du programme MEDA²⁶, lequel vise à « *à mettre en œuvre les mesures de coopération destinées à aider les pays tiers méditerranéens à procéder à des réformes de leurs structures économiques et sociales et à atténuer les effets du développement économique sur le plan social et environnemental*²⁷ ».

Les programmes de mise à niveau interviennent à plusieurs échelles : encouragement à la création d'emplois dans les entreprises nationales, développement de l'infrastructure, amélioration de la qualité du tissu industriel, développement de la formation initiale et professionnelle, etc. Selon Bougault et Filipiak (2005), ces programmes s'inscrivent dans une logique de politique économique dont le but est de faciliter la croissance.

- Programmes d'ajustement structurel

Initiés par le fond monétaire international (FMI) ou la banque mondiale, les programmes d'ajustement structurel permettent aux pays en situation de vulnérabilité économique de sortir progressivement de la crise. Ils ont pour but de « *rétablir des équilibres macro-économiques internes et externes permettant de relancer une croissance économique saine et donc de fournir une base solide pour le développement des périphériques (Sud)* » (Alternatives du Sud, 1994).

Ces programmes, qui résultent nécessairement d'une négociation entre un pays endetté et l'établissement financier, peuvent porter sur le cadre juridique (modification de la législation pour favoriser l'initiative économique), fiscal (incitations financières pour encourager l'investissement), l'amélioration des infrastructures, la politique, l'innovation, etc.

²⁶ Mesures d'accompagnement financières et techniques (MEDA). Le programme MEDA est un outil de coopération entre les partenaires euro-méditerranéens. Lancé en 1996 (MEDA 1), modifié en 2000 (MEDA II), il se substitue aux programmes bilatéraux entre l'UE et chacun des pays de la méditerranée. Ce programme permet à l'UE d'apporter une aide financière et technique aux pays sud-méditerranéens pour leur permettre de développer des actions en vue de renforcer leur stabilité politique et leur développement démocratique. Il permet aussi de soutenir la mise en œuvre de la zone de libre-échange euro-méditerranéenne et de prendre en considération les dimensions culturelle et humaine.

²⁷ Source : <http://europa.eu>

Les deux programmes présentés nécessitent beaucoup d'efforts de la part des pays engagés. Ils impliquent de leur part, des modifications profondes dans leurs institutions, mais aussi dans leur manière de concevoir l'économie et la vie en société.

D'après Matmati (2005), les efforts engagés par l'Algérie, le Maroc et la Tunisie dans le cadre des programmes de mise à niveau et d'ajustement structurel se sont traduits par :

- la libéralisation du commerce, à travers la baisse des barrières douanières, la suppression du monopole de l'Etat (par la privatisation d'entreprises publiques), l'adhésion aux conventions internationales et à l'OMC, la négociation d'accords avec l'UE.
- l'encouragement à l'investissement, à travers entre autres, la mise en place de garanties pour les investisseurs étrangers et nationaux concernant la fiscalité, le rapatriement des profits obtenus, etc.

Ces efforts, qui ont été mis en œuvre de manière différente dans les trois pays (Matmati, 2005), ont eu des conséquences importantes sur la conception du management dans les entreprises maghrébines.

Malgré ces démarches, le bilan économique de l'Algérie, du Maroc et de la Tunisie est à ce jour mitigé. En effet, Mahiou (2004) considère que « *le sous-développement est le principal problème des pays du Maghreb* ». Comme lui, beaucoup d'auteurs jugent la situation économique des trois pays méditerranéens relativement défavorable.

Matmati (2005) reconnaît toutefois que le bilan économique n'est pas exactement le même dans les trois pays. Alors que le Maroc et la Tunisie connaissent un taux de croissance « relativement élevé », l'Algérie « a pris du retard » malgré ses importantes ressources naturelles.

La Tunisie semble effectivement mieux s'en sortir que ses deux voisins (Maroc et Algérie). En 2007, ses efforts lui ont valu d'être considérée par le FMI comme un pays émergent.

Selon Antoine Sfeir (2006), si elle a pu réaliser ces progrès, c'est d'abord parce qu'elle a engagé des réformes importantes au niveau sociétal et en particulier au niveau du statut de la femme.

1.3.2. Des réformes sociétales et économiques importantes

Tout d'abord, l'Etat tunisien a rendu l'école obligatoire et gratuite jusqu'à l'âge de 16 ans. Chaque année, il consacre un budget important à l'éducation de sa jeunesse. En 2010, ce budget a atteint 21,6% du budget total de l'Etat, soit 6,1% du PIB (en 2008, il représentait 7,2% du PIB, contre 4,3 pour l'Algérie et 5,7% pour le Maroc) (Piot, 2011).

En conséquence, la Tunisie a actuellement un meilleur taux d'alphabétisation²⁸ que ses deux voisins maghrébins. Ce taux est passé de 54% en 1980 à 73% en 2004. Entre 2009 et 2010, il a atteint 99,3% pour les jeunes de 6 ans et 98,2% pour les jeunes âgés de 6 à 11 ans. Selon Sfeir (2006), les filles sont plus scolarisées que les garçons (en 2005, elles représentaient 57% des 6-12 ans scolarisés) ce qui est semble-t-il, inhabituel dans la région car d'après la littérature, les femmes y sont généralement plus défavorisées que les hommes.

A ce jour, le système éducatif tunisien est considéré comme l'un des meilleurs du monde. Lors du Forum mondial de l'Economie 2011-2012 de Davos, la Tunisie a obtenu un meilleur score²⁹ (5 sur 7) que la France (4,5 sur 7), le Royaume Uni (4,8 sur 7), et même l'Allemagne (4,9 sur 7) pour la qualité de son système public d'enseignement. Aussi, sa qualité d'éducation en Mathématiques et en Science a obtenu le même score que la France (5,1 sur 7) et un meilleur score que le RU (4,5 sur 7) et l'Allemagne (4,4 sur 7). C'est donc en partie parce qu'elle a amélioré le niveau ainsi que la qualité d'éducation de sa jeunesse que la Tunisie a pu rencontrer des résultats plus favorables que ses voisins marocains et algériens.

Par ailleurs, Malgré les polémiques sur le statut des femmes après la révolution de 2011, la Tunisie est aujourd'hui considérée comme le pays arabe où les femmes sont le plus libres. Dès son accession au pouvoir, Habib Bourguiba, premier président de la Tunisie indépendante, a mis en place la *Majalla* (Vermeren, 2011), un nouveau code du statut personnel³⁰ : Ce code a supprimé la polygamie, autorisé la femme à "dévoiler" son visage, retiré aux hommes le droit de répudier leurs épouses, autorisé l'avortement, facilité les

²⁸ En 2009, le taux d'alphabétisation de la population marocaine âgée de 10 ans et plus était de 60,3% (62,6% pour les femmes et 71,9% pour les hommes). Ce taux a gagné 10,5 points entre 1999 et 2009, selon le Haut-Commissariat au Plan du Maroc.

²⁹ Les scores sont notés sur une échelle allant de 1 à 7. Un score élevé reflète une situation plus favorable.

³⁰ En Tunisie, Le code du statut du personnel désigne un ensemble de lois progressistes visant à l'égalité des sexes. Promulgué en août 1956, il est entré en vigueur le 1^{er} janvier 1957.

conditions du divorce³¹, etc. Pour Sfeir (2006), ces mesures ont contribué à renforcer l'égalité hommes/femmes, un principe qui est d'ailleurs inscrit dans la constitution tunisienne.

A ce jour, les femmes tunisiennes sont relativement moins pénalisées que leurs homologues marocaines et algériennes dans le monde professionnel, même si de sérieux progrès restent à faire. Leur taux d'activité dépasse 27%³² alors que celui des Algériennes est de 11,5% et celui des Marocaines de 25,5%.

La femme ayant plus de droits, elle peut contribuer au progrès économique de son pays. Son émancipation est une condition préalable au développement d'une nation.

Au-delà des mesures sociétales, le progrès économique de la Tunisie est aussi dû à la mise en œuvre « d'une stratégie de riposte économique et sociale » (Sfeir, 2006).

Effectivement au milieu des années 80, et comme ses voisins maghrébins, la Tunisie a entrepris un chantier de réformes économiques pour se conformer au programme d'ajustement structurel. Selon Mahbouli (2006) ce chantier s'est concrétisé en 5 volets :

- Encouragement à la privatisation et au désengagement du rôle de l'Etat : la Tunisie a procédé à une privatisation progressive et massive de ses entreprises publiques ainsi qu'à la valorisation de l'investissement privé sur son territoire
- Libéralisation des prix : désormais les prix sont fixés non plus par l'Etat centralisateur mais par le jeu de la concurrence et donc par le marché
- La libéralisation financière : La Tunisie a réformé et modernisé ses marchés monétaire et financier et créé en 1995 un marché de change
- Une rigueur budgétaire : de nouvelles règles ont été instituées pour permettre la maîtrise du déficit budgétaire. Aussi, une réforme fiscale encourageant l'économie libérale a été mise en place.

³¹ Un fonds a été créé pour les femmes divorcées et leurs enfants. Il leur permet de bénéficier d'allocations familiales et d'une assistance juridique (Sfeir, 2006)

³² Selon l'INS, institut national de la statistique tunisienne, la population active tunisienne s'élève à 392 730 personnes au 1^{er} trimestre 2013 (soit 106 290 femmes et 286 440 hommes). Ces chiffres n'ont pas évolué de manière substantielle depuis 2006.

- Promotion du commerce extérieur : cela s'est concrétisé par la dévaluation du dinar de 10% en 1986 et par sa dépréciation de 30% entre 1987 et 1991, mais aussi par la suppression des taxes d'exportation et la minimisation des droits de douane.

Dans les années 90, la Tunisie a multiplié les partenariats avec les instances internationales. Le 29 mars 1995, elle est devenue membre de l'organisation mondiale du commerce (OMC). Le 12 juillet 1995, elle a conclu un « accord d'association » avec l'Union Européenne. Celui-ci prévoit « *l'établissement d'une zone de libre échange sur une base réciproque conformément aux dispositions de l'article XXIV du GATT*³³ » (Mahbouli, 2006, p 3).

Au cours de cette période, la Tunisie a renforcé la modernisation de sa réglementation fiscale et sociale afin d'encourager l'investissement. En janvier 1994 précisément, le Code tunisien des incitations aux investissements est entré en vigueur. Il permet aux investisseurs étrangers et nationaux de bénéficier d'avantages ci-après :

- Une exonération totale des impôts pendant 10 ans : tout revenu provenant de l'exportation, des projets agricoles, des projets situés dans des zones d'encouragement au développement régional (ZEDR), bénéficie d'une exonération totale des impôts sur les bénéfices pendant les 10 premières années. A partir de la 11^{ème} année, les investisseurs peuvent profiter d'un taux réduit d'imposition de 10%.
- Une exonération totale des revenus réinvestis
- Une franchise totale des droits et taxes sur les biens d'équipement
- le soutien de l'Etat : l'Etat prend en charge les contributions patronales au régime de sécurité sociale, au titre des salaires versés aux travailleurs tunisiens dans les secteurs de l'industrie, du tourisme, de l'artisanat et des services.

³³ GATT : General Agreement on Tariffs and Trade = Accord *général* sur les tarifs douaniers et le commerce (Agétag). Cet accord multilatéral de libre-échange consiste en l'harmonisation des politiques douanières entre les pays partenaires

- Une prime pour les investissements réalisés dans l'artisanat, l'industrie manufacturière et les activités de services : Cette prime est fixée à 8% du coût de l'investissement et plafonnée à 500 000 dinars pour les projets situés dans le premier groupe³⁴ de zones d'encouragement au développement régional (ZEDR). Lorsque les projets se situent dans le second groupe³⁵ de ZEDR, la prime s'élève à 15% de l'investissement et est plafonnée à 1 million de dinars. Cette prime peut aller jusqu'à 25% de l'investissement (plafonnée à 1.5 million de dinars) pour les projets se trouvant dans les zones prioritaires³⁶.
- Une prise en charge totale par l'Etat, de cotisations patronales pour le recrutement de diplômés titulaires d'un BAC+2 minimum, et ce, durant les deux premières années qui suivent le recrutement. Au-delà de ce délai et jusqu'à la 7ème année, l'Etat continue à prendre en charge partiellement ces cotisations.

D'après le PMN, site du Programme tunisien de mise à niveau, le chantier de réformes et d'innovations engagé par la Tunisie a permis à cette dernière d'obtenir des résultats très encourageants dont les plus significatifs sont :

1.3.3. Des résultats encourageants

Selon le WEF, le World Economic Forum (2010-2011), la Tunisie est le pays le plus compétitif des pays Sud MEDA. Par ailleurs, au cours du Forum Economique mondial de Davos (2011-2012), elle a été consacrée 40^{ème} pays (sur 142) le plus compétitif en obtenant un meilleur rang que l'Italie (43^{ème}), le Portugal (45^{ème}) et le Maroc (73^{ème}). En 2012, la Banque mondiale

³⁴ Constitué de gouvernorats de Béja (délégation Medjez el Bab), Sfax, Sousse et Zaghuan (délégations Zaghuan, Bir M'cherga). En Tunisie, un gouvernorat est la plus grande division administrative du territoire national. C'est l'équivalent en France d'une Région

³⁵ Comprenant les gouvernorats de Bizerte, Gabès, Kairouan, Mahdia, Médenine, Sfax, Sidi Bouzid, Siliana, Zaghuan (délégations Ez-Zriba, el Fahs, Saouaf) et Béja (délégation Nord, Béja Sud, Testour, Teboursouk, Goubellat, Tibar)

³⁶ Dans les gouvernorats de Béja, Bizerte, Gabès, Gafsa, Jendouba, Kairouan, Kasserine, Kélibi, Médenine, Sfax, Sidi Bouzid, Siliana, Tataouine, Tozeur, Zaghuan.

a estimé son économie du savoir³⁷ plus performante que celle de ses voisins le Maroc et l'Algérie.

La Tunisie est le premier exportateur vers l'UE parmi les pays Sud MEDA. Ses exportations industrielles sont passées de 4.5 milliards de dinars en 1995 à 18.7 milliards de dinars en 2009. A ce jour, Elle est le 1^{er} exportateur mondial de dattes et le 2^{ème} exportateur d'huile d'olive. Elle est le 2^{ème} fournisseur de la France (et le 5^{ème} de l'UE) dans les produits de l'habillement.

La Tunisie se présente comme une véritable terre d'accueil pour les investissements étrangers : entre 1997 et 2010 par exemple, les investissements directs étrangers (IDE) sont passés de 402,9 millions de dinars tunisiens à 2 165 millions de dinars. Ces IDE représentent 3,5% du PIB et 18% des créations d'emplois (pour la période de 1997 et 2010). Après avoir chuté de 26% en 2011 probablement à cause de la révolution tunisienne, ils ont connu une reprise en 2012, d'après *Tunisia IT*.

Entre 1995 et 2009, le nombre d'entreprises employant 10 personnes et plus a presque triplé, passant de 2000 à 5747. En conséquence le nombre d'emplois est passé de 236 000 à 488 000 pour la même période.

Selon le PMN, la Tunisie est « le premier pays sud méditerranéen en termes d'implantation des PME européennes ». En 2010, 3 135 entreprises étrangères (dont une majorité européenne) y étaient implantées et employaient 324 821 personnes.

Au travers de ces résultats favorables, la Tunisie se présente comme une économie dynamique. Ses différents efforts lui ont permis de mieux réussir que ses voisins sud-méditerranéens. Toutefois, la crise européenne mais aussi l'actualité - marquée par la révolution tunisienne de janvier 2011 - ont légèrement freiné ses ambitions.

³⁷ Chaque année, la Banque mondiale établit un indice permettant d'évaluer les performances des pays. Connu sous les sigles KI et KEI (Knowledge Index et Knowledge Economy Index), cet indice compte 109 variables. La Banque a classé la Tunisie 82^{ème} devant le Maroc (99^{ème}) et l'Algérie (105^{ème}).

Suite à la révolution qui a précipité la chute du président Ben Ali, les conflits sociaux se sont multipliés et le contexte politique s'est dégradé. Ce dernier a été fragilisé par les incertitudes concernant le calendrier des élections, la mort violente de Chokri Belaïd, opposant politique anti-islamiste assassiné le 6 février 2013, l'assassinat du député Mohamed Brahimi le 25 juillet 2013 et la démission du premier ministre Hamadi Jebali. Ces tensions ont poussé certains investisseurs à fuir la Tunisie pour le Maroc voisin.

Par ailleurs, la crise européenne a entraîné comme au Maroc, une baisse des exportations tunisiennes vers l'Europe. Selon l'économiste et chercheur Mohamed Ali Marouani, cela a entraîné une baisse de la croissance du PIB (de 6% en 2007, elle est passée à 3% en 2010. Ce taux devrait remonter à 3,5% en 2013 selon les prévisions du FMI).

Aussi, l'une des faiblesses de l'économie tunisienne réside dans le fait qu'elle n'a pas réussi à développer des activités à forte valeur ajoutée. Pour Mohamed Ali Marouani en effet, la Tunisie s'est contentée d'être « *un sous-traitant pour les grands groupes mondiaux du textile ou de l'automobile* », ce qui pourrait à terme fragiliser le fruit de ses longues années d'efforts.

Malgré ces difficultés, l'économie tunisienne a repris en 2012 mais elle reste fragile. A ce jour, elle n'est pas encore en mesure de satisfaire les besoins de l'ensemble de sa population estimée à 10 673 800 habitants³⁸ au 1^{er} janvier 2011, ni d'offrir des emplois à ses diplômés qui représentent plus de 30% des chômeurs. Le Magazine [lefigaro.fr](http://www.lefigaro.fr)³⁹ considère que le pays est encore « en panne », en raison de son taux d'inflation (qui est passé de 4,1% en 2006 à 5,6% en 2012), de son taux de chômage (qui est passé de 12,5% en 2006 à 17,6% en 2012 avant de baisser à 16,5%⁴⁰ au premier trimestre 2013) et de son déficit commercial (passé de 4,4 milliards de dinars en 2006 à 11,6 milliards en 2012).

³⁸ L'institut national de la statistique tunisienne (l'INS) estime la population du pays à 10 777 500 habitants au 1^{er} juillet 2012

³⁹ Un article de De Foucaud, I., (2013), Tunisie : «Le chaos politique freine la reprise économique», publié le 13 février 2013, <http://www.lefigaro.fr/conjoncture/2013/02/13/20002-20130213ARTFIG00403-tunisie-le-chaos-politique-freine-la-reprise-economique.php> (consulté le 20 juin 2013)

⁴⁰ Selon l'INS, les hommes représentent dans ce taux un pourcentage de 13,9% alors que les femmes représentent 23,3%

Par ailleurs, comme la plupart de ses voisins africains et maghrébins, la Tunisie est fortement touchée par l'économie informelle. En 2010, ce secteur représentait d'après la Banque mondiale, 38% du PIB et 53,5% de la main d'œuvre tunisienne. Selon les spécialistes, l'économie informelle est très courante dans les pays du Maghreb. En Algérie, elle représente environ 40% du PIB (Guemache, 2012) et contrôle plus de 65% du marché des produits de première nécessité (fruits et légumes, poisson, viande, etc.), « *auxquels plus de 70% des ménages consacrent presque l'intégralité de leurs revenus* » (Mebtoul, 2012). Cette économie représente environ 40% de la masse monétaire en circulation dans le pays (Ibid, 2012). Au Maroc, d'après l'enquête nationale sur le secteur informel 2006-2007⁴¹, « *en 2007, le nombre d'unités de production informelles s'est élevé à 1.550.274 unités, soit une création nette de 320.000 unités en l'espace de 8 ans ou l'équivalent de 40.000 unités par an* » (p 25). Le secteur informel y a employé 2 216 116 personnes en 2007 (contre 1 901 947 en 1999) soit une augmentation de 16,5%. Ce secteur représente en 2007, « *37,3% de l'emploi non agricole total, (...) et 40,8% de l'emploi hors agriculture et hors administration et collectivités locales* » (Ibid). La même année, ce secteur a produit un chiffre d'affaires de 279 916 millions de dirhams marocains. Une somme qui ne profite pas aux caisses de l'Etat et qui empêche ce dernier de financer pleinement ses ambitions de développement social et économique.

Mebtoul (2012) considère l'économie informelle comme un sérieux manque à gagner pour les pays du Maghreb: en Algérie par exemple, elle est responsable de la tendance monopolistique et oligopolistique du marché national, de la dépréciation du dinar et de l'évasion fiscale. Selon cet auteur, le penchant algérien pour ce type d'économie est lié au fait que les autorités imposent aux membres de la société civile des règles qui ne correspondent pas à leurs aspirations. En conséquence, ces derniers créent leurs propres règles – exclusivement fondées sur une relation de confiance - afin d'échanger avec leurs co-contractants. Le développement de l'informel serait donc une réaction défensive de la société civile face à un gouvernement incapable de lui proposer un cadre compatible avec ses aspirations les plus profondes.

En Tunisie, le développement du secteur informel est, selon le site du ministère français de l'économie, « *dû au modèle de croissance adopté en Tunisie, au rôle du secteur public dans*

⁴¹ Haut-commissariat au plan (2006-2007), Enquête nationale sur le secteur informel 2006 – 2007, rapport de synthèse, direction de la statistique, Royaume du Maroc, disponible sur http://www.hcp.ma/downloads/Secteur-informel_t11887.html

*l'économie et aux obstacles réglementaires*⁴² ». Cette économie sous-terrainne pèse sur l'évolution de la croissance du pays et limite fortement ses possibilités de création d'emplois. Effectivement, les revenus informels ne profitant pas aux caisses publiques, ils ne peuvent être déployés pour la création de nouveaux emplois.

Toutes les difficultés évoquées font de la Tunisie aujourd'hui, une économie fragile bien qu'émergente, et renforce l'idée qu'elle doit continuer à faire des efforts pour pouvoir atteindre ses objectifs de développement.

Par ailleurs, la transition économique demande de l'énergie, des investissements considérables sur le long terme et surtout du temps. Or la Tunisie est un jeune pays du fait de sa récente indépendance (mars 1956). Il est donc important de lui laisser le temps de murir, de tester à sa manière des solutions pouvant conduire à son développement. Il est sans doute encore prématuré d'espérer des résultats complètement satisfaisants de sa part.

Au terme de cette revue de littérature économique, il ressort que toutes les réformes engagées ainsi que les résultats obtenus par la Tunisie ont accéléré son développement et amélioré les conditions de vie de ses habitants. Toutefois, l'économie du pays reste fragile, ce qui rend ses citoyens complètement vulnérables aux yeux d'entrepreneurs capitalistes, qui peuvent se permettre de leur imposer des conditions de travail incompatibles avec leur contexte social et sociétal, mais aussi avec les standards de la réglementation de l'Organisation Internationale du Travail.

Les réformes structurelles engagées ne se sont pas limitées à l'aspect économique. Comme nous l'avons déjà précisé, ces réformes ont nécessité des restructurations à plusieurs niveaux. Sur le plan social précisément, elles ont induit une réécriture du cadre juridique.

1.4. Un cadre social plus flexible

La réglementation sociale en Euro-Méditerranée n'est pas du tout homogène. Deux grands cadres juridiques peuvent y être identifiés (Guillon, 2012) : l'un concerne les pays de l'UE et garantit aux individus plus de protection et de couverture sociale. L'autre est propre aux

⁴² http://www.tresor.economie.gouv.fr/5945_le-secteur-informel-en-tunisie

pays du Maghreb et du Levant et se caractérise par une moindre protection syndicale et une couverture sociale plus faible.

Dans la Méditerranée occidentale, les citoyens sont couverts par un système de sécurité sociale qui les protège dans leur santé et leur vieillesse tandis que dans la Méditerranée non occidentale, les individus, qui vivent dans des systèmes nationaux peu avancés, ne bénéficient pas nécessairement d'un cadre réglementaire avantageux ni d'un système protecteur de relations professionnelles. Pour Guillon (2012), l'origine de ce problème réside dans la prédominance de l'activité informelle, qui est selon lui, une forme de résistance populaire face à la pression occidentale de l'ajustement libéral. Aussi, cet auteur considère que dans les pays maghrébins et levantins, les corps intermédiaires (syndicats et associations), chargés de défendre les droits des salariés, subissent de fortes pressions de l'Etat qui les oblige à se ranger de son côté en tant que « fonction supplétive ». Guillon (2012) note que le syndicalisme dans ces pays s'est construit dans un premier temps comme un outil de résistance face à l'empire colonial. A ce titre, il a été un vecteur de mobilisation en faveur de l'indépendance. Par la suite, les syndicats ont subi des répressions dès lors qu'ils refusaient d'être le « relais de classes dirigeantes ». C'est ainsi qu'en Tunisie, sous la présidence de Ben Ali, plusieurs syndicalistes et dirigeants de l'Union Général des Travailleurs Tunisiens (l'UGTT) ont été emprisonnés.

D'une manière générale, la réglementation sociale (et plus particulièrement le code du travail) dans la Méditerranée non occidentale s'inspire de celle de ses anciennes puissances coloniales (soit la France pour la Tunisie). D'après Guillon, la négociation de cette réglementation, qui encadre toute l'activité salariale, dépend fortement du caractère autoritaire des régimes politiques en place. Mais elle tente aussi de s'inscrire dans un contexte de mondialisation qui encourage la libéralisation de l'économie. Au vu de cette double dépendance, Guillon considère que les travailleurs méditerranéens sont confrontés à deux contraintes contradictoires : « *celle de la flexibilité marchande et croissante de l'économie formelle* » qui oriente la réglementation sociale, et celle d'une loyauté à la communauté, propre aux économies informelles.

Concernant la première contrainte, la littérature fait apparaître le fait que les trois pays méditerranéens – l'Algérie, le Maroc et la Tunisie – ont été contraints d'engager des

restructurations importantes de leurs cadres juridiques respectifs pour les adapter aux accords de libre-échange conclus avec l'UE. Cela s'est concrétisé par une « réécriture » des règles encadrant les relations individuelles et collectives du travail.

En **Algérie**, cela s'est traduit par l'abrogation en 1991, du statut général du travailleur (SGT⁴³) et de la gestion sociale des entreprises (GSE⁴⁴), deux cadres de gestion du personnel de l'entreprise algérienne, imposés par l'Etat et emblématiques de son pouvoir mais aussi de son caractère omniprésent dans les relations professionnelles. Cette abrogation a permis l'introduction de nouvelles lois favorisant la négociation sociale ou encore le droit de grève dans les entreprises publiques. Elle a progressivement minimisé l'intervention de l'Etat dans les décisions des entreprises et apporté davantage de flexibilité aux employeurs. Mais elle a aussi contribué à précariser les travailleurs. Selon Matmati (2005), entre 1995 et 2000, des milliers de travailleurs ont été mis au chômage du fait de l'institution en 1991 d'une allocation chômage et de la création en 1997 d'une retraite anticipée.

Au **Maroc**, un nouveau code du travail est entré en vigueur en juin 2004 afin de renforcer la flexibilité et réguler les relations professionnelles. Ce code a encouragé le recours aux CDD, la baisse de la durée hebdomadaire du travail (de 48h à 44h) et la baisse du salaire (Baayoud, 2005). Il a limité l'exercice du droit de grève, supprimé le droit du travailleur à la titularisation après 12 mois d'activité ininterrompue dans l'industrie, le commerce et le service. Il a donné à l'employeur la possibilité de diminuer la durée de travail de son employé ainsi que sa rémunération. Aussi, ce code a permis la fixation de salaires minimum différenciés selon les secteurs.

En **Tunisie** aussi, de nouvelles dispositions ont été introduites dans le code du travail pour renforcer la flexibilité au profit de l'entreprise.

⁴³ Le SGT est un dispositif mis en place au début des années 80 par l'Etat algérien pour lutter contre les inégalités salariales et permettre une meilleure justice sociale. Il obligeait les entreprises à appliquer une méthode universelle en termes de classification des postes et des rémunérations. Ce dispositif a été critiqué pour son caractère inflexible et interprété comme un instrument de contrôle des entreprises par l'Etat. Aussi, il a été jugé responsable de nombreux dysfonctionnements comme le détournement d'avantages collectifs au profit de l'intérêt individuel (Hadj, 2005).

⁴⁴ La GSE est un mode de gestion de l'entreprise algérienne institué par l'Etat en 1971. D'après Mounir Hadj (2005), elle repose sur deux idées fondamentales : 1) l'entreprise est conçue comme la propriété des travailleurs qui peuvent en conséquence participer aux décisions courantes ; 2) l'entreprise est une structure hiérarchique fondée sur « *l'unicité du commandement et une structure participative reposant sur des assemblées élues ayant un rôle essentiellement consultatif* »

D'après Yanat et Scouarnec (2005), dès 1980, un système d'emploi-formation a été institué pour favoriser l'activité des jeunes sans pour autant contraindre les employeurs à les garder durablement dans l'entreprise.

Entre 1987 et 1988, des stages d'initiation à la vie professionnelle (SIVP) ont été mis en place pour faciliter l'insertion de jeunes diplômés et permettre aux employeurs de disposer d'une main d'œuvre qualifiée et flexible.

1.4.1. Stages d'initiation à la vie professionnelle (SIVP)

Les SIVP sont des contrats d'une durée d'un an renouvelable une fois, conjointement financés par l'Etat (à hauteur de 150 dinars) et par l'entreprise. Ils s'adressent aux primo-demandeurs tunisiens titulaires depuis au moins 6 mois, d'un diplôme de l'enseignement supérieur.

En plus des 150 dinars mensuels octroyés au stagiaire, l'Etat lui assure une couverture sociale et lui finance toute formation complémentaire dans la limite de 200 heures.

L'employeur de son côté, s'engage à verser au stagiaire une rémunération complémentaire supérieure ou égale à 150 dinars. Il s'engage aussi à recruter au moins 50% du nombre total de ses stagiaires durant une période de 3 ans.

Le SIVP est donc un moyen pour le jeune diplômé tunisien d'acquérir des connaissances professionnelles indispensables à son insertion professionnelle dans une entreprise. Toutefois, il ne lui apporte pas de garanties suffisantes pour se maintenir en activité et l'expose à un risque d'opportunisme de son employeur.

En 1994, le code tunisien du travail a une nouvelle fois connu des modifications. De nouvelles modalités d'exercice des contrats ont effectivement vu le jour :

1.4.2. Le contrat à durée indéterminé (CDI) :

Conclu par écrit ou verbalement entre l'employeur et le travailleur, ce contrat peut prévoir une période d'essai. Celle-ci est de 6 mois pour les salariés d'exécution, 9 mois pour les agents de maîtrise et un an pour les cadres. Dans les trois cas, la période d'essai est renouvelable une fois. Cela veut donc dire qu'un cadre peut travailler jusqu'à 2 ans en période d'essai avant d'être titularisé. Cela lui donne la possibilité d'acquérir

progressivement des compétences mais l'expose à un risque d'opportunisme de la part de son employeur qui peut se séparer de lui à tout moment sans être inquiété.

1.4.3. Le contrat à durée déterminée (CDD)

Le nouveau code tunisien du travail (article 6-4 ajouté par la loi n° 96-62 du 15 juillet 1996) autorise les employeurs à embaucher des personnes en CDD pour une durée pouvant aller jusqu'à 4 ans, renouvellement compris.

1.4.4. La durée du travail

Plusieurs possibilités sont introduites dans le nouveau code: Tout d'abord il existe un « régime normal » qui prévoit une durée hebdomadaire maximale de 48h, soit un total de 2476 heures par an. Une convention collective peut réduire cette durée à 40 heures par semaine, ce qui revient à 2 080 heures par an. Toutefois, selon l'article 82 du même code (modifié par la loi n° 96-62 du 15 juillet 1996), la durée hebdomadaire de travail « *peut être portée, pour certaines entreprises ou certaines catégories de personnel, à 64 heures au maximum afin de tenir compte de la perte de temps résultant de l'interruption du travail ou de la nature du travail et ce, par Arrêté du Ministère chargé des Affaires Sociales* ».

1.4.5. Rémunération

Le montant du salaire diffère selon la durée du travail. Depuis 2012, le SMIG⁴⁵ horaire s'élève à 1,497 dinars tunisiens (DT) (0,71 €⁴⁶) pour les salariés travaillant 40 heures par semaine et 1,451 DT (0,69 €) pour ceux travaillant 48h par semaine.

⁴⁵ Les données communiquées par l'INS ne nous permettent pas de savoir s'il s'agit du brut ou du net. En France, le salaire minimum interprofessionnel de croissance (**SMIC**) a remplacé le SMIG le 2 janvier 1970. La garantie a donc laissé place à la croissance. La différence entre le SMIC français et le SMIG tunisien n'est pas évidente. Comme le SMIC français, le SMIG tunisien est majoré régulièrement soit au mois de mai (c'était le cas en 1996, 1999, 1995 et 2000), soit en août (1991, 1994, 1998, 1999), en juillet (1997, 2001) en septembre (1996) ou en novembre (1997). N'ayant pas de données plus précises sur le calcul du SMIG tunisien, nous le considérerons comme l'équivalent du SMIC français.

⁴⁶ La conversion varie en fonction des taux de change du jour. Celle-ci a été effectuée le 30 avril 2013 sur http://fr.coinmill.com/TND_calculator.html

Le SMIG mensuel⁴⁷ s'élève donc à 259,47 DT (122,71 €) pour les premiers et 301,80 TND (142,73 €) pour les seconds. Selon certaines sources⁴⁸, ce dernier SMIG serait passé à 320 DT (151,78 €) le 10 juillet 2012, lors du conseil des ministres.

Comparativement aux SMIG mensuels marocains (209,58 € pour 44h) et algériens (172€ pour 40 heures), le SMIG mensuel tunisien de 2012 (151,78 € pour 48h hebdomadaires) est beaucoup plus intéressant pour les investisseurs nationaux et étrangers.

Aussi, le SMIG tunisien est de loin, plus intéressant pour les investisseurs que celui des pays européens (par exemple, il est 11,86 fois moins cher que celui du Luxembourg) comme le montre le tableau ci-après. Cette situation rend la Tunisie très compétitive. Mais elle accroît la vulnérabilité de ses travailleurs et laisse la porte ouverte à des abus et aux conflits sociaux dans les entreprises.

⁴⁷ Selon l'INS, « le nombre d'heures de travail par mois pour le régime 40h/semaine est de 173h.333 et 208h pour le régime 48h/semaine »

⁴⁸ <http://www.businessnews.com.tn> et <http://www.elkasbah.net/tunisie-le-smig-passe-a-320d/>

Tableau 4 : Le SMIC en Europe d'après EUROSTAT (2012⁴⁹)

Pays	Salaire mensuel minimum brut en euros en 2011	Salaire mensuel minimum brut en euros en 2012
Belgique	1415.24	1443.54
Bulgarie	122.71	138.05
République tchèque	319.22	310.23
Danemark	NC	NC
Allemagne	NC	NC
Estonie	278.02	290.00
Irlande	1461.85	1461.85
Grèce	862.82	876.62
Espagne	748.30	748.30
France	1365.00	1398.37 ⁵⁰
Italie	NC	NC
Chypre	NC	NC
Lettonie	281.93	285.92
Lituanie	231.70	231.70
Luxembourg	1757.56	1801.49
Hongrie	280.63	295.63
Malte	664.95	679.87
Pays-Bas	1424.40	1446.60
Autriche	NC	NC
Pologne	348.68	336.47
Portugal	565.83	565.83
Roumanie	157.20	161.91
Slovénie	748.10	763.06
Slovaquie	317.00	327.00
Finlande	NC	NC
Suède	NC	NC
Royaume-Uni	1138.54	1201.96
Islande	NC	NC
Norvège	NC	NC
Suisse	NC	NC
Monténégro	NC	NC
Croatie	381.15	373.36
Ancienne République yougoslave de Macédoine	NC	NC
Turquie	384.89	362.84
États-Unis	940.48	971.22

^{49 49} Source : Eurostat (mis à jour le 27 juin 2012), cité par <http://lentreprise.lexpress.fr>

⁵⁰ Avant l'augmentation du SMIC prévue le 1^{er} juillet 2012. Lors de cette date, le SMIC horaire brut français a augmenté de 2% passant à 9,40 €, ce qui revient à un montant de 1425,67 € brut mensuels (1 118 nets mensuels).

Selon <http://lentreprise.lexpress.fr>, ce SMIC horaire a connu une nouvelle majoration de 3 centimes le 1^{er} janvier 2013. Il est passé de 9,40 € à 9,43 € bruts. Le SMIC mensuel brut s'élève donc désormais à 1430,22 € (soit environ 1121 euros nets) pour 35 heures par semaine. Plus d'informations sur http://lentreprise.lexpress.fr/smic-et-smic-horaire-les-montants_11263.html#CDaw5hXtOrQepR8S.99

Par ailleurs, la mise en œuvre du nouveau contexte social s'est accompagné en Tunisie, comme chez ses deux voisins, de la création de structures de formation spécialisées : c'est ainsi que les Instituts Supérieurs de Gestion (ISG) y ont vu le jour. Au Maroc, un réseau d'écoles supérieures de commerce a été développé. En Algérie, un institut de formation au management ainsi que des écoles privées de formation au perfectionnement des entreprises ont vu le jour. Parallèlement, des associations de management sont apparues : En Tunisie, l'ARFORGHE, l'association des responsables de formation et de gestion humaine a été créée. Au Maroc, on a assisté à l'émergence de l'AGEF, l'association de gestionnaires du personnel et de formateurs. En Algérie, l'ALGRH, l'association algérienne de ressources humaines a vu le jour.

En résumé, on peut noter que contrainte comme ses voisins (l'Algérie et le Maroc) à l'ajustement structurel, la Tunisie a dû réécrire les règles régissant les relations professionnelles entre ses travailleurs et les employeurs de ces derniers, afin d'encourager l'économie de marché. Cette politique qui s'est traduite par une plus grande flexibilité au profit des employeurs, a favorisé l'investissement privé et séduit de nombreux investisseurs étrangers. Mais elle a aussi contribué à affaiblir les travailleurs en réduisant considérablement leurs droits et en les exposant à des employeurs peu scrupuleux qui peuvent désormais leur imposer des conditions de travail difficiles voire contestables.

Il est communément admis que le contexte économique et social reflète l'environnement politique d'un pays. Les résultats économiques favorables et encourageants de la Tunisie ainsi que son dynamisme social, laissent imaginer cette société comme une nation prospère qui abrite des individus libres. Les ouvrages touristiques spécialisés la décrivent traditionnellement comme la terre du jasmin et de sable chaud, pays aux « *300 jours de soleil, 1400 kilomètres de plages [et] 3000 ans d'histoires*⁵¹ ». Au Nord de la Méditerranée comme partout ailleurs, c'est cette image romancée et joyeuse que l'on connaît de la Tunisie. Mais qu'en est-il vraiment ? Dans quel contexte politique vivent réellement les Tunisiens ?

⁵¹ Touristic-guide.com, cité par Piot (2011)

Selon de nombreux auteurs, la description de la Tunisie faite par les ouvrages touristiques est loin de refléter la réalité.

1.5. Contexte politique : un régime autoritaire

Nous allons maintenant examiner le contexte politique de la Tunisie. Nous soulignerons le contexte politique actuel mais nous nous focaliserons principalement sur le régime du président Ben Ali puisque c'est au cours de ce dernier que nous avons entrepris notre recherche en terre tunisienne. Aussi, bien qu'il y ait eu une révolution dans le pays en janvier 2011, le régime de l'ancien président a pu laisser des cicatrices dans le paysage politique actuel. Il convient donc de ne pas le négliger.

« Régime liberticide », « Etat autoritaire », « Etat policier » (Vermeren, 2011 ; Piot, 2011 ; Hibou, 2006), « Etat ayant une pensée totalitaire⁵² » (Hibou, 2006). C'est ainsi que la littérature qualifie depuis des années, et ce jusqu'au 14 janvier 2011, le régime politique de la Tunisie.

D'après Hibou (2006) et Vermeren (2011), le second président de la Tunisie indépendante Zine El Abidine Ben Ali, a durant 23 années, enfermé son peuple dans le silence et la peur, comme son prédécesseur avant lui.

C'est par le biais d'un « coup d'Etat médical⁵³ » contre Habib Bourguiba en date du 7 novembre 1987 que ce général, qui n'est encore que premier ministre, accède à la présidence tunisienne. Malgré des actions et des promesses encourageantes (libération de 5000 prisonniers politiques au lendemain de son intronisation, promesse de démocratie, abolition de la présidence à vie instituée par Bourguiba, etc.), il dévoile très vite son véritable visage.

⁵² L'auteure (Hibou, 2006) précise qu'une pensée totalitaire ne signifie pas nécessairement que l'exercice du pouvoir est totalitaire

⁵³ Alors qu'il était le premier ministre du président Habib Bourguiba, le Général Ben Ali aurait convaincu les médecins de ce dernier, malade, de le déclarer inapte à ses fonctions présidentielles afin de prendre sa place (Piot, 2011, Vermeren, 2011 ; Hibou, 2006). Cette action sera qualifiée de « coup d'Etat médical ».

Selon Béatrice Hibou, chercheuse en sciences politiques et Pierre Vermeren, historien du Maghreb contemporain, les premières victimes du « Maître de Carthage » furent les sympathisants et militants du mouvement à tendance islamiste (MIT) rebaptisé Ennhada (la Renaissance) en 1988. Malgré leur promesse de modération et leur déclaration contre la violence, les membres et dirigeants de ce parti étaient pour les plus « chanceux⁵⁴ », contraints à l'exil⁵⁵. Les autres étaient systématiquement arrêtés et emprisonnés. Durant leur séjour carcéral qui pouvait durer plusieurs années, ils subissaient des sévices dont la liste ne saurait être décrite ici de manière exhaustive : sous-alimentation, isolement extrême, agression sexuelle, interdiction de poursuivre des études, maltraitance et torture conduisant parfois au décès, etc. (Hibou, 2006). Selon plusieurs auteurs, les prisonniers de droit commun subissaient des actes comparables mais dans une moindre mesure.

Cette répression ne s'arrêtait pas en prison. Les entretiens menés par Hibou auprès de prisonniers politiques tunisiens et leurs familles révèlent qu'au-delà des barrières carcérales, 90% d'anciens prisonniers politiques subissaient la confiscation de leurs papiers d'identité et devaient se présenter jusqu'à 4 fois par jour dans un bureau de police pour subir des contrôles administratifs, ce qui rendait inenvisageable tout espoir de « vie sociale minimale ». Aussi, ils faisaient l'objet comme leurs proches, de menaces, d'intimidations, de chantage au contrôle fiscal ou encore de rackettage par la police.

Nos lectures nous permettent de constater qu'au-delà des prisonniers et des islamistes réels ou supposés, c'est la Tunisie toute entière qui était devenue la victime de son président. Ne supportant aucune contradiction, aucune critique, le « maître de Carthage » avait confisqué la parole des Tunisiens en leur imposant une présence policière massive, et en réprimant systématiquement et sévèrement toute personne qui osait faire entendre sa voix.

A l'issue d'un de ses séjours en Tunisie au cours duquel il fut poursuivi et frappé par la police pour avoir pris des photos, le journaliste Olivier Piot décrivait en 2011 ce pays en ces termes : « *la Tunisie est un pays où la parole est risquée, calculée et interdite* » (p 18). « *La*

⁵⁴ Souligné par nous

⁵⁵ C'est le cas du leader du mouvement Rached Ghannouchi, qui fut contraint de fuir le pays en 1991 pour se réfugier en Grande Bretagne

parole est dangereuse pour les habitants de ce pays » (p 27). Dans ce « régime liberticide », note l'auteur, « on parle avec méfiance et retenue ».

La liste des victimes du régime de Ben Ali va beaucoup plus loin. Selon Hibou (2006) elle s'étend aux militants des droits de l'homme⁵⁶, aux marxistes et aux socialistes (comme les militants du POCT, parti ouvrier communiste tunisien et les militants du MDS, le mouvement des démocrates socialistes), aux démocrates, aux journalistes qui « osent faire une simple critique ». D'après cette chercheuse, « même les étrangers soupçonnés d'aider les opposants ou de communiquer avec eux sont suivis, convoqués par la police voire expulsés » (p 283). Dans la Tunisie de Ben Ali, insiste Hibou, les débats publics sont impossibles, l'opposition⁵⁷ et l'alternative politique sont absentes. Aussi, l'objection est « assimilée au chaos » et la critique est « inconcevable ».

Les Tunisiens, y compris « les plus dociles » vivaient constamment dans un climat de peur et craignaient sans cesse que malheur leur arrive : « *le contrôle diffus, la peur et l'intimidation, les pressions multiples, les innombrables mécanismes d'inclusions et les procédures d'assujettissement neutralisent la majorité des Tunisiens. Mais ce faisant, ils les individualisent en laissant planer au-dessus de leur tête l'épée de Damoclès qui pourrait en cas de rébellion ou de passivité ostensible, les stigmatiser voire les atteindre dans leur chair, individuellement* » (Hibou, 2006, p 352).

Comment expliquer alors l'acceptation d'une telle répression par les Tunisiens ? Comment expliquer la contradiction entre la réussite économique affichée et l'enfermement politique ? Pourquoi le régime autoritaire de Ben Ali s'est-il maintenu durant autant d'années ? Pour quelles raisons les Occidentaux et en particulier la Méditerranée du Nord (au premier plan duquel la France) ont-ils laissé un régime dictatorial s'installer si près de leurs frontières ?

⁵⁶ A ce propos, Vermeren (2011) note qu'en 1992, le régime de Ben Ali a décidé de dissoudre la LTDH (ligue tunisienne des droits de l'homme) suite à un conflit sur le procès public d'une centaine de militants islamistes soupçonnés par le régime, d'être responsables de l'attaque en 1991, d'un bureau du RCD, le parti du président. La LTDH ne reprendra ses activités que l'année suivante (1993).

⁵⁷ Contrairement à son prédécesseur, le président Ben Ali a instauré le multipartisme en Tunisie. Mais pour certains, cette ouverture politique n'était qu'une mascarade car dans la réalité, quand ils n'étaient pas arrêtés ou emprisonnés, les opposants subissaient des pressions et des intimidations.

1.5.1. Une image bien construite

Dans son œuvre consacrée à l'économie politique de l'assujettissement en Tunisie, Hibou (2006) tente de comprendre les raisons de l'acceptation (voire de la recherche) de la servitude et de la répression par les citoyens tunisiens. Elle développe la thèse suivant laquelle les mécanismes de soumission et d'assujettissement s'inscrivent dans une dimension plus économique.

L'auteure soutient que les mécanismes de répression de la société tunisienne se fondent sur les relations de pouvoir « les plus banales ». Ces mécanismes répondent tout d'abord aux aspirations de la population en satisfaisant ses besoins et en lui garantissant une certaine sécurité. Mais ils servent aussi « *à la coercition voire à la répression que permettre au miracle économique de se réaliser* » (Hibou, 2006, p. 14). De cette manière, ils induisent l'acceptation de la punition et de la récompense, tout en assurant la sécurité financière et sociale aux citoyens. Ces mécanismes de répression « *participent du paternalisme et du contrôle social, et permettent simultanément contrôle et ascension sociale, surveillance et création de richesse [...]. Les mécanismes ressentis comme contraignants sont recherchés car ils sont simultanément protecteurs, enrichissants et sécurisants* » (Ibid.). Hibou estime que c'est la raison pour laquelle ils ont été acceptés et même recherchés par les Tunisiens. Ces derniers y ont adhéré massivement parce qu'ils avaient la croyance que ces mécanismes assuraient leur protection et les mettaient à l'abri du besoin.

Cette articulation contradictoire entre satisfaction d'un côté et répression de l'autre opérée par le régime tunisien, a conduit beaucoup d'observateurs et d'écrivains à l'instar de Taoufik Ben Brik et Menard (2000) à considérer la Tunisie comme « *une si douce dictature* ».

Selon Hibou, « *le caractère indolore et invisible de la contrainte et de la coercition* » en Tunisie peut aussi s'expliquer par le « *processus de routinisation des interventions et de l'exercice du pouvoir* » (p 17). Dans cette hypothèse, d'après l'auteure (Ibid.), l'absence d'objection des Tunisiens vis-à-vis de la dictature s'explique par la capacité de leur leader politique à construire une image valorisante et enviable de la Tunisie. Cette image, qui veut que la Tunisie soit un pays progressiste, ouvert économiquement et très dynamique, serait en partie, le fruit d'une construction volontairement erronée de la part du régime et relèverait donc de la fiction.

Afin d'appuyer cette thèse, Hibou soutient que pour véhiculer une image positive de la Tunisie et ainsi renforcer la légitimité et la pérennité de son président, le régime de Ben Ali a manipulé à son avantage, l'information économique en procédant à des « modifications de techniques comptables ou statistiques », en faisant des « glissements sémantiques », en occultant des « données divergentes », en oubliant « les performances passées », ou encore en omettant de faire des actualisations.

Aussi, le régime aurait volontairement entretenu une grande opacité au niveau des transactions économiques réalisées. Hibou constate par exemple l'existence d'un flou au sujet des privatisations d'entreprises étatiques (dont le régime se serait vanté d'avoir massivement développé). Les noms des repreneurs ainsi que les raisons sociales des sociétés privatisées n'auraient pas totalement été communiquées par le régime. Pour expliquer ce déficit de transparence, Hibou affirme que les privatisations annoncées étaient « fausses ou très partielles ». L'entretien de l'opacité et l'absence d'une communication transparente auraient permis à ce régime de maintenir son pouvoir sur les entreprises et d'assujettir ces dernières à son autorité. Par ailleurs, le régime se réservait le droit de faire subir des « représailles fiscales ou patrimoniales⁵⁸ » aux entreprises qui refusaient de se plier à ses desideratas.

Le régime du président Ben Ali était, d'après de nombreux observateurs, un régime extrêmement corrompu. Dans un de leurs ouvrages publié en 1997, Bensedrine et Mestiri (1997) écrivaient que « *le despote marche sur deux pieds : la répression et la corruption. Il use de l'arsenal répressif pour réduire la résistance et mettre la société sous contrôle et de la corruption pour s'attacher la fidélité des groupes qui assurent la pérennité de son pouvoir* ». Vermeren (2011) et Hibou (2006) décrivent précisément des actes de corruption au niveau des transactions économiques comme des captations d'entreprises ou encore des attributions de monopoles aux proches du président.

Pour de nombreux observateurs, ces actes frauduleux ont bénéficié au président et surtout à sa deuxième belle famille. Déjà père de trois filles nées d'un premier mariage, Ben Ali

⁵⁸ Hibou (2006) rapporte par exemple que la société Poulina, grand industriel tunisien spécialisé dans l'aviculture et l'agroalimentaire, aurait été contrainte de faciliter l'entrée « d'intrus » dans son capital.

épouse Leila Trabelsi, sa coiffeuse, en 1992. En lui donnant son unique fils – Mohamed – en 1995, celle-ci devient la « régente de Carthage » en prenant le contrôle du pouvoir et en s'emparant de l'économie tunisienne (Beau et Graciet, 2009 ; Piot, 2011). Son nouveau statut va permettre à ses dix frères et sœurs de profiter malhonnêtement des opérations de privatisation et des rachats d'entreprises. Selon Piot (2011), les époux des cinq filles de Ben Ali et les dix frères et sœurs de Leila Trabelsi se sont octroyés les meilleurs postes et les entreprises les plus rentables du pays. Ces actions frauduleuses ont permis aux deux familles de se constituer une fortune totale de 17 milliards⁵⁹ d'euros, soit plus de la moitié du PIB de la Tunisie.

La recrudescence de ces actions et leur appréhension par les entrepreneurs a conduit ces derniers à adopter l'une des trois stratégies suivantes afin de préserver leur liberté : 1) rester petit ; 2) être une entreprise familiale ou 3) s'associer avec une entreprise étrangère (Hibou, 2006).

Concernant les deux premières stratégies, l'objectif était de rester discret pour ne pas attirer la convoitise des proches du régime. Le fait pour une entreprise d'être puissante entraînait une immixtion politique certaine des membres du régime dans ses affaires internes. Selon Hibou, être une entreprise de petite taille ou une entreprise familiale minimisait cette hypothèse et préservait la liberté des entrepreneurs. On comprend alors pourquoi en 2011, 522 960 entreprises tunisiennes - soit 86,84% des entreprises « formelles » du pays selon l'INS – déclaraient n'avoir aucun salarié.

Par ailleurs, le fait d'associer des investisseurs étrangers au capital de leur entreprise protégeait les entrepreneurs de l'immixtion du régime dans leurs affaires. Toutefois, cette stratégie n'était pas forcément sans risque puisque selon Hibou (2006) et Piot (2011), des étrangers faisaient eux aussi l'objet de pressions.

Etre puissant dans la Tunisie de Ben Ali était donc extrêmement risqué. Pour préserver leur liberté, les entrepreneurs devaient minimiser leur réussite afin d'éviter d'apparaître comme des concurrents du régime et de s'attirer les foudres de ce dernier : *« l'un des mythes dominants de l'histoire politico-économique de la Tunisie est celui de la vulnérabilité du puissant y compris du puissant économique : le pouvoir central n'aurait jamais aimé les riches hommes d'affaires, perçus comme de potentiels concurrents, d'autant plus dangereux*

⁵⁹ Soit 5 milliards pour Ben Ali (Vermeren, 2011, Piot, 2011) et 12 milliards pour les Trabelsi (Piot, 2011)

que le Pouvoir est présenté comme extérieur à la société ; devenus trop gros, ils auraient tous connu la disgrâce » (Hibou, p 178).

Durant plusieurs années, le président Ben Ali a réussi à convaincre ses concitoyens qu'il était capable de leur assurer une sécurité sociale et économique. Pour cela, ces derniers devaient accepter qu'il contrôle leur vie et qu'il les réprime quand ils n'étaient pas « dociles ». C'est ainsi qu'il a réussi à les assujettir et à les réprimer sous le regard passif des puissances occidentales. En effet, selon de nombreux observateurs, si le président tunisien s'est maintenu au pouvoir durant autant d'années, c'est en partie parce qu'il a bénéficié du soutien des puissances occidentales et en premier lieu celui de la France.

1.5.2. « Complicité économique, duplicité politique ?⁶⁰ »

Selon Piot (2011), comme beaucoup de pays occidentaux, la France n'a pas voulu voir ce que le président tunisien faisait subir à son peuple. Les présidents français qui se sont succédés n'ont pas tari d'éloges à l'égard de leur homologue sud-méditerranéen. En 2003 par exemple, lors de son discours à Tunis face au président Ben Ali, le président Jacques Chirac se félicitait du « renforcement de l'état de droit » en Tunisie et affirmait : « je veux saluer la réussite de votre action, monsieur le Président, au service des Tunisiens ». En avril 2008, c'est Nicolas Sarkozy, qui, lors d'un déplacement à Tunis, se réjouissait que « l'espace des libertés progresse en Tunisie ».

Ce soutien, comme celui d'autres pays, a contribué à conforter le président tunisien dans son pouvoir. Toutefois, si la France est restée passive, c'est sans doute pour préserver ses intérêts économiques, mais aussi pour entretenir une entente cordiale et éviter tout parallèle avec l'Histoire. Effectivement, avant d'accéder à son indépendance en mars 1956, la Tunisie était un « protectorat » français. Une immixtion française en Tunisie aurait probablement été interprétée comme une domination postcoloniale.

Par ailleurs, certains estiment que Ben Ali a profité de la crainte des occidentaux de groupes islamistes radicaux pour se maintenir au pouvoir. Les attentats d'avril 2001 contre la synagogue de Djerba et ceux du 11 septembre 2001 à New York ont exacerbé les peurs et

⁶⁰ De Piot (2001)

induit des amalgames entre islamisme et intégrisme. Pour Piot (2011), cet amalgame a largement profité au président Ben Ali : « *l'assimilation rapide et abusive entre islamisme et intégrisme islamique [...] n'a fait que servir jusqu'ici des dictatures qui, encouragées dans cette voie par l'Occident, ont utilisé cet amalgame à des fins d'ordre politique, de conservatisme social, de domination et de survie* ». Aux yeux des Occidentaux, Ben Ali, dont « les premières victimes » (Hibou, 2006) furent les partisans du parti religieux MTI (devenu Ennahda), était l'homme providentiel, capable de « corriger » les islamistes radicaux.

Profitant de la confiance des uns (Tunisiens) et de la peur des autres (Occidentaux), le président Ben Ali a réussi à briguer cinq mandats. Comme son prédécesseur Habib Bourguiba⁶¹, il est parvenu à modifier en 2002, l'article de la constitution qui lui interdisait d'exécuter plus de trois mandats. Il s'est ainsi octroyé une présidence à vie jusqu'à ce que son peuple, qu'il avait jusqu'alors maintenu dans le silence, mette définitivement un terme à ses ambitions, et ce, d'une manière très inattendue selon les spécialistes.

1.5.3. 2010-2011 : Une révolution inattendue

Ce que les médias ont appelé la révolution tunisienne et qui a donné le coup d'envoi aux révolutions arabes, a pris ses racines à Sidi Bouzid, une commune de 100 000 habitants, située au centre-ouest de la Tunisie.

De tradition agricole, Sidi Bouzid est réputée pauvre du fait de son fort taux de chômage juvénile notamment (un jeune sur deux y est au chômage). C'est dans cette localité que réside Mohamed Bouazizi, 26 ans - benjamin d'une fratrie de 7 enfants – qui survit en vendant à la sauvette, des fruits et légumes.

Le 17 décembre 2010, lors d'un contrôle de police, le jeune marchand se voit confisqué une énième fois sa marchandise. Désespéré, il se rend à la préfecture pour se plaindre. En guise de réponse, il reçoit une gifle de la part d'un agent de police. Une femme.

⁶¹ En 1975, un amendement constitutionnel a permis au président Habib Bourguiba de prétendre à une présidence à vie (Piot, 2011). Cet amendement a été supprimé par le président Ben Ali en 1987 avant d'être rétabli par ses soins en 2002.

Selon Benslama (2011) et Piot (2011), être giflé par une femme est une grande humiliation pour un homme en Tunisie. Dans ce pays où l'égalité hommes-femmes a pourtant toujours été une question primordiale - plus que dans la plupart des pays arabo-musulmans -, « *la scène d'un homme battu par une femme, qui plus est protégée par son statut officiel, constitue un renversement intolérable d'une prérogative masculine traditionnelle, toujours prégnante* » (Benslama, 2011, p. 19). En plus d'avoir été privé de son moyen de survie, « *le fait que l'auteur de la gifle soit une femme a placé l'offense au degré le plus élevé sur l'échelle du déshonneur pour un homme de son milieu*⁶² » (Ibid.).

Humilié et indigné, le jeune marchand prend une décision radicale qui va bouleverser le cours de la Tunisie : mourir plutôt que perdre sa dignité⁶³. Après s'être précipité dans un magasin pour se procurer un bidon d'essence, il revient devant le siège du gouvernorat et s'immole par le feu. Sévèrement blessé, il est admis dans un hôpital de Tunis.

Dès lors, la population de Sidi Bouzid se met en tête de le venger. Progressivement c'est toute la Tunisie dans sa diversité qui va se soulever pour exprimer sa colère face à un régime oppressant et répréhensif, incapable de répondre aux attentes primaires de sa jeunesse (et en particulier celle d'avoir un emploi).

Dès le 18 décembre 2010, des émeutes éclatent et se multiplient dans plusieurs villes du pays malgré les déclarations apaisantes du président. Les forces de l'ordre renforcent la répression en tirant sur la foule parfois à balle réelle⁶⁴.

Le 4 janvier 2011, Mohamed Bouazizi décède de suite de ses blessures. Face aux appels répétés de ses concitoyens l'invitant à « dégager », le président Ben Ali, pour qui la situation est devenue incontrôlable, se rend à l'évidence et décide le 14 janvier 2011, sur les conseils de ses proches, de fuir la Tunisie pour l'Arabie Saoudite avec sa seconde épouse.

⁶² D'après Benslama (2011) et Piot (2011), l'humiliation provoquée par la gifle d'une femme est d'autant plus insupportable pour ce marchand qu'il s'appelle « *Bouazizi* », un nom dont la signification justifie d'après les deux auteurs, l'acte désespéré que le jeune tunisien s'est infligé, et qui a entraîné sa mort le 4 janvier 2011 : « *En Arabe, Bou est le père ; aziz est ce qui est le plus cher, noble, considéré, précieux, sans prix, tandis que le suffixe î indique le possessif. Bouazizi désigne dans l'idiome tunisien, littéralement, père qui m'est cher* » (Benslama, 2011, p33).

⁶³ Selon Riadh Zghal (1994) les Tunisiens tiennent à leur dignité plus qu'à leur vie.

⁶⁴ Comme ce 10 janvier 2011 sur un convoi de 5000 personnes qui accompagne la dépouille d'un jeune émeutier dans un cimetière (Piot, 2011)

Très rapidement, la nouvelle de sa chute se propage et "donne des ailes" aux citoyens d'autres pays arabes qui décident à leur tour, de faire entendre leur colère :

- En Algérie, des émeutes éclatent en janvier 2011 dans plusieurs villes, mais le gouvernement réussit à y mettre un terme grâce « *aux pétrodollars et à un usage contraignant de la force* » (Vermeren, 2011). Par ailleurs, fragmentés et fatigués (Ibid.) par les guerres passées, les Algériens sont sceptiques quant à la possibilité d'un changement bien que leur président âgé et malade s'apprête à quitter le pouvoir (Ibid.).
- En Egypte, la révolution du 25 janvier 2011 précipite la chute jusque-là inimaginable du président Hosni Moubarak le 11 février. Cette chute permet à Mohamed Morsi de la confrérie des Frères Musulmans de se faire élire démocratiquement comme président le 30 juin 2012. Le 3 juillet 2013, suite à un important mouvement de contestations, le nouveau président est renversé par l'armée égyptienne.
- En Lybie, la révolte du peuple commencée à Benghazi le 15 février 2011 – qui devient une guerre civile opposant les partisans du président et les insurgés - conduit à la mort tragique de Muammar Khadafi le 20 octobre de la même année. Cette issue aura été possible grâce à l'intervention des forces de l'OTAN.
- Au Maroc, les mouvements du 20 février forcent le Roi à intervenir le 9 mars à la télévision pour promettre le partage du pouvoir et la réforme de la constitution.
- Au Bahreïn, le mouvement de contestation du 14 février 2011 est étouffé par une violente répression et par la solidarité des monarchies du golfe qui sont fortement opposées aux mouvements révolutionnaires.
- Au Yemen, malgré une répression violente, les contestations commencées le 27 janvier 2011 forcent le président Ali Abdallah Saleh à renoncer au pouvoir en novembre de la même année.

- En Syrie, malgré une répression sanguinaire du régime du président Bachar El Assad, la révolte continue dans le pays.

Actuellement, en dépit des représailles et de la répression, la révolution commencée en Tunisie en décembre 2010 se poursuit dans plusieurs pays arabes. Autrefois sage et docile, la Tunisie est désormais saluée pour avoir rendu envisageable l'espoir inespéré d'une transition vers la démocratie.

Toutefois, malgré l'enthousiasme qu'elle a suscité au départ, la révolution tunisienne n'a semble-t-il pas encore produit les résultats attendus. Certains estiment aujourd'hui que la démocratie tant réclamée par les révolutionnaires n'est pas encore prête d'arriver et doutent même de la possibilité d'un changement.

1.5.4. Une transition difficile vers la démocratie

Depuis le 12 décembre 2011, c'est le docteur Moncef Marzouki qui préside provisoirement la Tunisie en attendant les futures élections présidentielles. Depuis cette date et jusqu'en janvier 2014, il y avait à ses côtés, un gouvernement dirigé par le parti religieux Ennahda. A ce jour, beaucoup d'observateurs doutent encore de la capacité de ce parti islamiste⁶⁵ à assurer la transition de la Tunisie vers la démocratie, en raison entre autres, de ses liens ambigus et controversés avec les mouvements salafistes. Certains croient savoir que ce parti est « *sous influence wahhabite*⁶⁶ » (*Réalités*, 2012). D'autres estiment qu'il a une vision régressive de la société en se basant sur les cas suivants :

Tout d'abord, des observateurs estiment que les femmes - dont le statut fut valorisé sous Bourguiba - ont commencé à perdre des droits dès que le parti Ennahda est arrivé au pouvoir. Ainsi, en 2012, un projet d'adoption de la constitution tunisienne avait sérieusement envisagé de considérer « *la femme comme complémentaire à l'homme et non comme son égale* » (Fraise, 2012). Pour la philosophe Geneviève Fraise, une telle

⁶⁵ En Egypte, l'élection du président Mohamed Morsi des Frères musulmans n'a pas produit les résultats escomptés par le peuple. Doutant de plus en plus des capacités de ce parti religieux à gouverner le pays, le peuple égyptien a finalement rejeté son nouveau président. Le 4 juillet 2013, répondant aux contestations du peuple, l'armée égyptienne a renversé Mohamed Morsi par le biais d'un coup d'Etat militaire. Pour les médias, il s'agit d'une seconde révolution égyptienne.

⁶⁶ Le Wahhabisme est un mouvement politico-religieux d'origine saoudienne

considération « chasse les femmes de l'histoire ». Cette idée a finalement été abandonnée suite aux contestations du peuple. Mais le fait qu'elle ait été envisagée est la preuve que la femme tunisienne devra encore se battre pour préserver ses droits.

Par ailleurs, selon le magazine tunisien *Réalités*⁶⁷, les femmes tunisiennes seraient désormais incitées à porter le voile alors qu'elles étaient jusque-là, autorisées à se dévoiler. Effectivement, en promulguant le statut du code personnel en 1956 tout juste après son arrivée au pouvoir, Habib Bourguiba, premier président de la Tunisie indépendante, a permis aux Tunisiennes d'occuper l'espace public sans porter le voile. Ben Ali a renforcé cette politique en interdisant⁶⁸ le port de tenues dites « confessionnelles » dans les espaces publics, et en réprimant⁶⁹ sévèrement les citoyennes qui ne le respectaient pas. Toutefois, à partir de 2009, l'Etat tunisien s'est montré clément à l'égard des femmes voilées. L'étude de Ben Salem (2010) rapporte que cette clémence était probablement due au fait que la fille du président portait le voile à ce moment-là. Aussi, cette clémence aurait été employée comme une stratégie pour calmer la colère des Tunisiens suite à la venue en Tunisie, du ministre israélien Ariel Sharon (Ibid.).

Depuis la victoire d'Ennahda, selon *Réalités* (2012), les Tunisiennes qui ne porteraient pas le voile seraient vues d'un œil défavorable. Pour démontrer ce propos, le magazine rapporte que lors d'une réunion à Hamman-Lif en 2012, le secrétaire général d'Ennahda « a annoncé publiquement son rêve de voir un jour toutes les femmes du pays avec un voile de tête ». Aussi, selon le magazine, le ministre tunisien des affaires religieuses a annoncé quelques temps après les élections que « les Tunisiennes qui ne portent pas le voile seront punies dans l'au-delà ». En février 2012, Abdel Ami, président de l'association Al Amr Bilmaânouf Nahy Ala almonkar récemment légalisée, affirmait que « la non voilée » ira « en enfer ».

⁶⁷ *Réalités* n° 1387-1388 du 26 juillet au 8 août 2012

⁶⁸ Ceci, par la mise en œuvre de plusieurs circulaires : circulaire n°108 du 18 septembre 1981 pour les établissements scolaires publics. Circulaire n°77 du 7 septembre 1987 pour les établissements primaires et secondaires, et du 21 septembre 1987 pour les établissements d'enseignement supérieur, les cités et les foyers universitaires. Circulaire du 12 août 1987 relative aux agents de l'administration et des établissements publics. En décembre 1991, l'interdiction du port du voile a été étendue aux salariés des établissements publics et privés (Ben Salem, 2010).

⁶⁹ « Il s'agit d'arrestations abusives, de violence verbale et parfois physique de la part des agents de l'ordre public et dont le plus courant consiste à faire signer par les femmes voilées arrêtées, et sous la contrainte, un engagement d'abandonner leur voile » (Ben Salem, 2010)

Aussi, toujours selon *Réalités* (2012), le 2 juillet 2012, l'artiste El Bana a été agressée par les forces de l'ordre sur l'avenue Bourguiba pour « sa tenue légère ». En 2012, une jeune Tunisienne qui se trouvait avec son fiancé a été violée par des policiers et traduite en justice pour « atteinte à la pudeur ». Face aux contestations des associations tunisiennes dénonçant un procès « transformant la victime en accusée », la jeune accusée a finalement bénéficié d'un non-lieu.

Par ailleurs, certaines décisions des autorités tunisiennes font dire aux observateurs que la liberté d'expression tant recherchée par les jeunes révolutionnaires n'est pas du tout tangible.

Ainsi, le 12 juillet 2012, le ministre de la culture a annoncé lors d'une conférence de presse des festivals de Hammamet et Carthage, que les films tunisiens passeront désormais devant une « commission de censure religieuse ».

Le 3 mai 2012, « le tribunal de première instance de Tunis a condamné le directeur de *Nessma TV Nabil Karoui*, au versement d'une amende de 2 400 dinars ⁷⁰[...] » parce qu'il avait diffusé un film jugé offensant pour la religion. Pour Maître Abada Kefi, avocat de la chaîne, il s'agit d'une atteinte à la liberté de la presse.

En 2013, Weld El 15, un rappeur tunisien, a été condamné à 2 ans de prison ferme pour avoir insulté des policiers dans l'un de ses clips. Ce jugement ferme a été interprété par beaucoup, comme une atteinte à la liberté d'expression. Le 2 juillet 2013, lors du procès en appel, le rappeur a finalement écopé d'une peine de 6 mois de prison avec sursis.

Tous ces événements montrent que la liberté d'expression tant attendue et tant réclamée par les révolutionnaires n'a pas encore été retrouvée. Cette situation pousse certains à douter de la possibilité d'un changement et même à parler de « révolution confisquée » (Truchot 2012⁷¹).

⁷⁰ La-Croix.com ; AFP (2012) « Nessma TV condamnée en Tunisie pour la diffusion de "Persepolis" », <http://www.la-croix.com>. Source <http://www.la-croix.com/Actualite/Monde/Nessma-TV-condamnee-en-Tunisie-pour-la-diffusion-de-Persepolis-NG-2012-05-03-801970> consulté le 10 juillet 2013

⁷¹ Truchot, O., (2012): *la révolution confisquée. Enquête sur la transition démographique en Tunisie*, SindBad, <http://www.tekiano.com/ness/politik/5154-lla-revolution-confisqueer-enquete-et-revelations-sur-une-annee-de-transition-en-tunisie-.html>

Par ailleurs, d'autres considèrent que cette révolution a profité aux mouvements salafistes. Selon Ghorbali (2013), les salafistes profiteraient de la vulnérabilité des jeunes chômeurs de quartiers populaires pour les inciter à devenir leurs adeptes. Dans son étude, cet auteur montre effectivement qu'à défaut de trouver un emploi, et faute d'un gouvernement capable de répondre à leurs aspirations professionnelles, des jeunes chômeurs s'orientent de plus en plus vers des mouvements salafistes.

Au final, la marche vers la démocratie risque d'être un très long chemin pour les Tunisiens. Malgré la révolution de 2011, et la constitution en janvier 2014, d'un nouveau gouvernement de technocrates dirigé par Mehdi Jomaa, la liberté d'expression n'a pas encore été retrouvée.

Dans ce contexte répréhensif, est-il possible pour des salariés – y compris ceux qui travaillent pour des clients occidentaux – de manifester de la résistance vis-à-vis de pratiques qu'ils jugeraient contraires à leurs aspirations ?

En résumé, depuis son indépendance, la Tunisie est gouvernée par des régimes autoritaires. Depuis sa révolution de janvier 2011, elle essaie difficilement de dessiner son chemin vers la démocratie. Ses citoyens devront certainement encore s'armer de patience pour espérer voir un jour leurs attentes devenir réalité.

Le contexte politique de la Tunisie nous amène à nous interroger sur son contexte culturel. En effet, il nous paraît intéressant de savoir quel modèle culturel peut prévaloir dans un environnement autoritaire.

1.6. Contexte culturel

Nous allons à présent nous intéresser à la façon d'être et/ou de vivre des Tunisiens.

Comme l'Histoire, l'économie, le social et la politique, la culture est un facteur intéressant à analyser en particulier dans le contexte maghrébin (Louart et Scouanec, 2005).

L'école culturaliste (Hofstede, 1991, 2001 ; D'Iribarne, 1986, 2008, 2009 ; Geertz, 1973 ; Trompenaars et Hamdem-Turner, 2005) postule l'existence d'un lien entre d'une part, les

croyances religieuses et les autres fondamentaux pré-modernes, et d'autre part, les formes organisationnelles modernes (Wilkinson, 1996). Elle suggère que pour encourager l'efficacité organisationnelle, les gestionnaires ont intérêt à savoir ce que craignent précisément leurs collaborateurs, ce que ces derniers trouvent inacceptable, mais aussi ce qui les anime et qui les motive (D'Iribarne, 2008). D'après cette école, les gestionnaires ont intérêt à prendre en considération la culture de leurs collaborateurs et à l'intégrer dans les pratiques managériales de leur entreprise.

Mais qu'est-ce exactement que la culture ? En quoi cette dernière est-elle différente de la notion d'identité définie dans le chapitre précédent ?

Pierre Bourdieu (1994) voit dans la notion de culture, une dichotomie. La culture oppose selon lui, la « communauté » à la « société ». La première renvoie à « *un ordre social où l'existence de chacun est régi par un ensemble de croyances et de normes partagées, héritées des ancêtres*⁷² » (Bourdieu, 1994, dans D'Iribarne, 2008, p.102-103). La seconde traduit l'idée que les individus sont autonomes et libres de négocier « *leur participation à toute œuvre commune* » (Ibid.) avec leurs pairs.

La culture est donc une notion bipolaire : elle désigne un ensemble de traditions, de rituels et de pratiques légués par les anciens et voués à être perpétués. Toutefois, l'homme étant libre, il est capable de s'affranchir d'habitudes ancestrales, de prendre ses distances avec son environnement naturel afin d'établir de nouvelles règles. Il a conscience de l'existence de pratiques et de traits supposés caractériser la société à laquelle il appartient. Cependant, il n'est pas forcé de les suivre et peut librement décider de s'en éloigner.

Contrairement à la notion d'identité qui est vue sous une perspective microsociale, la culture semble être envisagée sous une approche macrosociale. D'après Amselle (1999), dans une culture, il existe un référent qui peut durer dans le temps alors qu'une identité est toujours l'objet d'un débat et résulte d'un rapport de force.

⁷² Selon D'Iribarne (2008), cette première définition a alimenté les critiques du culturalisme. Longtemps entretenue par l'anthropologie et partagée par différentes disciplines des sciences sociales, elle est aujourd'hui violemment contestée. Boudon et Bourricaud (1982) lui trouvent une dimension « totaliste », et y voient une « simplification outrancière », qu'ils considèrent comme un obstacle majeur à l'appréhension des phénomènes culturels. Garfinkel (1967) estime même que cette définition considère les humains comme des « idiots culturels ».

1.6.1. Le fonds culturel commun de la Méditerranée

Les auteurs de la littérature managériale sur le Maghreb et la Méditerranée estiment qu'il existe un « fonds commun culturel » propre à ces régions. Les sociétés méditerranéennes auraient « un air de famille » (Frimousse et Peretti, 2006). En effet, il existerait un « ethos méditerranéen », ensemble de valeurs et d'attitudes (Frimousse, 2013) qui se singulariserait par :

1.6.1.1. Une prédominance de la communauté et du clan

Il existe en Méditerranée « *un pacte collectif qui supprime l'individualité dans l'uniformité et la conformité* » (Bourdieu, 2001, cité par Frimousse et Peretti, 2006). L'individu n'est reconnu que lorsqu'il appartient à un groupe (famille, clan, communauté) (Marchesnay et al, 2006 ; Frimousse, 2010 ; Frimousse et Swalhi, 2014). L'aspect relationnel dont le but est la satisfaction des besoins élémentaires y est extrêmement valorisé. Dans ce contexte, les réseaux informels fondés sur l'appartenance tribale ou régionale sont privilégiés (Frimousse et Peretti, 2006). Le patronage et le clientélisme (Frimousse, 2013 ; Marchesnay et al, 2006) sont inévitables et expliquent l'importance de l'économie informelle (Guignon, 2012 ; Marchesnay et al, 2006).

Marchesnay et al (2006) évoquent par ailleurs l'importance de la « *genos* », qui se traduit par l'existence de la notion de famille élargie. Pour eux, l'entreprise méditerranéenne repose sur « *un réseau familial et clanique d'obligés* » (p 3). Les travailleurs ne seraient pas nécessairement recrutés en vertu de leur qualification mais de leur origine tribale, clanique ou régionale. Dans cette situation, la relation entre employeur et employé est basée sur l'affectif plutôt que sur le calcul (Frimousse, 2013). La subordination du travailleur vis-à-vis de l'employeur est relativement bien acceptée. Au Maroc et en Tunisie par exemple, les salariés réclameraient une gestion paternaliste à leur supérieur (Frimousse et Peretti, 2006 ; Yahiaoui-Sekkai, 2007).

1.6.1.2. L'attachement à la tradition

Marchesnay et al (2006) affirment qu'en Méditerranée, il existe une vision « non faustienne » de la vie. D'après eux, toute déviation à l'égard de la tradition y est « condamnable ». Dans ce contexte, les croyances religieuses et les idéologies ont une place importante (Frimousse, 2010 ; 2013)

1.6.1.3. La dévalorisation de l'activité industrielle

Marchesnay et al (2006) pensent que les sociétés méditerranéennes n'accordent pas une grande légitimité à l'activité industrielle ni au travail. Ils rappellent d'ailleurs que dans la Grèce antique, le travail était réservé aux esclaves.

1.6.1.4. Le rejet de la richesse et du profit

« L'esprit de lucre » est vu d'un œil très défavorable en Méditerranée (Marchesnay et al, 2006). En effet, comme nous l'avons déjà indiqué, les relations sociales et humaines priment sur les intérêts économiques (Frimousse et Peretti, 2006). Selon Marchesnay et al, les prêts à intérêt y sont prohibés, et les activités bancaires sont préférentiellement confiées aux étrangers ou à des spécialistes.

1.6.1.5. La domination de l'homme

Guillon (2012) estime que le « statut patriarcal tribal » perdure en Méditerranée et qu'il y a un écart relativement important entre les genres. Frimousse et Peretti (2006) y relèvent une tendance à l'éducation et à la socialisation des femmes. La répartition des rôles entre les sexes y est effectivement très prononcée et chacun sait précisément ce qu'il lui revient de faire (Frimousse, 2013). Dans ce contexte, les représentations sur les genres sont relativement figées : la femme est avant tout vue comme une mère et est « adulée » (Ibid.) pour ce rôle, tandis que l'homme est un fils avant toutes choses.

1.6.1.6. L'importance de l'honneur

Orsini et Perez (2006) affirment que l'honneur est une « vertu cardinale » en Méditerranée. Selon Frimousse (2013), cette vertu repose sur trois principes : le sentiment personnel à l'égard de sa propre valeur ; le comportement qui en découle et qui permet de mesurer et d'ajuster ce sentiment ; enfin, « *la valeur morale socialement définie et reconnue* ».

Chaque Méditerranéen a conscience que le non-respect de ces principes peut lui valoir l'exclusion définitive du groupe auquel il appartient. Il s'attache donc à les respecter pour mériter la considération de ses compères. Ainsi, les hommes ont le rôle de préserver l'honneur du groupe (Ravis Giordani, 2008 ; Pitt-Rivers, 1997, Gélartot, 2003, cités par Frimousse, 2013), tandis que les femmes ont la charge de défendre l'honneur familial en observant la pudeur et la discrétion.

1.6.1.7. La « hchouma » (pudeur et honte) comme art de vivre

Pour Frimousse (2013), la honte est un « *état d'angoisse dû à la crainte d'être exclu du groupe d'appartenance suite à un acte coupable qui remet en question la personne dans sa totalité* ». L'auteur estime que ce sentiment est étroitement lié à l'honneur. D'après lui, c'est pour préserver leur honneur et gagner l'estime de leurs semblables que les Méditerranéens cultivent la pudeur.

1.6.1.8. La gestion intuitive

La littérature sur la Méditerranée évoque la prédominance dans la région, d'une gestion intuitive par les individus et d'un déficit de formalisme. Les acteurs méditerranéens n'accorderaient pas d'importance à la planification stratégique et donneraient davantage de crédit à la culture orale (Frimousse, 2013) ainsi qu'à la croyance au mektoub (destin).

A l'issue de leur étude portant sur la société marocaine, Mezouar et Semeriva (1998) ont identifié sept caractéristiques culturelles du Maghreb qu'ils ont dénommées les « contre-valeurs ». Ils estiment que ces caractéristiques s'étendent au-delà des frontières marocaines et s'appliquent à la Tunisie et à l'Algérie. Pour Louart et Scouarnec (2005), l'emploi du terme « contre-valeurs » par les deux auteurs s'explique par le caractère contre-productif des

comportements décrits, ainsi que par l'écart constaté entre ces comportements et ceux normalement attendus par les individus.

Tableau 5 : Les 7 contre-valeurs au Maghreb d'après Mezouar et Semeriva (1998, cités par Louart et Scouarnec, 2005, p. 286)

Les contre-valeurs	Leurs caractéristiques
Le non-conflit	C'est un sport national bien connu que d'être « content et mécontent à la fois », ne pas être satisfait de son salaire et de son statut est une chose, entrer en contact pour « discuter » de la question en est une autre
La non-obligation de résultats	Ce qui compte d'abord dans l'équipe des acteurs, c'est le respect des formes (hiérarchie, symboles, procédures, etc.). L'initiative et la productivité ne sont comprises et tolérées que dans la limite des normes établies, et non dans le sens de la recherche de la meilleure performance qui risque de déstabiliser le système
Le non-risque	Dans les systèmes centralisés, l'initiative, la prise de risque ne sont pas forcément payantes.
Le non-explicite	Le fonctionnement organisationnel comme du reste les rapports interpersonnels les plus courants sont réglés sur le mode de « l'implicite ». Celui-ci a cette facilité remarquable de favoriser le consensus et d'éviter les crises frontales et les ruptures.
La non-responsabilité	Le non-explicite a pour corollaire la non-responsabilité. Dans notre imaginaire collectif, l'individu est en quelque sorte « expurgé » de ses actes dont il se trouve davantage être la victime que l'auteur. La tendance est beaucoup à le plaindre et à l'excuser qu'à l'accabler. S'il commet une erreur, c'est sans doute la faute à...mais pas à lui !
La non-compétence	La concentration vers le haut des responsabilités et des compétences est la règle. La participation, la délégation et la juste utilisation des compétences sont l'exception. La caractéristique « gestion permanente de crise » est très frappante dans le fonctionnement des organisations.
Le non-droit à la parole	« écoute ! », dans le langage courant signifie littéralement « retiens ce que l'on te dit et tais-toi ! ». La hiérarchie du droit à la parole se fonde sur le principe de la hiérarchie de l'autorité. Ceux qui ont quelque chose d'important à dire se situent naturellement aux niveaux les plus élevés, parce que disposant de compétences requises et d'une vision plus large des problèmes

Mezouar et Semeriva (1998) pensent savoir que ces « contre-valeurs » représentent assez bien la société maghrébine. Il nous paraît cependant difficile de nous en contenter en raison de leur caractère généralisateur voire caricatural. Par ailleurs, le choix de l'expression « contre-valeur » préférée par les deux auteurs ne nous semble pas totalement justifié.

En effet, en quoi « le non-explicite » dont les auteurs reconnaissent les qualités, est-il une contre-valeur, c'est-à-dire une valeur contre-productive ? N'a-t-il pas déjà été admis que l'explicite et l'ultra formalisation des procédures peuvent conduire à la dépersonnalisation des relations humaines, à une absence de collaboration efficace et donc à une moindre performance ? Le fait que le non-explicite soit prépondérant dans le Maghreb central - comme les six autres caractéristiques présentées - ne suppose-t-il pas qu'il est socialement accepté et même recherché par les individus ? Dans ce cas, pourquoi serait-ce une « contre-valeur » ? N'est-ce pas la négation de cette caractéristique qui serait contre-productive ?

Bien que riches d'enseignements, les conclusions de Mezouar et Semeriva (1998) révèlent - comme beaucoup d'études souvent qualifiées de culturalistes - le risque de génération de stéréotypes.

Frimousse (2013) nous met précisément en garde contre ce risque souvent courant dans les études « méditerranéistes ». Selon lui, le concept même de Méditerranée, qui relève d'une construction des anthropologues, serait « *un ensemble de projections de chercheurs venus du Nord de l'Europe et des Etats-Unis autour de thèmes stéréotypés à fortes connotations idéologiques* ». Les recherches portant sur les pays méditerranéens auraient une « vision occidentalocentrique » et appréhenderaient ces derniers comme des sociétés primitives (Assad, 1973, cité par Frimousse, 2013), des « *sociétés archaïques en voie d'extinction et hospitalières à l'inverse du monde industrialisé et du progrès* (Roque, 2005 cité par Frimousse, 2013).

Si les recherches actuelles ont pris du recul vis-à-vis de cette vision initiale (Frimousse, 2013), la lecture de la Méditerranée comme une société en marge de la modernité reste de mise.

A présent, la question que nous sommes en droit de nous poser est de savoir si les comportements et valeurs présentés reflètent réellement toutes les sociétés méditerranéennes. En effet, une société comme la Tunisie partage-t-elle les mêmes caractéristiques culturelles que ses voisins ? A-t-elle son propre système de valeurs ? Si oui, quelles en sont les caractéristiques ?

Nous allons tenter d'y répondre en examinant entre autres, les travaux de Yousfi et al (2005) et de Zghal (1994).

1.6.2. La culture tunisienne : communauté, flou et dignité

Riadh Zghal (1994) a consacré sa thèse de doctorat à la relation entre culture et comportement organisationnel dans deux grandes entreprises tunisiennes ayant adopté le modèle bureaucratique français par « effet d'acculturation ». A l'issue de cette étude, elle estime que la société tunisienne se caractérise par une « prédominance de trois phénomènes » : « *principes d'égalité et de dignité, recherche et création des situations floues, la résurgence à divers propos de l'appartenance sociale* » (p 170). Selon Zghal, ces caractéristiques expliquent la relation conflictuelle des travailleurs tunisiens avec le modèle bureaucratique propre à la société française.

1.6.2.1. Une recherche perpétuelle d'égalité et de dignité

La dignité ou « Aziz » en arabe désigne la fierté, la liberté, l'indépendance et ce, « *en vertu d'un principe fondamental, celui de l'égalité des hommes* » (Zghal, 1994).

Selon Zghal, la recherche de l'égalité et de la dignité par les Tunisiens a une explication religieuse et culturelle.

Bien que les textes sacrés (Coran et Hadith⁷³) n'en fassent pas mention explicitement, ils encouragent tous les deux ces principes. Le Coran considère la justice comme une valeur fondamentale permettant de minimiser les différences entre les hommes et de limiter l'abus éventuel de pouvoir. Il invite les plus privilégiés à modérer l'usage de leurs avantages et les moins privilégiés à croire en « l'identité humaine ». Aussi, dans l'Islam, « *les rapports entre l'homme et l'être suprême interdisent tout intermédiaire* » (Zghal, 1994, p. 178).

Dans leur étude dédiée à une entreprise tunisienne, Yousfi et al (2005) confirment que « *les Musulmans n'ont pas d'intermédiaire avec Dieu, il n'y a pas de hiérarchie, ils sont mal à l'aise avec un chef qui contrôle derrière eux* » (p 40). Cette absence d'intermédiaire permettrait

⁷³ Hadith : Paroles du prophète

aux croyants d'entretenir une relation directe et privilégiée avec leur Dieu sans avoir à en référer à une tierce personne. Elle encouragerait l'égalité entre tous.

Zghal estime que les travailleurs tunisiens souhaitent participer réellement aux décisions de leur entreprise plutôt que d'être des membres passifs. Elle pense que le respect du couple égalité-dignité passe nécessairement par la limitation de différences entre catégories socio-professionnelles en termes de rémunération, d'évolution de carrière, de formation et d'information. Pour Yousfi et al (2005), cela peut aussi se traduire par l'encouragement à l'entrepreneuriat. En effet, aux yeux des Tunisiens, travailler pour soi est beaucoup plus valorisant que le salariat, lequel suppose un lien contraignant de subordination vis-à-vis de son employeur : « *Travailler pour le compte d'autrui est considéré en Tunisie comme peu digne [...]. Dès qu'une personne commence à réussir professionnellement, elle est poussée par son entourage à travailler pour son propre compte* » (Ibid., p. 40).

En analysant la culture orale⁷⁴ (les proverbes tunisiens), Zghal relève là aussi la présence de principes d'égalité et de dignité. Elle constate que pour les Tunisiens, la dignité est plus importante que la vie. A ce propos, si l'on se réfère Benslama (2011) et à Piot (2011), Mohamed Bouazizi, l'homme par qui la révolution tunisienne est arrivée, se serait immolé par le feu parce que sa dignité aurait été bafouée. Effectivement, giflé par une femme alors qu'il ne souhaitait que récupérer sa marchandise, « un homme de son rang » ne pouvait se résoudre à subir une telle humiliation (Ibid.). Son suicide est apparu comme une voie de salut, seul moyen pour lui d'échapper à la terrible humiliation et de préserver sa dignité d'homme (Benslama, 2011).

En analysant les proverbes ci-après, Zghal constate précisément que la culture orale tunisienne encourage les individus à rejeter les situations infériorisantes, à refuser toute proposition indigne et à embrasser celles qui respectent leur liberté :

Proverbe 1785 : « *pas un homme libre n'est supérieur à un homme libre et aucun n'est fils de pacha* » (Khmiri, 1967, cité par Zghal, 1994, p. 176).

Proverbe 1185 : « *Vive celui qui sait préserver sa dignité* » (Khmiri, 1967, cité par Zghal, 1994, p. 177).

⁷⁴ Zghal (1994) a analysé le recueil de T. Khmiri (1967)

Proverbe 945 : « *Cimetière vaut mieux qu'humiliation* » (Khmiri, 1967, cité par Zghal, 1994, p. 177).

Pour Zghal, seul le travail libre (à la différence du travail soumis) est considéré comme digne. Mais cette considération pose question d'après l'auteure. En effet, travailler pour autrui suppose de renoncer à l'idéal égalité-dignité et de se retrouver en quelque sorte en position de faiblesse vis-à-vis de son employeur. Comment trouver alors un équilibre ? Comment travailler pour autrui tout en préservant sa dignité ? Comment se soumettre à l'autorité d'un patron sans avoir l'impression d'en être l'esclave ?

Aux yeux de Zghal, ce dilemme peut être résolu soit par la résignation, soit par le paternalisme. Dans le premier cas, le travailleur renonce tout simplement à la soumission. L'auteure pense que cette position est soutenue par la croyance du peuple tunisien au Mektoub c'est-à-dire à « ce que Dieu a écrit ». Dans le second cas, il s'agit de redéfinir la relation employeur-employé en l'envisageant comme une relation père-fils plutôt que comme une relation maître-serviteur. Le paternalisme répondrait précisément à cette attente, puisqu'il serait « *à la fois une attente des travailleurs [tunisiens] et une donnée affectant les structures organisationnelles* » (Zghal, 1994, p. 180). Dans ce modèle selon l'auteure, les individus sont convaincus de la bienveillance de leur supérieur hiérarchique à leur égard et contestent très peu son autorité. Ils espèrent la considération par ce dernier, de leurs intérêts extra-professionnels et font de l'affectivité une priorité dans les relations professionnelles au détriment des savoirs et compétences.

Chez Poulina, entreprise tunisienne qui se veut pourtant bureaucratique, Yousfi et al (2005) remarquent là aussi, la présence d'un modèle familial de type paternaliste. Les deux auteurs révèlent que dans cette entreprise, en cas de défaillance de leur part, des directeurs de filiales peuvent être mis sous tutelle par le siège: « *comme le père qui se doit d'éduquer son fils, le siège qui a enfanté les filiales peut les mettre sous tutelle si la nécessité s'en fait sentir* » (Ibid., p 33). Cette décision est d'après les auteurs, bien acceptée par les salariés - y compris les premiers concernés – parce qu'elle est interprétée comme un moyen de « corriger » et « d'orienter » les acteurs défaillants.

Zghal pense toutefois que le modèle paternaliste engendre inévitablement les pouvoirs charismatiques mais aussi des situations floues. Pour limiter ces dernières et les dérives

qu'elles engendrent (clientélisme, favoritisme, patronage), l'étude de Yousfi et al (2005) suggère de procéder à la séparation des tâches et à la désignation d'un coordinateur-contrôleur, dépourvu de pouvoir hiérarchique et chargé de vérifier le respect par les salariés des règles prescrites.

Malgré ces obstacles, Zghal est convaincue que le paternalisme constitue comme la résignation, une solution au dilemme posé par « *la nécessité morale de préserver sa dignité et la nécessité matérielle de travailler pour autrui* ».

1.6.2.2. La recherche de situations floues

Zghal constate que les travailleurs tunisiens recherchent volontairement des situations floues en rejetant les règles écrites au profit de situations particulières, en produisant des « règles ambiguës » entraînant des interprétations multiples, et en évitant des décisions claires ainsi que la nécessité de fixer les responsabilités précises à chacun.

Les situations floues sont aussi bien recherchées par les employés, les managers que les syndicats.

Selon l'auteure, cette recherche du flou contraste sévèrement avec le modèle bureaucratique français imposé par les entreprises étudiées.

En France, ce modèle aurait des origines culturelles. Craignant des relations face à face qui menaceraient leur autonomie, les Français préféreraient des relations distantes et impersonnelles et auraient une vision absolutiste de l'autorité (Crozier, cité par Zghal, 1994). Le modèle bureaucratique qui suppose des règles formelles et impersonnelles, correspondrait davantage à leurs attentes.

Mais d'après Zghal, les Tunisiens recherchent au contraire, des relations face à face et sont fuyants vis à vis des règles impersonnelles. La bureaucratie à la française apparaît être aux antipodes de leurs aspirations et ne peut de ce fait leur convenir. Aussi, il est difficile pour un travailleur tunisien de faire la part des choses entre sa personne (son moi) et son travail. Effectivement, « *Il existe une confusion entre l'acte et l'être, la critique du comportement est perçue comme une insulte à la personne* » (Zghal, 1994 p.195). Dans son étude de cas consacrée à l'adaptation culturelle du contrôle de gestion au contexte tunisien, Kais (2008)

confirme cette position en affirmant que « *les relations personnelles sont dominantes et on n'arrive pas à séparer la vie professionnelle de la vie privée* ». Pour Zghal, cela explique pourquoi les relations « *se traitent mal au téléphone* » et pourquoi les acteurs intermédiaires ne sont pas sollicités. L'auteure rappelle d'ailleurs que cet évitement de l'impersonnalité se trouve dans L'islam qui « *ne prévoit pas d'intermédiaire entre Allah et les croyants* ». La recherche du flou rend compliquée la mise en place d'un management sophistiqué dans une entreprise tunisienne.

Pour expliquer l'origine de cette propension tunisienne à l'entretien du flou, Zghal évoque des raisons historiques mais aussi « l'environnement fonctionnel » (politique). Elle attribue la première à « l'absence de tradition industrielle » qui pousserait les individus à effectuer un « processus d'essai-erreurs » plutôt que des règles élaborées. Pour la seconde explication, l'auteure évoque l'influence de l'environnement politique. Selon elle, les relations entre subordonnés et supérieurs sont le reflet de celles existant entre le gouvernement et les syndicats. Dans cette situation, il est difficile d'établir des règles claires dans l'entreprise car celles-ci elles sont influencées par un pouvoir externe.

Dans les entreprises tunisiennes, la recherche du flou s'observe à travers la multiplicité des valeurs légitimant le pouvoir. Alors que dans une entreprise bureaucratique, les individus accèdent au pouvoir en vertu de leur savoir (diplôme) uniquement, l'accès au pouvoir dans les entreprises tunisiennes dépend des liens de parenté avec un membre influent appartenant à l'organisation ou extérieur à celle-ci, de l'origine régionale ou de l'appartenance à une classe (ex : la classe ouvrière). Aussi, dans les organisations tunisiennes, il existe des différences de statuts concernant la formation des cadres. Certains viennent des universités tunisiennes, d'autres des universités étrangères, d'autres des écoles de commerce. Certains sont titulaires d'un Doctorat alors que d'autres ont à peine le niveau secondaire. Pour Zghal, cela induit une hiérarchisation contradictoire des diplômes et affecte la reconnaissance sociale de l'individu et donc, la légitimité de son pouvoir. Aussi, cela tranche fortement avec la vision wébérienne de la bureaucratie, laquelle veut que la domination par le savoir soit la règle.

Zghal soutient que le flou permet néanmoins aux travailleurs tunisiens d'accroître leur pouvoir et donc de préserver leur liberté. En effet, il leur offre une marge de liberté relativement importante pour mettre en action des stratégies particulières.

1.6.2.3. La valorisation des relations sociales

Les Tunisiens accordent une importance particulière à l'appartenance extra-organisationnelle. Selon Zghal, cela est logique vu les caractéristiques précédemment présentées (en particulier la recherche du flou). Cette auteure se rend compte qu'en Tunisie, les relations de sang influent sur l'appréciation, l'évolution de carrière ainsi que la formation de groupes en interne. En analysant des proverbes tunisiens dans sa thèse, Ben Fadhel (1992) confirme cette préférence tunisienne pour la communauté.

Zghal constate qu'au sein des organisations tunisiennes, les postes importants sont préférentiellement confiés aux parents, aux amis, aux connaissances des managers ou aux personnes originaires de leur région. Yahiaoui-Sekkai (2007) soutient elle aussi que les managers tunisiens privilégient le « feeling » plutôt que la compétence pour la sélection des candidats. Pour Zghal, c'est la prédominance de règles opaques qui crée chez ces managers, le besoin de s'entourer de personnes dignes de confiance. Le modèle paternaliste peut dans cette situation, être une alternative intéressante pour ce « personnel moralement obligé » (Zghal, 1994) d'accéder à l'emploi et au pouvoir. Dans sa thèse, Yahiaoui-Sekkai (2007) confirme d'ailleurs la prédominance de ce modèle en Tunisie.

Le fait que le relationnel prime sur la compétence se pose en contradiction vis-à-vis de la bureaucratie à la française. Cela peut tenter les détenteurs de pouvoir à abuser de leurs avantages au profit de leurs intérêts personnels et donc créer des frustrations. Ces frustrations peuvent amener des individus à désavouer leur supérieur pour en choisir un autre qui sera lui aussi – compte tenu du système – recruté sur la base de son appartenance sociale. Au final, Zghal constate que ce problème est un cercle vicieux qui se reproduit perpétuellement en Tunisie. Yousfi et al (2005) pensent toutefois qu'il est possible de le limiter. Leur étude consacrée à Poulina, l'une des plus grandes entreprises tunisiennes, spécialisée dans l'agroalimentaire, révèle l'existence dans cette dernière, d'une note de service interdisant le recrutement de proches. Les auteurs montrent que le modèle

bureaucratique introduit dans cette entreprise est bien vécu par les salariés parce que les règles qui le sous-tendent ont été approuvées par la majorité des intéressés. Yousfi et al (2005) précisent que le succès de ce modèle formaliste *a priori* étranger au contexte tunisien est lié à la liberté laissée aux acteurs quant à la possibilité de le réinterpréter avec leurs propres normes. En effet, malgré l'impersonnalité et la rigueur imposées par la bureaucratie, les acteurs de l'entreprise Poulina peuvent renégocier les règles prescrites. Par exemple, un subordonné peut obtenir de son supérieur, une avance sur sa rémunération (sans avoir à attendre l'échéance officielle) ou encore la possibilité de quitter son poste prématurément. Aussi, les responsables de filiales sont encouragés à faire du relationnel avec leurs collègues. Yousfi et al (2005) soutiennent d'ailleurs que « *Poulina n'est pas uniquement un système de procédures. C'est un système de personnes* » (p 31). Au-delà de la froideur du système, il existe donc des liens personnels forts entre les salariés, ce qui est inhabituel dans une bureaucratie classique.

Au terme de cette analyse consacrée au contexte culturel tunisien, il ressort que la Tunisie partage avec ses voisins méditerranéens, l'attachement à la communauté, l'importance de l'informel (symbolisé principalement par le flou) et la croyance au destin (le mektoub). Toutefois, elle semble s'en distinguer à travers son attachement aux principes d'égalité et de dignité qui constituent pour ses citoyens, des valeurs fondamentales aussi bien dans les relations professionnelles que personnelles.

En conclusion de cette première section, on peut constater que la Tunisie est une jeune société qui a dû se battre pour accéder à son indépendance. Depuis l'avènement de cette dernière, elle a tenté de se reconstruire en développant son économie, en créant un cadre juridique et social adapté à la mondialisation et en s'affirmant à travers ses propres pratiques culturelles. Ces développements économique, social, juridique et culturel ont probablement orienté les pratiques managériales de ses entreprises.

Effectivement il est couramment admis que l'environnement (social, institutionnel, économique et culturel) d'un pays influe sur les pratiques internes de ses entreprises.

Dans la prochaine section de cette étude, nous allons justement tenter de savoir si les différents contextes précités influencent réellement les décisions managériales et organisationnelles des entreprises tunisiennes.

Section 2 : Management dans les entreprises maghrébines : Des pratiques conformes aux contextes ?

Dans cette seconde section, nous présenterons tout d'abord le statut de la fonction RH au Maghreb (2.1). Ensuite, nous indiquerons les différentes pratiques managériales (2.2) ainsi que les modèles managériaux (2.3) qui y sont mis en œuvre.

2.1. Le statut de la fonction Ressources Humaines au Maghreb

Les auteurs de la littérature managériale sur le Maghreb et la Méditerranée (Yanat et Scouarnec, 2005 ; Scouarnec, 2005 ; Frimousse et Peretti, 2005, 2006 ; Matmati, 2005 ; Yahiaoui-Sekkai, 2007 ; Zghal, 2005) sont unanimes : la fonction RH dans la région n'en est pas encore au stade stratégique⁷⁵. Elle serait instrumentalisée par le pouvoir étatique (Frimousse et Peretti, 2006 ; Scouarnec, 2005 ; Zghal, 2003) et confisquée par le directeur-propriétaire (Scouarnec, 2005). Certains semblent même déjà lui prédire un « avenir compromis » (Ibid.). D'autres la trouvent archaïque estimant qu'elle est influencée par le poids de la tradition. Pour d'autres (Zghal, 2005), elle ne serait que réactive et opportuniste. Enfin, une partie des auteurs estime que les entreprises de grandes tailles (qui sont très minoritaires dans la région) et les sociétés tournées vers l'international, sont les seules à pouvoir prétendre de la présence d'une GRH (au sens stratégique) en leur sein.

⁷⁵ D'après Guest (1987, cité par Bayad et al, 2004), la Gestion stratégique des Ressources Humaines (GSRH) « se donne quatre priorités : - l'intégration des activités RH aux stratégies de l'organisation ; - une structure organisationnelle flexible ; - un personnel et des pratiques internes de grande qualité pour des produits de grande qualité ; - une implication forte des employés envers les buts et les activités de l'entreprise ».

2.1.1. Une fonction instrumentalisée et peu valorisée

Que ce soit en Algérie (Dali, 2005 ; Elghers et al, 2005 ; Hadj, 2005), au Maroc (Scouarnec, 2005, Baayoud, 2005 ; Frimousse et Peretti, 2006 ; Frimousse, 2013) ou en Tunisie (Zghal, 1994, 2003, 2005), la fonction RH a longtemps été non pas le fruit d'une construction conjointe et souveraine des parties prenantes des organisations, mais le résultat d'une manipulation des pouvoirs publics. Cela a contribué à réduire ses acteurs au rang de simples exécutants d'activités dépourvues de valeur ajoutée.

En Algérie, la fonction RH a longtemps servi aux objectifs de production planifiée de l'Etat. Ce dernier s'est alors introduit dans les entreprises pour leur imposer des outils et des méthodes en termes de rémunération, de gestion de carrière et de formation. Cela a contribué à réduire les acteurs de la fonction au rang d'exécutants administratifs au service de l'Etat. A ce propos, Dali (2005) affirme que la GRH est « *réduite à un rôle de transmission entre l'administration centrale et les collectifs des travailleurs* » (p 16). Selon Elghers et al (2005), malgré le désengagement de l'Etat des entreprises au milieu des années 90 du fait des pressions internationales liées aux programmes d'ajustement structurel et de mise à niveau, la fonction RH n'a pas pour autant évolué considérablement. Les pratiques RH issues de l'économie centralement planifiée sont restées prépondérantes. Dali (2005) estime d'ailleurs qu' « *on est encore loin de la DRH stratégique en Algérie* ». Son point de vue converge avec celui de Khat (2004), lequel considère qu'il est « impossible » de parler de GRH dans ce pays en raison notamment d'un important déficit de structures de formations et de l'indisponibilité des compétences.

Au Maroc aussi, la fonction RH n'en est qu'à ses débuts (Scouarnec, 2005). Frimousse et Peretti (2005) estiment qu'elle n'y est qu'embryonnaire et qu'elle est comme en Algérie, instrumentalisée par l'Etat. Bentaleb (2000) et Scouarnec (2005) y ont identifié deux types de dénominations de cette fonction : les entreprises ayant opté pour la dénomination « DRH » emploient généralement plus de 150 salariés. Leurs activités sont très concurrentielles et exigent des compétences spécifiques. Les pratiques RH y sont très formalisées et font partie de la stratégie de l'entreprise. D'autres ont opté pour la dénomination « administration du personnel » ou encore « service personnel ». Il s'agit

d'entreprises du secteur traditionnel fabricant des produits standards et employant une main d'œuvre faiblement qualifiée. Les pratiques RH y sont informelles et le responsable du personnel n'est pas sollicité pour participer à la stratégie de l'entreprise.

Scouarnec (2005) conclut que le titre de « DRH » au Maroc correspond en réalité à une fonction de chef de personnel exécutant des tâches administratives. Comme Bentaleb (2000), elle estime que « *la fonction RH [au Maroc] est en mal de construction* » (p 106) et que la DRH y est « *insuffisamment formalisée* ».

En Tunisie, Zghal (2003, 2005) constate que la GRH n'est pas non plus une priorité pour les entreprises en particulier pour celles ayant une petite taille ou une taille moyenne. La fonction RH y est en partie victime d'une grande inertie du fait d'un pouvoir centralisateur (Zghal, 2003). Selon Zghal, cette fonction n'y occupe pas encore une place stratégique et est dans une approche « adaptative et opportuniste » plutôt que « délibérée et proactive ». Pour l'auteure, tout changement dans les entreprises provient non pas d'une politique interne et volontariste, mais d'une force extérieure (accord de libre-échange avec l'UE, exposition à la concurrence internationale, etc.). Son point de vue confirme les conclusions d'autres études (Ben Hamouda, 1992 ; Zghal, 1994 ; Ben Ferjani, 1998) sur le statut de la fonction RH en Tunisie. Zghal remarque toutefois que les acteurs tunisiens sont conscients de l'importance de cette fonction mais cela contraste avec la réalité du terrain qui révèle plutôt une GRH traditionnelle et administrative. Seules les entreprises de grande taille (Ibid.) et celles tournées vers l'international (Matmati, 2005 ; Frimousse et Swalhi, 2014) pratiqueraient réellement une GRH stratégique. Mais tous les auteurs ne partagent pas forcément cet avis. Yahiaoui-Sekkai (2007) par exemple révèle que même dans les filiales tunisiennes de multinationales étrangères, la GRH reste basique et traditionnelle : « *elle correspond à ce qu'on faisait en France ou en Europe il y a 30 ou 40 ans. On est resté encore sur des modes un peu anciens, des modes qui étaient ceux de la société des années 60 en France [...] ce qui fait que les nouvelles pratiques diffusées par la maison mère se heurtent à un certain conservatisme* » rapporte l'auteure. Yahiaoui-Sekkai (2007) précise qu'« *on retrouve non pas des gestionnaires de RH mais plutôt des chefs du personnel comme il y en a encore en France...qui avaient l'habitude de parler de la sécurité, de la surveillance, des horaires de travail... [...]* ». L'auteure considère qu'il s'agit sans doute « d'un mimétisme historique » du fait du passé commun (colonial) entre la France et la Tunisie. Cette remarque

met ainsi en évidence l'influence du contexte historique (colonisation) sur le management des entreprises locales.

2.1.2. Une fonction monopolisée

Les auteurs de *Tous DRH* (Dir. Peretti, 2012) semblent penser que la fonction RH est une fonction co-construite et partagée par toutes les parties prenantes (internes et externes) de l'entreprise (salariés, syndicats, direction, etc...). D'après nos lectures, cette règle ne s'applique pas du tout au Maghreb. Au Maroc par exemple, les dirigeants s'approprient la fonction et refusent tout partage avec les autres membres du personnel (Frimousse et Peretti, 2005 ; Scouarnec, 2005). D'ailleurs, ces derniers ne sont même pas conviés aux réunions organisées par les DRH qui craignent que le partage de la fonction leur fasse perdre leur place (Scouarnec, 2005). En Tunisie, le chef d'entreprise joue un rôle décisif dans la GRH. C'est lui (ou à défaut son comptable) qui assure les missions de la fonction (Matmati, 2005) sans partage aucun avec les autres membres. En Algérie aussi, le manager est « autocratique » et « intuitif » (Dali, 2005). Son rôle de manager se confond avec celui de propriétaire.

En résumé, la fonction RH en Tunisie et dans le reste du Maghreb central n'en serait qu'à son enfance, sauf peut-être dans les entreprises de grande taille et dans celles tournées vers l'international où elle tendrait à se professionnaliser (Matmati, 2005). Malgré leur conscientisation de l'importance de cette fonction, les managers et dirigeants ne semblent pas prêts à la rendre plus stratégique ni à la partager avec leurs collaborateurs. Aussi, malgré le désengagement de l'Etat des entreprises du fait de la pression liée à l'ajustement structurel et aux programmes de mise à niveau, la fonction RH reste influencée par le pouvoir étatique. Il est possible que cette situation soit liée au contexte politique autoritaire (Guillon, 2011) du Maghreb. En effet, un gouvernement autoritaire laisse peu de liberté aux entreprises quant à la définition de leur stratégie. Pour Louart et Scouarnec (2005), le but des gouvernements du Maghreb est de garder le pouvoir et les moyens qui y sont associés. Pour y parvenir, ils ont opté pour une « mainmise ou une forme de contrôle » sur « les actifs les plus intéressants de leurs pays respectifs ». Pour le cas de la Tunisie précisément, il est

possible d'avancer que l'autorité et la répression du président Ben Ali ont dissuadé les entreprises de développer leurs propres pratiques indépendamment du pouvoir central.

L'avenir nous dira ce qu'il adviendra du statut de cette fonction au Maghreb. Même si Scouarnec (2005) semble pessimiste⁷⁶ sur la question, il est possible que les révolutions arabes commencées en Tunisie en décembre 2010 soient un moteur possible de changement pour cette fonction.

Nous connaissons désormais le statut de la fonction RH en Tunisie et dans les entreprises maghrébines. Mais quelles sont ses pratiques, c'est-à-dire ses « décisions concrètes » (Cadin et al, 2007, p. 7) en termes de recrutement, de rémunération, d'organisation du travail, etc. ?

2.2. Les pratiques RH dans les entreprises maghrébines

D'après Matmati (2005), que ce soit en Tunisie, en Algérie ou au Maroc, les pratiques RH dépendent de la taille de l'entreprise et de son caractère légal ou illégal. L'auteur identifie trois « familles d'entreprises » qui ont chacune, un mode de GRH spécifique : les entreprises du secteur informel, les PME- PMI⁷⁷ et les grandes entreprises.

2.2.1. Dans les entreprises du secteur informel

Le secteur informel est très important dans la région (Guillon, 2012) en termes d'activités mais aussi de chiffres d'affaires. Selon Matmati (2005), son caractère illégal rend difficile l'appréhension de ses pratiques de GRH. Toutefois, cet auteur pense que la gestion du personnel y est plutôt traditionnelle et qu'elle est caractérisée par une absence de formalisation (pas de contrat de travail ni de fiche de paie). Le management est plutôt d'obédience paternaliste et le chef d'entreprise s'attribue tous les pouvoirs.

⁷⁶ Dans son étude marocaine, Aline Scouarnec (2005) fait une conclusion plutôt pessimiste de l'avenir de la fonction RH au Maroc. Après avoir interrogé des DRH locaux, elle laisse entendre que l'avenir de cette fonction y est probablement déjà compromis...

⁷⁷ Petites et moyennes entreprises – Petites et moyennes industries

2.2.2. Dans les PME-PMI

Matmati estime que ce secteur regroupe la majorité des entreprises au Maghreb et plus particulièrement en Tunisie et au Maroc. Les acteurs RH se contentent de faire le minimum comme le contrôle des présences, la réalisation des fiches de paie ou encore la gestion des départs du personnel. Comme dans le secteur informel, le chef d'entreprise est le maître à bord et le management est lui aussi « paternaliste, autoritaire et centralisateur » (Matmati, 2005). La gestion de l'emploi se fait « au jour le jour » et la formation est quasi inexistante. En Tunisie, Debbari et Ben Ammar (2005) estiment que cette dernière « n'a pas encore atteint sa vitesse de croisière »

Toutefois, Matmati constate que certaines PME-PMI ayant des activités internationales (sous-traitance, exportation, etc.) ont des pratiques RH un peu plus stratégiques. Elles ont un service RH dédié, généralement dirigé par une personne diplômée et expérimentée.

En termes de recrutement, ces entreprises privilégient des profils qualifiés notamment pour les postes de cadres. Une analyse des CV, la réalisation de tests psychotechniques et un entretien avec les cadres font généralement partie de la procédure d'embauche.

Contrairement aux PME-PMI « classiques », la formation y est valorisée. Elle bénéficie du soutien financier de l'Etat. L'évaluation du personnel est elle aussi pratiquée même si son seul objectif est la fixation du montant des primes et de la rémunération.

Concernant cette dernière justement, Matmati constate qu'elle y est plus intéressante que dans les autres PME-PMI puisqu'elle est supérieure au minimum légal et conventionnel. Aussi, la différence de salaire entre salariés y est semble-t-il moins importante.

Pour l'auteur, l'adoption d'une GRH formalisée et relativement stratégique par ces entreprises est due à leur partenariat avec des entreprises européennes et aux liens qu'elles entretiennent avec ces dernières⁷⁸. Ce partenariat est une source intéressante de transfert de technologies et de diffusion de pratiques/outils (Frimousse et Peretti, 2005, 2006). Il s'accompagne nécessairement « *de transfert de mode de gestion et d'organisation du travail qui ont de fortes implications en GRH* » (Matmati, 2005, p 251).

⁷⁸ Matmati (2005) précise que l'évolution de la GRH dans les PME-PMI ayant une dimension internationale peut être impulsée par les exigences de leurs donneurs d'ordres

2.2.3. Dans les entreprises de grande taille

Il s'agit d'entreprises du secteur privé (au Maroc et en Tunisie principalement) dont certaines sont des filiales de multinationales, mais aussi des entreprises publiques (plutôt en Algérie). Le Directeur des Ressources Humaines y bénéficie d'une reconnaissance importante puisque la structure dont il dépend est directement rattachée à la direction générale ou intégrée à une direction plus large. Cette structure est comme dans les entreprises européennes, organisée en « services » : recrutement, formation, gestion des rémunérations, gestion des carrières, etc.

Matmati estime que c'est dans ces organisations que l'on retrouve des pratiques de GRH comparables à celles des entreprises européennes. Ces pratiques importées subissent parfois une adaptation au contexte local (Yahiaoui-Sekkai, 2007; D'Iribarne, 1998) notamment lorsqu'elles sont mises en œuvre par des filiales de multinationales. Selon Matmati, les pratiques de ces entreprises sont généralement enseignées dans les écoles de management et publiées dans les revues de gestion. Dans son étude consacrée à la GRH au Maghreb (Tunisie, Algérie, Maroc), cet auteur présente les pratiques les plus courantes de ces organisations :

2.2.3.1. Recrutement

La procédure de recrutement y est rigoureuse et relativement transparente. Ses principales étapes sont l'examen des CV, les tests psychologiques et les entretiens de recrutement. Selon l'auteur, cette procédure est probablement contournée par des « pratiques relationnelles » du fait du poids de la culture locale. Cela confirme ce que disaient Yahiaoui-Sekkai (2007) et Zghal (1994) sur l'influence du feeling et du relationnel dans le choix des candidats tunisiens au détriment des compétences. Par ailleurs Matmati note l'existence du recours aux bureaux de recrutement mais pense que cela reste marginal.

2.2.3.2. Gestion de l'emploi

Les entreprises de grande taille sont dotées d'outils comme la cartographie des emplois, les fiches de postes ou encore les fichiers de personnel. Cependant, d'après Matmati, la Gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC) n'est pas leur priorité.

2.2.3.3. Formation

Les grandes entreprises investissent considérablement dans la formation. Celle-ci est soit organisée en interne, soit dispensée par des sous-traitants locaux ou internationaux (Zghal, 2005).

2.2.3.4. Rémunération

Elle est composée du salaire de base (défini à partir de la classification des postes), de primes statutaires et de primes de performance individuelles et collectives. Selon Matmati, l'individualisation de la rémunération est largement pratiquée par les grandes organisations. Toutefois, les pratiques salariales y sont « discrétionnaires » et « peu transparentes ».

2.2.3.5. La gestion de carrière

Cette pratique n'est pas courante dans les grandes entreprises maghrébines. Celles qui l'ont adoptée se contentent de faire des notations périodiques ayant pour finalité l'augmentation des rémunérations ou l'attribution des bonus.

2.2.3.6. Le dialogue social

D'après Matmati, il se limite au minimum légal et notamment à l'information des partenaires sociaux. Il n'est pas du tout conçu comme un outil de prévention et de gestion des conflits sociaux.

Au terme de cette analyse, on constate que le statut de la fonction RH et les pratiques managériales mises en œuvre dans les entreprises constituent le cœur de la littérature managériale maghrébine. D'autres études s'intéressent aux modèles managériaux qui y sont habituellement développés.

2.3. Quatre modèles de management

Dans leurs études respectives, Louart et Scouarnec (2005) et Scouarnec et Silva (2006) se sont donnés pour objectif de proposer un cadre permettant d'analyser les pratiques de management au Maghreb et en Euro-Méditerranée. Leur étude prend en compte 8 pays dont la Tunisie, la France, le Maroc, l'Algérie, le Portugal, la Slovénie, l'Espagne et l'Italie. A l'issue de cette dernière, les auteurs proposent un cadre d'analyse en fonction de deux éléments :

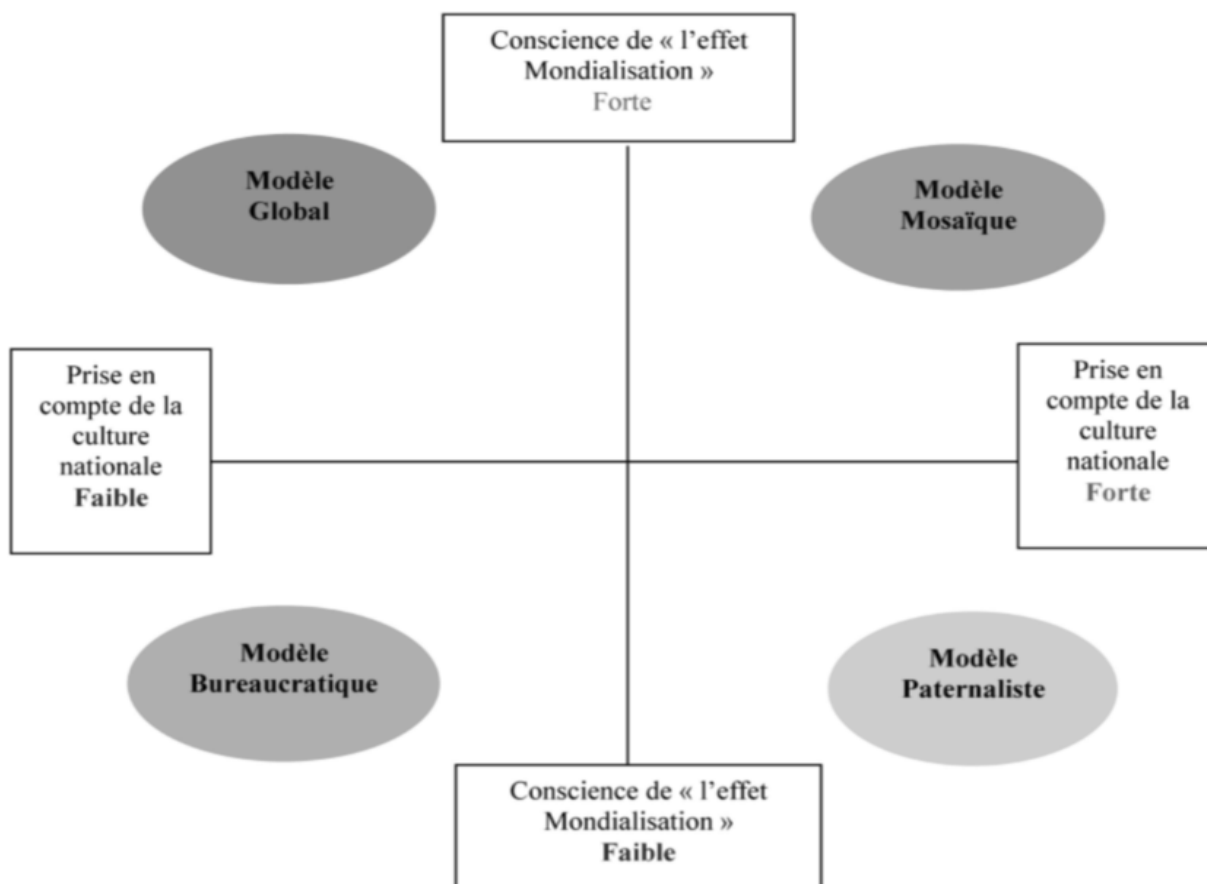
- *la mondialisation* : les auteurs ont considéré à l'échelle internationale, des entreprises ayant conscience (ou pas) de la mondialisation et des conséquences de cette dernière sur leurs activités, et qui ont de ce fait modulé leurs stratégies, pratiques et outils afin de les conformer au marché mondial. D'après ces auteurs, lorsque leur conscience de la mondialisation est forte, les entreprises euro-méditerranéennes optent généralement pour un modèle global ou un modèle mosaïque. Sinon, elles se positionnent dans un modèle bureaucratique ou un modèle paternaliste.
- *la culture nationale* : Louart et Scouarnec (2005) pensent que « *dans le cas du Maghreb, la dimension culture [cet ensemble complexe qui inclut les connaissances, les croyances, l'art, la loi, la morale, la coutume et toutes les autres capacités et habitudes acquises par l'homme en tant que membre d'une société⁷⁹] mérite une attention particulière* » (p 287). Selon eux, lorsque la prise en compte de la culture nationale est forte dans les entreprises euro-méditerranéennes, ces dernières optent pour un modèle mosaïque ou un modèle paternaliste. Dans le cas contraire, elles s'orientent vers un modèle global ou un modèle bureaucratique.

Les études de Louart et Scouarnec (2005) et Scouarnec et Silva (2006) permettent donc l'identification de quatre modèles de management à savoir le modèle paternaliste, le modèle bureaucratique, le modèle global et le modèle mosaïque⁸⁰ (voir figure ci-après).

⁷⁹ Louart et Scouarnec (2005) ont emprunté cette définition de la culture à Taylor (1871)

⁸⁰ Dans leur étude, Louart et Scouarnec (2005) ont préféré le terme « glocal » plutôt que celui de « mosaïque »

Figure 1 : Les modèles de management selon Scouarnec et Silva (2006, p. 141)



2.3.1. Le modèle paternaliste

Ballet et De Bry (2001, p. 45) donnent au paternalisme la définition suivante : « *état d'esprit qui se traduit par une attitude, tendant à établir artificiellement, des relations familiales entre un supérieur et son inférieur, quel que soit le niveau, étant entendu que la finalité de ces relations est l'émancipation du subordonné* ». C'est donc un modèle d'organisation où le dirigeant est à la fois « le père et le maître » de ses collaborateurs. Selon Louart et Scouarnec (2005) et Scouarnec et Silva (2006), on retrouve ce modèle dans des sociétés euro-méditerranéennes où il existe un « pacte tacite dominants-dominés » dans les relations sociales. Il est particulièrement présent dans les entreprises de petite taille ou de taille moyenne. Il se singularise par l'omnipotence du dirigeant, « seul maître à bord » dont l'autorité ne peut être contestée. « En bon père de famille », ce dernier gère seul ou avec l'aide de ses proches, les affaires de l'entreprise (Ibid.).

D'après De Bry et Ollier-Malaterre (2006), les trois critères⁸¹ qui permettraient de caractériser une pratique de paternaliste seraient :

- Son caractère obligatoire (le salarié n'est pas libre quant au choix de cette pratique).
- Sa pertinence très relative au regard des attentes du salarié (la pratique ne correspond pas nécessairement aux besoins du salarié).
- Sa disponibilité relative (la pratique n'est pas effectivement disponible c'est-à-dire que le salarié ne peut en bénéficier sans en supporter les « pénalités »).

Les organisations paternalistes respectent des normes intériorisées plus que des règles formelles. D'après Mezouar et Semeriva, 1998 (cités par Scouarnec et Silva, 2006), la qualité des relations compte beaucoup plus (90%) pour elles que le professionnalisme (49%), la performance (34%), la responsabilité (23%) et l'esprit de challenge (16%). Scouarnec et Silva (2006) et Louart et Scouarnec (2005) considèrent que la GRH – au sens « politique et pratiques » – n'existe pas véritablement dans ce type d'organisation.

2.3.2. Le modèle bureaucratique

La littérature reconnaît généralement à la bureaucratie, les caractéristiques suivantes [Rojot, 2003 ; Parsons, 1955 et Scott, 1992 (dans Hatch et Cunliffe, 2009, p 142)] :

- Une hiérarchie clairement définie des bureaux où chaque membre a des compétences spécifiques
- Une concentration de l'autorité
- L'existence de règles et de procédures strictes : Il est attendu des membres qu'ils réalisent leur travail dans le respect de ces règles.
- Une spécialisation des fonctions
- Une division du travail rigide, verticale et horizontale
- Une sélection du personnel sur la base de qualifications techniques. Le personnel est généralement nommé plutôt qu'élu. Les promotions se font sur la base de l'ancienneté ou des résultats et dépendent du jugement des hiérarchiques
- Des communications formalisées
- Une forte impersonnalité

⁸¹ Toutefois, De Bry et Ollier-Malaterre (2006) ne précisent pas si les trois critères doivent être réunis simultanément ou si la présence d'un seul ou de deux critères suffit pour déterminer le caractère paternaliste d'une pratique.

- Une rémunération à travers des salaires fixes

La bureaucratie peut alors se résumer comme un mode d'organisation marqué par des niveaux élevés de formalisation, de centralisation, de concentration, de standardisation et de spécialisation. Comme le Taylorisme, elle se caractérise par une division sévère et rigide du travail aussi bien horizontale que verticale.

D'après Scouarnec et Silva (2006), au contraire du modèle paternaliste, le modèle bureaucratique se singularise par l'impersonnalité des relations sociales, et se pratique plutôt dans les grandes entreprises publiques ou privées bénéficiant d'un monopole relatif. En contrepartie du respect des règles prescrites, de la sécurité de l'emploi et de la promotion interne, les salariés y fournissent un « rendement minimum acceptable » (Guerin et Wils, cités par Louart et Scouarnec, 2005). L'environnement de travail est relativement stable et prévisible. Formalisation, impersonnalité et prévisibilité sont les principaux attributs de la GRH. Toutefois, ce modèle manque de flexibilité et ne convient pas forcément à un environnement instable et changeant. De plus, selon Zghal (1994) et Yousfi et al (2005), il ne convient pas aux travailleurs tunisiens qui sont plus à l'aise avec des liens communautaires et informels, plutôt que des rapports impersonnels.

2.3.3. Le modèle global

Universel, ce modèle prône les meilleures pratiques de management et leur applicabilité à tous les contextes, nonobstant les particularités politiques, sociales, institutionnelles et culturelles de ces derniers (Scouarnec et Silva, 2006 ; Louart et Scouarnec, 2005). Il est courant dans les multinationales qui entendent homogénéiser leurs pratiques. La performance économique étant le but recherché, elle oriente les pratiques de GRH de ces entreprises (Ibid.). Dans ce contexte, les salariés travaillent sous pression car ils craignent de perdre leur emploi en cas de performance insuffisante. Pour Frimousse et Peretti (2006), ce modèle canonique et universaliste n'est pas aussi avantageux qu'il en a l'air. Les deux chercheurs pensent en effet que la convergence vers un tel modèle dans les entreprises magrébines est improbable, en raison de l'existence de spécificités nationales et culturelles. Aussi, ils estiment ce modèle risqué du fait de l'exclusion sociale et de la dérive écologique qu'il suppose. Enfin, dans une étude précédente, les deux auteurs (Frimousse et Peretti,

2005) considèrent que le modèle global est « une source d'échec », parce qu'il est inadapté au contexte africain et maghrébin, et parce qu'il est responsable de frustrations.

2.3.4. Le modèle mosaïque

Le modèle mosaïque tient compte à la fois des impératifs de la mondialisation (implémentation de normes, atteinte des objectifs, compétitivité) et des contextes locaux (savoirs, compétences, contexte institutionnel, politique, etc.). La GRH y est donc hybride puisqu'elle oscille entre la nécessité de converger vers les normes globales et l'impératif de respecter les spécificités locales. Selon Scouarnec et Silva (2006), ce modèle qui appelle le métissage est « intéressant à creuser » pour les entreprises euro-méditerranéennes. Aussi pour Frimousse et Peretti (2005, 2006), ce modèle convient aux entreprises maghrébines puisqu'il induit un apprentissage stratégique de pratiques de gestion des ressources humaines (ASPGRH) de leur part, mais aussi la possibilité de mettre en œuvre leur propre savoir-faire. Il leur permet d'apprendre les bonnes pratiques des organisations étrangères sans perdre le bénéfice de leurs compétences initiales.

Pour dépasser le duel convergence/contingence et appréhender ses limites, Yahiaoui-Sekkai (2007) pense que l'hybridation, « *processus traduisant la fusion du global et du local* » est un mode de gestion adapté aux multinationales et leurs filiales étrangères. Elle estime que ce modèle entraîne la satisfaction du siège tout en limitant les tensions qui pourraient éclore dans les filiales. Dans sa thèse consacrée à deux filiales tunisiennes de multinationales françaises, cette auteure (Yahiaoui-Sekkai, 2007) confirme la présence de pratiques d'hybridation institutionnelle en Tunisie. Elle rapporte par exemple qu'en ce qui concerne le processus de recrutement, alors que l'une des maisons mères françaises met à la disposition de sa filiale tunisienne des outils (guide d'entretien de recrutement, profil de candidat, missions des cadres et non cadres), les responsables de cette filiale ne les utilisent que marginalement et préfèrent s'adapter au contexte local. Ceci, en raison de la « pression normative » liée entre autres, « au style de management local » plutôt paternaliste, et au respect de la différence d'âge: « *nous avons constaté que le DRH filiale utilise approximativement le guide d'entretien transféré* » note l'auteure. Selon Yahiaoui-Sekkai (2007), ces responsables de filiales avouent privilégier le « feeling » plutôt que la

compétence pour la sélection des candidats. Au final, les candidats tunisiens recrutés ont des profils inévitablement différents de ceux attendus par la maison mère française. Yahiaoui-Sekkai (2007) estime qu'il s'agit là, d'une hybridation du fait de « l'appropriation partielle » par les cadres locaux, du guide d'entretien et des profils définis par la maison-mère française.

D'autres études ont montré l'intérêt de la mise en œuvre d'un modèle managérial hybride dans les entreprises maghrébines.

Dans leur étude consacrée à la relation entre hybridation et comportements organisationnels dans des filiales de multinationales situées au Maroc, en Tunisie et en Algérie, Frimousse et Swalhi (2014) présentent l'hybridation comme une source de « dialogue », de « rencontre » et « d'équilibre ». Selon eux, la perception par les salariés, de l'hybridation des pratiques RH favorise leur implication organisationnelle et réduit leur intention de quitter l'entreprise.

De son côté, dans son étude marocaine consacrée aux « conditions de succès » de l'usine Sgs-Thomson de Casablanca, Philippe d'Iribarne (1998) en arrive à la conclusion que l'introduction du Total Quality Management (TQM⁸²) - un modèle de gestion d'origine japonaise *a priori* étranger au contexte marocain - est responsable des résultats positifs de l'entreprise et de la satisfaction de la majorité de ses salariés. Selon l'auteur, si ce modèle de gestion est parvenu à satisfaire les travailleurs marocains, c'est parce qu'il repose sur des valeurs morales compatibles avec l'Islam, leur religion. Effectivement, d'après l'auteur, le TQM encourage l'autonomie (en permettant à chacun de s'autocontrôler), la responsabilisation, la reconnaissance et la valorisation du travail, le respect des procédures, l'égalité entre tous, mais aussi l'écoute, l'honnêteté et la transparence. « *Ces enseignements ne font que reprendre les préceptes de l'Islam* » et sont « *présents dans le Coran* »

⁸² Le TQM est un modèle de management de la qualité qui encourage chaque membre de l'organisation à participer à l'amélioration des processus, des services et des produits afin de permettre la satisfaction des clients.

(D'Iribarne, 1998, p. 247). Le succès de ce modèle étranger dans ce contexte marocain serait donc lié à la cohérence de ses valeurs avec la culture locale.

Dans leur étude tunisienne, Yousfi et al (2005) considèrent eux aussi que le succès de *la Mise à Mille* -système d'évaluation moderne d'origine américaine reposant sur le management par objectif, et encourageant la rémunération à la performance dans l'entreprise Poulina-, réside dans le fait qu'il respecte le besoin de liberté et de dignité des collaborateurs tunisiens. En effet, il leur permet de renégocier les règles prescrites, à l'instar des obligations vis-à-vis de leur supérieur. Par ailleurs, cette entreprise au système pourtant procédural et formaliste, autorise ses managers à faire du relationnel avec leurs collaborateurs pour se conformer au contexte culturel local. Au final, cela induit l'acceptation par les Tunisiens de *la Mise à Mille*, dont les fondements (rigueur, universalité et impersonnalité des règles, etc.) tranchent *a priori* avec leur contexte local.

Le modèle de l'hybridation impliquant d'une part, les impératifs universels en termes de compétitivité et de rentabilité, et d'autre part, les particularités nationales, semble donc bénéfique pour les entreprises maghrébines. Toutefois, sa mise en œuvre peut s'avérer difficile comme le confirme l'étude tunisienne de Yahiaoui-Sekkai (2007). Dans cette dernière effectivement, l'auteure montre que l'hybridation qui résulte souvent de la volonté des cadres locaux de s'approprier et d'adapter au contexte local, les pratiques managériales prescrites par la maison-mère, n'est pas une tâche facile. Son étude rapporte que parfois, l'hybridation peut être « ascendante » (soit à l'initiative des DRH locaux), « non négociée » (du fait de la négation par la maison-mère des particularités de sa filiale) ou encore « partielle » (en raison de l'appropriation par les DRH locaux d'une partie seulement des pratiques imposées). Ce processus nécessite donc pour chacune des parties impliquées, de renoncer à certains de ses principes et peut pour cette raison, engendrer des conflits.

En résumé, Louart et Scouarnec (2005) d'une part, et Scouarnec et Silva (2006) d'autre part, estiment que quatre modèles de management sont pratiqués en Euro-Méditerranée : le paternalisme, la bureaucratie, le modèle global et le modèle mosaïque. Les deux premiers offrent davantage de sécurité en contrepartie d'une soumission à l'autorité du chef pour le premier, et à l'institution pour le second. Cependant, les auteurs estiment que ces deux

modèles sont de plus en plus « questionnés » et sont peu adaptés à un environnement exposé à la mondialisation. Pour faire face à cette dernière, il peut être intéressant de mobiliser les modèles global et mosaïque. Toutefois, le premier est inadapté au contexte maghrébin au contraire du second qui offre à ce dernier, l'opportunité de s'enrichir de savoir-faire étrangers tout en conservant ses principes fondamentaux en termes de culture et d'institutions.

Le modèle mosaïque qui est semble-t-il recommandé par les auteurs précités, laisse supposer un apprentissage de la part des entreprises maghrébines, de pratiques nouvelles et modernes venues d'ailleurs. Il semble suggérer en effet, une certaine dynamique et une volonté d'ouverture de la part de ces entreprises, qui s'autorisent à introduire en leur sein, des pratiques et outils nouveaux. Mais ce modèle synonyme de modernité et d'apprentissage est-il réellement privilégié par les entreprises maghrébines ? Les entreprises tunisiennes lui accordent-elles de l'importance ?

Au regard du statut de la fonction RH au Maghreb et des pratiques managériales qui y sont mises en œuvre, il semblerait que ce ne soit pas nécessairement le cas. Ceci, parce que la culture locale y occupe une place centrale, et que les pratiques y sont traditionnelles hors mis dans les entreprises de grande taille et/ou dans celles tournées vers l'international (Matmati, 2005). Nous verrons si notre étude empirique confirme cette tendance.

Conclusion du chapitre 2 :

En conclusion, les pratiques RH en Tunisie et chez ses deux voisins du Maghreb central sont encore traditionnelles. Elles n'ont pas encore atteint le stade de la GSRH (gestion stratégique des Ressources Humaines) et en sont plutôt à « l'administration du personnel » (Scouarnec, 2005 ; Matmati, 2005, Dali, 2005). Les acteurs de la fonction RH y exécutent des tâches dépourvues de valeur ajoutée et semblent être de parfaits « experts administratifs » au sens de Dave Ulrich (1997). Par ailleurs, en raison du contexte politique autoritaire du Maghreb (Louart et Scouarnec, 2005), ces acteurs sont réduits à des rôles d'exécutants au service du pouvoir central. Seules les entreprises de grande taille et les sociétés à dimension internationale pratiqueraient réellement la GRH avec une orientation stratégique (Matmati,

2005). Mais cela reste encore à prouver puisque certaines études - à l'instar de la recherche doctorale de Yahiaoui-Sekkai (2007) - semblent plutôt affirmer le contraire.

Par ailleurs, en Tunisie, comme dans sept autres pays euro-méditerranéens, quatre modèles de management peuvent être distingués: le modèle paternaliste, le modèle mosaïque, le modèle bureaucratique et le modèle global (Scouarnec et Silva, 2006 ; Louart et Scouarnec, 2005). Les deux premiers tiennent en compte la culture locale qui est pour le cas de la Tunisie, caractérisée par l'entretien de situations floues, la valorisation de l'appartenance sociale et du couple égalité-dignité (Zghal, 1994). Les deux modèles suivants valorisent plutôt des aspects de la mondialisation (homogénéisation et uniformisation des pratiques, compétitivité, standardisation).

Le modèle de l'hybridation (modèle mosaïque), aussi bien institutionnelle (Yahiaoui-Sekkai, 2007) que culturelle (D'Iribarne, 1998 ; Yousfi et al, 2005) semble recommandé par les auteurs dans la mesure où il permet aux entreprises maghrébines de répondre simultanément aux exigences de la globalisation et aux aspirations locales. Néanmoins, ces entreprises semblent encore très influencées par leurs contextes culturels, historiques, politiques et sociaux.

Au départ, notre souhait était de privilégier une analyse contextuelle de l'environnement tunisien dans le but de dégager un effet national. Toutefois, nos lectures nous ont fait réaliser que bien qu'ayant ses propres institutions, la Tunisie partage un certain nombre d'éléments - sur les plans économique, politique social et culturel - avec ses voisins euro-méditerranéens et en particulier ceux du Maghreb central (Algérie et Maroc) qui sont comme elle, soumis aux pressions de l'ajustement structurel. Son appartenance aux Régions Maghreb et Euro-Méditerranée façonnent inévitablement son identité nationale. Il est donc peu aisé de l'envisager indépendamment de ces dernières.

Ce chapitre a essentiellement consisté à examiner les « contextes externes » ayant une influence sur les pratiques managériales internes des entreprises tunisiennes. Grâce à cet examen, nous avons désormais une idée de la manière dont les hommes et les femmes sont encadrés dans les entreprises localisées en Tunisie. Cette « manière » influence possiblement les travailleurs tunisiens dans la mise en œuvre de leurs stratégies lorsqu'ils font face à une assignation identitaire.

Toutefois, les éléments du contexte externe ne sont pas les seuls à impacter sur le management dans une entreprise. En effet, comme l'a démontré Mintzberg (1982), l'activité de cette dernière, la manière dont le travail y est coordonné, la distribution du pouvoir, etc. façonnent elles aussi ses pratiques managériales.

Notre thèse portant sur quatre centres d'appels offshore implantés en Tunisie, nous allons dans le prochain chapitre, tenter de connaître les caractéristiques internes qui orientent le management de ces entreprises, et qui contribuent probablement à influencer la manière dont les travailleurs tunisiens se définissent lorsque leurs clients finaux leur assignent une identité qui ne correspond pas fidèlement à celle à laquelle ils se rattachent intimement.

Chapitre 3 : Management dans les centres d'appels

La littérature a démontré qu'au-delà des caractéristiques externes (institutions, cultures, économie locale, politique, etc.), il existe des facteurs supplémentaires - internes ou propres aux organisations - capables d'orienter leurs politiques managériales. Selon Mintzberg (1982) et Pichault et Nizet (2000), il s'agit de la nature de l'activité, la division et la coordination du travail, la distribution du pouvoir ou encore le but poursuivi par l'entreprise.

En abordant le présent chapitre, nous allons justement examiner les différentes caractéristiques des centres d'appels qui orientent leurs pratiques managériales, et qui contribuent probablement à influencer la manière dont les travailleurs tunisiens répondent à l'injonction identitaire de leurs clients occidentaux.

Nous commencerons par définir les centres d'appels en présentant leurs activités, leurs métiers, les profils de leurs clients et de leurs travailleurs (**section 1**). Nous présenterons ensuite les différents modèles managériaux du secteur (**section 2**) avant de nous focaliser sur les centres d'appels externes (**section 3**) et plus particulièrement sur ceux qui sont implantés à l'étranger pour la raison qu'ils sont au cœur de notre recherche doctorale.

Section 1 : Portrait des centres d'appels : caractéristiques, activités et métiers

Dans cette première section, nous présenterons les différentes caractéristiques des centres d'appels. Après les avoir définis, nous verrons dans quel contexte ils ont émergé et analyserons les raisons de leur expansion à travers le monde. Nous examinerons ensuite

leurs différents métiers et activités, leurs clients, les profils de leurs travailleurs et les conditions de travail de ces derniers.

1.1. Qu'est-ce qu'un centre d'appels ?

1.1.1. Une définition perméable

Un centre d'appels, aussi appelé « centre de gestion clients », « centre de relation clients » (Hattem et al, 2004) ou « centre de contacts » (Bonnet et Morizet, 2005) est « *un ensemble de moyens humains, organisationnels et techniques mis en place pour apporter une réponse adaptée à la demande et aux besoins de chaque client, à travers une relation à distance* » (Hattem et al, 2004, p 10).

Les auteurs mettent en avant dans cette définition, l'existence d'une relation à distance entre le travailleur et le client pour lequel le premier souhaite apporter une réponse adéquate. D'autres, à l'instar de Lanciano-Morandat, Nohara et Tchobanian (2009) soulignent l'usage par les employés, de moyens technologiques dans la réalisation de leurs missions. Ils envisagent en effet le centre d'appels comme « *un lieu où sont assemblés des travailleurs qui rendent un service direct et à distance à l'aide de moyens de télécommunications (téléphone, fax, web etc.) couplés de plus en plus avec l'informatique.* » (p 4).

D'autres insistent sur le contenu des missions des travailleurs en avançant que ces derniers gèrent « *une matière première immatérielle, l'information commerciale et la relation avec la clientèle* » (Bonnet et Morizet, 2005).

Au final, il n'existe pas de définition universelle du centre d'appels. La lecture des travaux relatifs à cette forme particulière d'organisation nous amène à l'envisager comme une PME⁸³ (petite et moyenne entreprise), ayant une structure plate⁸⁴ et produisant à distance,

⁸³ Holman, Batt et Holtgrewe (2007) constatent qu'un centre d'appels « médian » a 49 employés. Toutefois, ils notent que 75% des salariés de leur étude travaillent dans des centres employant au moins 230 personnes.

une série d'activités pour des clients/utilisateurs, particuliers et/ou professionnels, situés au niveau local, national ou international. La production de ces activités nécessite, compte tenu de la distance entre les travailleurs et leurs interlocuteurs, l'utilisation de technologies spécifiques. D'après Holman, Batt et Holtgrewe (2007), les technologies les plus employées sont : le mail, le fax, l'électronic CRM⁸⁵, le web et le workflow management⁸⁶. Toutefois, d'après ces auteurs, la majorité des centres travaillent en tant que « *voice only center* » plutôt que d'être des centres multicanaux.

Dans le langage courant, les centres d'appels sont souvent appelés des « centres de contacts ». Selon Bonnet et Morizet (2005), la première dénomination souffre d'une mauvaise image en raison du harcèlement à domicile de certains télévendeurs. L'appellation « centre de contacts » permet aux entreprises de s'écarter de cette vision préjudiciable et d'apparaître comme des organisations respectueuses de leurs clients et prospects. Toutefois, dans la présente thèse, nous emploierons l'expression la plus couramment utilisée à savoir « centre d'appels ».

La littérature admet qu'il existe deux types de centres d'appels : les centres d'appels internes ou « *inhouse call centers* » et les centres d'appels externes ou « *third parties call centers* » (Pichault et Zune, 2000 ; Holman, Batt et Holtgrewe, 2007 ; Lanciano-Morandat, Nohara et Tchobanian, 2005, 2009).

Tandis que les premiers sont intégrés à l'entreprise principale ou donneuse d'ordres, les seconds sont indépendants et travaillent généralement pour des donneurs d'ordres multiples. Holman, Batt et Holtgrewe (2007) pensent que les centres d'appels externes sont minoritaires (33%) mais ils emploient la majorité (56%) des employés du secteur. Ils sont

⁸⁴ 12% des employés des centres d'appels sont managers, ce qui laisse supposer de moindres possibilités d'évolution (Holman, Batt et Holtgrewe, 2007).

⁸⁵ *Electronic Consumer Relationship Management* ou *e-CRM*, désigne l'ensemble des activités de gestion de la relation client réalisées par voie électronique. Il comprend l'e-marketing, les systèmes de personnalisation et de fidélisation en ligne ainsi que les outils de support client sur Internet. L'e-CRM permet aux travailleurs d'échanger plus facilement avec leurs clients et de mieux cerner leurs attentes individuelles

⁸⁶ C'est un système qui permet de définir et de gérer informatiquement une série de tâches à accomplir par des individus dans le but d'obtenir un résultat.

susceptibles de se focaliser sur la vente et l'émission d'appels plus que les centres internes, lesquels proposent essentiellement des services en réception d'appels. Selon l'Observatoire des Hommes et des Organisations (2000), les activités les plus sensibles (facturation, hotline, renseignements complexes) sont généralement gérées en interne alors que celles impliquant une faible valeur ajoutée (vente sur catalogue, renseignements de base, prospection) sont confiées à des sous-traitants.

Mais pour Pichault et Zune (2000), cette séparation entre intégration et externalisation n'est pas facile à opérer dans la réalité car « *les possibilités de croisements sont multiples* ». Par ailleurs, selon les deux auteurs, « *la logique d'externalisation d'activités traditionnellement prises en charge par les entreprises s'accompagne bien souvent de la coexistence au sein d'un même lieu de travail de personnels aux statuts divers dont les appartenances juridiques sont parfois difficilement repérables.* » (Ibid., p 8).

Dans une étude consacrée aux implications sociales en lien avec le développement des centres d'appels, Pichault et Zune (2000) distinguent quatre types de centres en fonction de leur situation physique et de leur rattachement institutionnel, comme en témoigne le schéma ci-après :

Tableau 6 : les Types de centres d'appels d'après Pichault et Zune (2000)

		Appartenance du personnel dédié à l'action	
		Propre ou assimilé	Externe
Localisation physique de l'action	Intégrée dans l'entreprise	<i>Call center entièrement intégré</i> (a)	<i>Body-shopping</i> (b)
	Externalisée	« Faux » centres d'appels (c)	<i>Centre d'appel entièrement externalisé</i> (d)

- * Dans le cas du *call center entièrement intégré* (a), les salariés prestataires sont intégrés au sein de l'entreprise principale (donneuse d'ordres), soit l'entité productrice de produits et/ou de services. Ils sont considérés comme les employés (ou assimilés) du donneur d'ordres.
- * Dans le cas des *Body-shoppings* (b), il s'agit selon Pichault et Zune (2000), d'une « forme détournée de recours au travail intérimaire ». L'entreprise prestataire confie ses salariés à son donneur d'ordres mais reste leur employeur juridique.
- * Les *faux centres d'appels externes* (c) dédient exclusivement leurs activités à un donneur d'ordres unique. Toutefois, les deux parties restent juridiquement indépendantes l'une de l'autre, même si les salariés prestataires sont assimilés à ceux du donneur d'ordres.
- * Enfin, les *centres d'appels entièrement externalisés* (d) travaillent pour des donneurs d'ordres multiples et sont les employeurs juridiques des individus prestataires. Nous consacrerons plus loin, une section entière (**section 3**) à cette catégorie car elle constitue le cœur de notre recherche doctorale.

Selon Pichault et Zune (2000), ces différentes configurations compliquent le dialogue social car elles entraînent des différences en raison de la diversité des statuts et de la localisation géographique des travailleurs. Elles témoignent aussi de l'ampleur de l'industrie des centres d'appels et de la place qu'occupe cette dernière dans l'économie actuelle. Il importe à présent d'examiner le contexte dans lequel cette industrie est apparue.

1.1.2. Historique et contexte d'apparition

Holman, Batt et Holtgrewe (2007) estiment que les centres d'appels sont « relativement jeunes », puisque leur âge médian au moment de l'étude (2004) est de 8 ans. Leur première apparition remonte d'après Venco (2010), aux années 80 au Canada et aux USA, dans les sociétés de haute technologie et les compagnies de téléphone. Au départ, il s'agissait de « *dispositifs techniques et organisationnels internes à l'entreprise* » permettant d'assurer « *la commutation entre interlocuteurs* » et de « *communiquer les numéros de l'annuaire* » (ibid,

2010). Cela offrait aux responsables d'organisations, la possibilité de rationaliser la gestion de leur main d'œuvre et d'optimiser les relations commerciales avec leurs clients.

Au début des années 90, cette forme d'organisation s'est répandue dans la majorité des pays développés et s'est étendue à plusieurs secteurs d'activités. On la retrouve aujourd'hui dans la banque, l'assurance, les télécommunications, les services et technologies de l'information, la logistique, le commerce et la fabrication (Lanciano-Morandat, Nohara et Tchobanian, 2009).

Par la suite, des entreprises se sont spécialisées dans la gestion à distance de la relation client en s'installant dans des pays émergents et/ou en voie de développement.

L'expansion des centres d'appels sur le marché a été favorisée par un ensemble de facteurs : Le développement de nouvelles technologies, l'évolution des profils et exigences des clients, (D'Cruz et Noronha, 2006 ; Hatem et al, 2004), la recherche de gains de productivité et l'automatisation du poste de travail (Johansen et Gauthronet, 1999) en font partie.

Pour Bonnet et Morizet (2005), cette croissance est due à « *l'émergence d'une société en réseau (Castells, 1996), d'une société de l'information (Ducastel et Alii, 2000) où règne l'utopie de la communication (Breton, 1997)* » (p. 54). Elle peut par ailleurs être expliquée par :

- La globalisation des économies

Pour Hatem et al (2004), la globalisation des économies a facilité la constitution de réseaux transnationaux. Elle a intensifié la concurrence et incité les entreprises à la recherche permanente de compétitivité et donc de rationalisation. L'organisation en centres d'appels à travers la mutualisation de services internes jadis éparpillés, permet de réaliser des économies d'échelle et d'atteindre une certaine performance.

- L'explosion de la concurrence dans la téléphonie

Le développement de la téléphonie a eu des conséquences sur le plan technologique, économique et social. La forte concurrence sur ce marché du fait de la déréglementation (Fournier, 2000), a entraîné une baisse des coûts de communication de longue distance (Bonnet et Morizet, 2005 ; Lanciano-Morandat, Nohara et Tchobanian, 2009 ; Hatem et al, 2004). Elle a fait du téléphone, un objet de consommation de masse et rendu banal et populaire le comportement d'achat à distance.

D'autre part, la baisse des coûts de transmission de données et de la voix a permis, d'après Holman, Batt et Holtgrewe (2007) le remplacement de l'interaction physique par une relation à distance.

- une culture de l'immédiateté

Les clients sont devenus de plus en plus exigeants. Désormais, ils veulent un service de qualité et ce, sur le champ. C'est l'émergence d'une culture de l'urgence et de l'immédiateté (Bonnet et Morizet, 2005). D'après Veltz (1996), cette situation induit le développement du Juste A Temps. Les processus de production et la durée des produits sont alors raccourcis.

Dans ce contexte, il est capital d'acquérir et de fidéliser des clients. Cela justifie le besoin des entreprises de multiplier les opérations d'enquêtes et de sondages à distance.

- Le développement de l'externalisation

Pour répondre à leurs besoins de flexibilité, les entreprises ont de plus en plus recours à l'externalisation. Cette dernière leur permet de bénéficier de coûts avantageux, d'économies d'échelle et d'une main d'œuvre à bas coûts.

D'après Bonnet et Morizet (2005), la montée de l'externalisation a encouragé les actions de délocalisation et de localisation de la relation client. La littérature permet d'identifier les facteurs à l'origine de cette (dé)localisation.

Dans leur étude consacrée aux centres d'appels québécois et canadiens, Xavier Pierre et Diane-Gabrielle Tremblay (2012) distinguent deux facteurs majeurs permettant d'expliquer l'émergence des centres d'appels dans certaines régions : les caractéristiques socio-économiques et géographiques du territoire d'une part, et l'action institutionnelle d'autre part. Le premier groupe de facteurs fait référence aux coûts, aux compétences et à la disponibilité de la main d'œuvre. Butler (2001) estime à ce sujet, qu'il est important de disposer d'un personnel doté d'une bonne culture générale et d'une bonne élocution. Dans ce groupe de facteurs, la sécurité des biens et des personnes, ainsi que la proximité des clients finaux sont nécessaires.

Le second groupe concerne les aides financières accordées par les pouvoirs publics et/ou locaux (crédits d'impôts, subventions...) et aux modalités d'accompagnement des responsables des centres d'appels (mise en réseau, conseils, etc.). Selon Butler (2001) les régions les plus susceptibles d'attirer les centres sont celles qui proposent des bureaux équipés et prêts à l'emploi. Butler (2001) estime par ailleurs que la présence

d'infrastructures et de télécommunications sont autant d'atouts indispensables pour attirer les centres d'appels.

Les centres d'appels semblent donc avoir connu un développement important ces deux dernières décennies. Mais que font-ils exactement ?

1.1.3. Les activités des centres d'appels

Nous distinguerons les activités des centres d'appels selon l'origine de la communication (appel entrant/appel sortant) (1.1.3.1.) et le niveau de valeur ajoutée (1.1.3.2.). Aussi, nous les envisagerons comme des activités de service (1.1.3.3.) avant de présenter en détail le contenu de certaines d'entre elles (1.1.3.4.).

1.1.3.1. Selon l'origine de la communication

Pichault et Zune (2000) estiment que les centres d'appels réalisent deux types d'activités : les appels entrants ou « *inbound* » calls et les appels sortants ou « *outbound* » calls. Alors que les premiers sont orientés vers l'assistance, le conseil et la prise en charge, les seconds sont spécialisés dans la vente et la persuasion. Mais pour Venco (2010), il existe en réalité trois activités : outre les deux premières précédemment évoquées, l'auteure identifie une troisième activité qu'elle qualifie d'« hybride » puisqu'elle associe les appels entrants et les appels sortants. Selon Pichault et Zune (2000), les appels sortants sont plus prévisibles (en termes de nombres de clients, de plages horaires...) que les appels entrants. En effet, il est plus aisé de prévoir le nombre de clients à contacter par jour et de programmer des plages horaires pour le faire, que d'anticiper le nombre d'appels entrants.

Holman, Batt et Holtgrewe (2007) pensent que les centres réalisant des appels entrants sont majoritaires (78%). D'après Relation clients Magazine (2011), en 2011, 8 des 10 centres d'appels français les plus prospères ont réalisé près de 134 millions d'appels entrants et 64 millions d'appels sortants. Lanciano-Morandat, Nohara et Tchobanian (2009) considèrent les centres d'appels entrants comme des centres de coûts (« *cost centres* »). Ces derniers ont

pour mission essentielle de répondre aux demandes émanant de leurs clients (SAV, assistance technique, accueil téléphonique, conseil, orientation, etc.).

Les centres d'appels sortants quant à eux, réalisent des activités comme le télémarketing, les enquêtes et les sondages, la vente, le recouvrement et la prise de rendez-vous.

Les auteurs précités semblent distinguer les activités des centres d'appels en fonction de l'origine de la communication uniquement (entrant/sortant). D'autres comme Cleargeau et al, 2003, (dans Rorive et Naedenoen, 2005) préfèrent les caractériser par leur niveau de valeur ajoutée. Ils distinguent effectivement deux types d'activités :

1.1.3.2. Selon le niveau de valeur ajoutée

Les premières, qui ont une certaine valeur ajoutée, nécessitent la présence d'un capital humain doté d'une valeur stratégique. La production est orientée vers une « *logique de rationalisation servicielle* » (ibid., p 5) à travers l'autonomisation du travailleur, la personnalisation du service en fonction de la demande du client, etc. Il s'agit principalement d'activités dites de « *services différenciés* », telles que l'assistance dépannage, les services financiers ou encore le help desk avec back office.

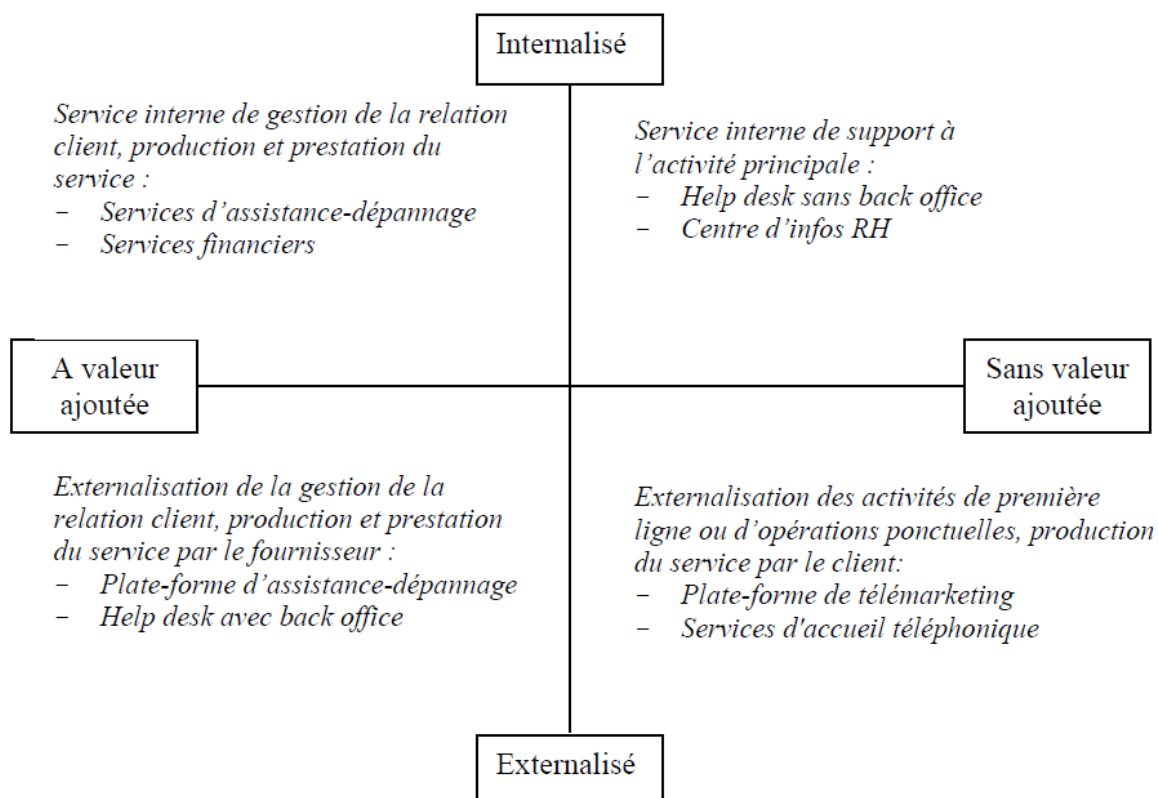
Les secondes, qui sont de faible valeur ajoutée, ne nécessitent pas de compétences stratégiques. Leur production repose sur une « *logique de rationalisation industrielle* » (ibid., p 5), à travers la standardisation, l'organisation scientifique du travail et la configuration par la technologie. Il s'agit généralement d'activités dites de « *services standards* » comme le télémarketing, l'accueil téléphonique, le help desk sans back office et le centre d'informations RH.

Selon Rorive et Naedenoen (2005), on retrouve ces différentes activités dans les centres d'appels internes (ou intégrés à une entreprise) mais aussi dans les centres externes ou sous-traitants, travaillant pour un ou plusieurs clients mandataires (mono-clients et multi-clients).

A l'issue de leur étude consacrée à quatre centres d'appels belges, Rorive et Naedenoen (2005) en arrivent à la conclusion qu'il est possible de caractériser ces organisations en fonction du caractère stratégique de leurs activités (valeur ajoutée VS sans valeur ajoutée) et

de leur configuration organisationnelle (structure internalisée VS structure externalisée) comme le montre la figure ci-après :

Figure 2 : les configurations des centres d'appels d'après Rorive et Naedenoen (2005, p 7)



Nous verrons ultérieurement que ces différentes configurations entraînent des différences au niveau de la GRH.

Beaucoup d'auteurs appréhendent par ailleurs, les activités des centres d'appels sous l'angle des services. Batt et Moynihan (2006) considèrent précisément que les activités de ces organisations sont des « activités de services », produites au travers d'interactions entre les employés et leurs clients (Leidner, 1993), contrairement aux activités de production de biens. Mais qu'est-ce exactement qu'une activité de service ? Quelles sont ses particularités ? Quelle différence y-a-t-il entre une activité de service et une activité de production de biens ?

La littérature managériale sur les services a dans un premier temps porté sur la notion de « relation de service ». Si Hughes et Whyte sont à l'origine de ce terme, c'est à Goffman

(1968) qu'on attribue généralement la paternité de sa conceptualisation. Dans son ouvrage *Asiles*, cet auteur envisage la relation de service comme une interaction directe entre un praticien et son client. Dans cette relation, Goffman ne tient compte que des services faisant l'objet d'une demande directe du client. Son approche laisse supposer une production conjointe et simultanée du service par le client et son praticien.

Tertre (2001) quant à lui, estime que la « relation de service » est souvent confondue avec le terme « service ». L'auteur nous met en garde contre ce quiproquo et rappelle que toute activité de service n'implique pas nécessairement une relation de service. Pour notre part, afin de cerner les activités des centres d'appels, nous parlerons de « service » plutôt que de « relation de service » car il nous semble que dans la conception de Goffman, la relation de service n'a lieu que lorsque le client en exprime la demande et elle ne se fait qu'au travers d'une interaction directe.

Le terme service que nous allons définir à présent, nous paraît (même si les auteurs ne s'accordent pas tous sur le propos) prendre en compte une large gamme d'interactions, que celles-ci soient motivées ou non par la demande du client, qu'elles soient directes ou indirectes, physiques ou à distance.

1.1.3.3. Les services au cœur des centres d'appels

Partant de la définition de Hill⁸⁷(1977), Jean Gadrey considère l'activité de service comme « *une opération visant une transformation d'état d'une réalité C, possédée ou utilisée par un consommateur B, réalisée par un prestataire A, à la demande de B et en relation avec lui, mais n'aboutissant pas à la production d'un bien susceptible de circuler économiquement indépendamment du support C* » (Gadrey, 2002, p. 60).

Ainsi, d'après lui, l'activité de service se modélise par un triangle impliquant :

- A, le prestataire du service (dans notre cas, il s'agit du centre d'appels ou plus précisément du téléopérateur),
- B, le destinataire du service (le client final)
- C, la réalité modifiée. Dans notre cas, il s'agit de la satisfaction du client ou plutôt de la réponse apportée par le téléopérateur à sa demande ou à son attente.

⁸⁷ Pour ce dernier, « *un service est la transformation de la condition d'une personne, ou d'un bien appartenant à un agent économique quelconque, résultant de l'activité d'un autre agent économique, à la demande ou avec l'agrément du premier agent* » (Hill, 1977)

La définition de Gadrey semble mettre l'accent sur une production simultanée et conjointe du service dans une optique de transformation, par le prestataire et le client. Mais comme l'auteur le remarquera lui-même, cette définition est incomplète. Par ailleurs, elle suggère, comme celle de Goffman, que l'activité de service ne peut être provoquée que par la demande du client. En d'autres termes, ce serait la demande qui créerait l'offre. Si cette hypothèse est valable dans les centres d'appels, il nous semble que l'hypothèse inverse est aussi recevable. Lovelock, Wirtz et Lapert (2004) reconnaissent par exemple que si les attentes et donc les demandes des clients sont dictées par leur expérience antérieure, la tendance sociale ou encore l'accès à l'information, elles peuvent aussi être influencées « par des facteurs contrôlés par les fournisseurs (publicité, prix, nouvelles technologies, innovation) ». Ainsi, le fournisseur ou prestataire peut créer une offre dans le but d'amener le client à formuler une demande.

Plus tard, Jean Gadrey complètera sa définition du service avec le concours de Philippe Zarifian, en distinguant deux approches de la valeur de service : l'une à partir des effets et l'autre à partir des ressources. Alors que la première met l'accent sur le résultat attendu du service à savoir « *la transformation dans les conditions d'activité du destinataire* », la seconde met en évidence les différentes ressources (dont les compétences) mises en œuvre pour y parvenir (Gadrey et Zarifian, 2002).

Les travaux conduits par Flipo (1991), puis par Lovelock (1992) nous permettent d'identifier les particularités d'une activité de service : intangibilité, hétérogénéité, inséparabilité et périssabilité.

1.1.3.3.1. Intangibilité ou immatérialité

Contrairement à un bien, le service est impalpable et invisible à l'œil nu. Le client ne peut donc le tester à l'avance. Quand il prend la décision de l'acheter, il n'est pas certain de son efficacité. Il ne peut la mesurer qu' *a posteriori*.

Pour Batt et Moynihan (2006), la notion d'intangibilité suppose que le processus de construction du service est aussi important, voire plus que son résultat. En réalité, les clients

consomment un processus plus qu'un résultat (Grönroos, 1990). Pour optimiser leur satisfaction et ainsi limiter les risques liés à l'intangibilité, Zeithmal, Parasuman et Berry (1990) proposent d'améliorer la qualité de service. Leur méthode pour y parvenir, connue sous le nom de SERVQUAL suggère aux organisations d'analyser les 5 dimensions suivantes:

- Les valeurs matérielles : l'aspect des installations, de l'équipement et du personnel
- La fiabilité : faculté d'assurer le service promis avec précision et d'une manière fiable
- Réponse : volonté d'aider les clients et de leur apporter une réponse rapidement
- Affirmation : Inspirer confiance aux clients. Cela implique de les connaître, d'être courtois et de les rassurer
- Empathie : offrir aux clients une attention particulière et personnalisée

La qualité de service produite dépend aussi des capacités des agents à gérer les comportements de leurs clients et à répondre à leurs demandes hétérogènes (Batt et Moynihan, 2006).

1.1.3.3.2. Hétérogénéité ou variabilité

Il paraît impossible de proposer le même service dans les mêmes conditions à tous les clients. Il est alors difficile de garantir la même qualité à tous. Cela s'explique en partie par la diversité des compétences des individus prestataires du service (A au sens de Gadrey) et de l'hétérogénéité des préférences des clients. Le service ne semble donc pas standardisable. Nous verrons toutefois que pour limiter leurs coûts, certains centres d'appels peuvent développer des procédures standards et automatisées (Taylor et Bain, 1999 ; Bain et al., 2002 ; Batt et Moynihan, 2006), avec des effets parfois conséquents pour les salariés d'une part et les clients d'autre part.

1.1.3.3.3. Inséparabilité ou simultanété entre production et consommation

Contrairement à un produit (objet), le service est fabriqué en même temps qu'il n'est consommé. Parfois même, il est vendu avant qu'il ne soit produit. Cette situation nécessite

une participation active du client durant la production du service. Pour Batt et Moynihan (2006), le rôle des clients en tant que coproducteurs de service a des conséquences importantes. Leurs attentes hétérogènes provoquent une incertitude dans le processus de production. Pour y remédier, les managers se sont mis à les appréhender comme des employés à temps partiel (Chase, 1978 ; Mills et al, 1983). Une situation qui peut présenter des avantages selon Schneider et Bowen (1995) : « *Si vous pensez aux clients en tant qu'employés temporaires, vos attentes seront très différentes. Non seulement ils continueront d'apporter leurs attentes et leurs besoins, mais ils devront également remplir leur rôle d'employés en ayant des compétences en production de service* » (Schneider et Bowen, 1995, dans Lovelock, Wirtz et Lapert, 2004, p 259).

1.1.3.3.4. Périssabilité

Le service n'est pas stockable. Au contraire, c'est une variable éphémère limitée dans le temps. Il est impossible d'envisager « des stocks de services » (contrairement à la gestion des produits) pour répondre à des demandes importantes. Cela peut engendrer des dysfonctionnements. C'est pour y faire face que le Yield management ou gestion des capacités, a vu le jour aux Etats Unis à la fin des années 50. Employé aujourd'hui notamment dans l'hôtellerie, les transports ferroviaires et aériens, ce modèle de gestion consiste à inciter des clients à différer leurs demandes ou à les formuler à des moments précis (ex : périodes creuses) en leur proposant des prix attractifs et/ou des avantages complémentaires. Cela permet d'optimiser la recette unitaire et donc le chiffre d'affaires.

Le service est donc une activité difficile à appréhender. Cela explique sans doute pourquoi les auteurs ont des difficultés à lui trouver une définition commune et universelle. Cette difficulté est souvent évoquée dans la littérature.

L'autre point que l'on retrouve dans cette littérature relative aux services est la description des différentes fonctions d'une activité de service.

Tannery (2001) estime à ce sujet, que c'est à Chase (1978) que l'on doit la paternité de la dichotomie entre « front » et « back » office, les deux fonctions courantes des entreprises de service. Selon Lamine Mebarki (2012), cette dichotomie est « révélatrice de la notion de

contact des salariés avec les clients ». Alors que les salariés du front-office sont en contact direct avec leurs clients, ceux du back-office sont au contraire éloignés et invisibles.

D'après Mebarki (2012), le « contact direct » englobe aussi bien le contact physique (désigné par l'« accueil physique » ou encore le « guichet ») que le contact à distance, favorisé par les NTIC et associé aux centres d'appels.

L'activité de service implique donc une relation directe mais pas nécessairement physique. Dans cette perspective, les centres d'appels, à travers leur mobilisation d'outils technologiques couplés avec l'informatique (Lanciano-Morandat, Nohara et Tchobanian, 2009) et leur relation à distance avec leurs clients, réunissent bien les conditions de réalisation d'une activité de service.

A la lumière de cette définition, il convient d'en savoir davantage sur le contenu des activités des centres d'appels. En effet, la définition du service ne nous renseigne pas exactement sur la nature des opérations réalisées par ces organisations. Pour savoir ce que ces dernières font précisément, nous avons visité les sites internet⁸⁸ de plusieurs d'entre elles. Cette recherche nous a permis d'identifier trois groupes d'activités à savoir l'acquisition, la gestion et la fidélisation.

1.1.3.4. Une large gamme d'activités

1.1.3.4.1. Les activités d'acquisition

Les activités d'acquisition sont tournées vers l'identification des besoins des consommateurs, la persuasion et la vente. Elles ont généralement pour but ultime de transformer des prospects en clients, en les incitant à faire des achats, à souscrire à des contrats ou à des abonnements. Il convient d'en présenter les plus courantes :

- *La génération de leads*

De l'anglais lead générations, la génération de leads est une technique marketing qui permet d'identifier l'intérêt d'un consommateur pour un service, un produit ou une marque. Elle prend la forme d'une demande d'informations par téléphone ou par mail et permet de

⁸⁸ Dont <http://www.acticall.com>; <http://www.webhelp.fr/>; <http://www.teleperformance.com/fr.aspx>; <http://www.relationclientmag.fr/>; <http://www.transcom.com/>;

recueillir des données sur une population particulière. L'objectif est d'identifier les prospects les plus sensibles aux produits proposés. Il s'agit en fait de cibler un segment de population pour ensuite conduire des actions de prospection.

- *La télévente et la téléprospection*

La télévente ou la vente à distance se fait sur la base d'un fichier existant contenant des informations sur des clients potentiels (noms, âges, adresses...). Souvent mal perçue par les clients, son utilisation abusive par certains télévendeurs a entraîné dans certains pays, la mise en place d'une réglementation stricte⁸⁹. Une opération de télévente a plus de chances de réussir si elle est précédée d'une action de téléprospection. Cette dernière permet en effet d'affiner la liste de prospects en se limitant aux personnes réellement intéressées.

- *Les enquêtes et les sondages*

Il s'agit de réaliser par téléphone, une série d'enquêtes/sondages auprès d'un segment de population bien identifié (particuliers, professionnels, salariés d'un secteur spécifique ou d'une catégorie socioprofessionnelle spécifique, personnes appartenant à une tranche d'âge spécifique, etc). Les opérations de sondage portent aussi bien sur la politique (ex : élections présidentielles), les comportements d'achats (produits fréquemment achetés par des consommateurs), les projets futurs des entreprises en matière de recrutement, d'innovation, de mutation, etc., la consommation des services médicaux (fréquence des visites chez le médecin, consommation de médicaments...), etc. L'objectif est de recueillir des informations sur les habitudes et attentes des consommateurs pour pouvoir leur proposer une offre commerciale plus appropriée.

⁸⁹En France, les consommateurs ne souhaitant pas être prospectés par téléphone peuvent le signaler en s'inscrivant dans une liste baptisée *Pacitel*, créée à l'initiative de cinq fédérations professionnelles (l'AFRC, la Fevad, la Fédération française des télécoms, la FVD,) et de Frédéric Lefebvre, secrétaire d'État chargé du Commerce. Les sanctions encourues par les entreprises qui ne respectent pas cette liste incluent des amendes allant de 15 000 à 30 000 euros. Aux USA, cette liste existe aussi et est appelée la "*Do not call list*". En Suisse, les consommateurs qui ne souhaitent pas être démarchés par téléphone peuvent demander à leur opérateur d'inscrire une étoile à côté de leur nom dans l'annuaire téléphonique.

- *La prise de rendez-vous*

Il s'agit pour un travailleur d'obtenir d'un client ou prospect, un RDV ferme. Le but est de permettre à l'équipe commerciale d'avoir les informations nécessaires (lieu de RDV, temps de trajet, etc.) pour préparer leur RDV avec les personnes contactées.

- *La qualification de fichiers*

Elle a pour but d'améliorer la qualité des bases de données existantes. Elle permet d'optimiser la joignabilité des contacts à travers la confirmation, la modification ou la mise à jour des informations clients (ex : coordonnées). L'objectif ultime est d'optimiser les actions de vente et de télémarketing.

Au-delà des activités d'acquisition, il existe des activités de gestion (1.1.3.4.2) mais aussi de fidélisation (1.1.3.4.3).

1.1.3.4.2. Les activités de gestion

Les opérations de gestion permettent de répondre aux attentes hétérogènes des clients et d'améliorer leur niveau de satisfaction. Parmi elles, nous pouvons identifier :

- *La prise de commande/réservation*

C'est une étape importante pour optimiser le taux de transformation, c'est-à-dire la capacité à convertir un visiteur en acheteur. La prise de commande par téléphone permet d'orienter les clients vers les produits les plus adaptés à leurs attentes, de les rassurer sur leurs choix et de booster le chiffre d'affaires.

- *Le recouvrement*

Quelle que soit sa nature (amiable ou contentieuse), le recouvrement est un moment important dans la relation entre le client débiteur et son fournisseur. La stratégie de recouvrement doit permettre d'optimiser l'encaissement des dettes en volume mais aussi de développer une approche préventive afin de fidéliser les clients dans la durée.

- *Service client / Service après-vente (SAV)*

Au travers du Service client, les centres d'appels se proposent de répondre aux exigences multiples des clients de leurs donneurs d'ordres en termes de qualité de service, de joignabilité et de rapidité de réponse. Le but est de satisfaire les clients et de les fidéliser à travers une approche personnalisée.

Pour renforcer cette fidélisation, certains centres proposent des activités de SAV afin de répondre aux demandes de réclamation, de réparation ou de modification des clients suite à un achat.

- *Assistance technique / helpdesk / hotline*

L'une des activités proposées par les centres d'appels est d'assister des usagers dans l'utilisation de leur matériel (TV, téléphone, internet, etc...). Cette activité nécessite des compétences spécifiques (Hatem et al, 2004 ; Observatoire des hommes et des Organisations, 2000) puisqu'elle implique la gestion et la coordination d'actions correctives, la fourniture d'un support spécifique pour l'utilisation de produits (comme les logiciels et les réseaux...) et d'applications (bases de données, système d'exploitation, etc.).

1.1.3.4.3. Les activités de fidélisation

Le but d'une activité de fidélisation, outre optimiser le chiffre d'affaires, est de développer une relation de confiance avec les clients afin de les attacher durablement à l'entreprise. Parmi les activités les plus courantes de ce volet, on peut citer la vente additionnelle et la rétention.

- *La vente additionnelle*

Il s'agit de profiter de l'intérêt d'un consommateur pour un produit/service, pour lui vendre un autre produit/service en complément ou en supplément de celui qu'il a déjà acheté. Dans certains cas, le produit proposé en vente additionnelle est un accessoire ou un service directement lié à l'achat initial. On parle alors de vente croisée ou cross-selling. C'est le cas par exemple d'un client qui se voit proposer un téléphone neuf et sophistiqué, alors qu'il souhaite simplement souscrire à un nouvel abonnement téléphonique.

Dans d'autres cas, la vente additionnelle consiste pour le vendeur, à proposer à son client, le même produit que ce dernier a déjà acheté afin de réaliser une marge plus importante. Cette technique appelée up-selling, entraîne une montée en gamme du produit et une marge unitaire plus forte.

Enfin, dans certains cas, le produit proposé en vente additionnelle n'a aucun lien avec celui initialement acheté ou voulu par le consommateur. Le vendeur profite simplement de la présence de ce dernier pour l'inciter à faire des achats supplémentaires.

- *La rétention*

Des centres d'appels proposent de fidéliser des clients mécontents à travers trois modèles de rétention : la *rétention proactive* consiste à proposer des actions à un client sans que ce dernier n'ait fait part de son intention de résilier son contrat (ex : offre d'une heure de communication supplémentaire dans le cadre d'un forfait téléphonique). La *rétention curative* ou à chaud consiste à gérer un client qui exprime son désir de résiliation. Enfin, la *rétention curative* ou à froid permet de proposer des actions dès la réception du courrier de résiliation du client.

Evidemment, cette description ne présente pas toutes les activités des centres d'appels. D'autres activités, moins courantes et parfois controversées peuvent être distinguées : c'est le cas de la voyance. C'est aussi le cas de la création de trafic, activité de communication consistant à attirer un maximum de prospects sur un point de vente.

Dans la présente thèse, nous travaillerons avec des centres d'appels réalisant aussi bien des activités d'acquisition, de gestion que de fidélisation.

Les centres d'appels semblent donc réaliser une large palette d'activités. Mais à qui s'adressent ces dernières ? Qui sont leurs clients ? Où (zone géographique) se situent ces derniers ?

1.1.4. Des stratégies de segmentation différentes

L'étude de Holman, Batt et Holtgrewe (2007) révèle que les centres d'appels ne servent que très peu le marché international. 86% des centres effectuent leurs transactions avec le marché national, local ou régional.

Selon ces auteurs, les centres d'appels externes ou sous-traitants sont ceux qui s'adressent le plus au marché international (ils sont 23% à servir ce marché, contre 9% des centres d'appels internes). Le Canada, l'Inde et l'Afrique du Sud font partie de ceux qui sont le plus tournés vers l'international.

Outre la segmentation géographique, il est possible d'identifier la clientèle cible de ces entreprises. Selon Budhwar et al (2006), les centres d'appels s'orientent généralement soit vers une stratégie de minimisation de coûts, soit vers la satisfaction de leurs clients via la personnalisation du service (Marcoux, 2010). Les premiers se focalisent sur la quantité tandis que les seconds privilégient la qualité. Pour Gilles Marcoux (2010), « *le défi de tout gestionnaire est de concilier les deux* ». Batt et Moynihan (2002) pensent aussi que les managers doivent tenir compte des deux orientations. Le travail de ces deux auteurs a permis d'identifier 3 catégories de centres d'appels en fonction de leurs stratégies de segmentation client : « *mass production, professional services, and hybrid mass customization* » (Batt et Moynihan, 2006, p.4).

La production de masse (« *mass production* ») est privilégiée par les centres ciblant le marché de masse. Ce marché constitue la première catégorie de centres d'appels. D'autres centres travaillent prioritairement pour des clients professionnels. Ce sont ceux-là justement qui proposent des « *professional services* ». La troisième catégorie (« *hybrid mass customization* ») est un modèle hybride associant les deux précédents.

Le marché de masse se caractérise par un volume élevé d'activités, de prix bas, et une absence de prise en compte des spécificités des clients⁹⁰. En termes de positionnement stratégique au sens de Porter (1985), ce marché se focalise davantage sur le prix et le volume des produits. D'après Lanciano-Morandat, Nohara et Tchobanian (2005), les centres d'appels externes sont plus nombreux à s'orienter dans cette voie.

⁹⁰ <http://www.e-marketing.fr>, site des professionnels du marketing en ligne.

Les centres œuvrant pour des professionnels cherchent au contraire à fidéliser leurs clients. De ce fait, ils font attention à la qualité et tiennent à apporter une réponse personnalisée à chaque client. Lanciano-Morandat, Nohara et Tchobanian (2005) estiment que les centres proposant des services financiers et IT sont ceux qui se positionnent le plus dans la stratégie de « *customer loyalty* ». Ceux proposant des services de détail optent pour la stratégie d'identification à la marque (« *brand identification* »).

Selon Batt (2002), les clients du marché de masse ont des besoins moins complexes que les clients professionnels.

Holman, Batt et Holtgrewe (2007) constatent que la majorité des centres (75%) cible principalement le marché de masse tandis que 25% travaillent prioritairement pour des clients professionnels.

Comme nous le verrons plus loin, la segmentation stratégique entraîne des différences au niveau du travail et du management.

Aussi, elle influence, comme la nature des activités, la nomenclature ainsi que le contenu des métiers des entreprises. A ce propos, Il nous semble pertinent d'examiner les différents métiers des centres d'appels afin de voir s'ils reflètent leurs activités et/ou leurs orientations stratégiques.

1.1.5. Les métiers des centres d'appels

Pour présenter les métiers des centres d'appels, nous nous appuyons en partie sur les travaux de l'observatoire des Hommes et des Organisations (2000) du Groupe Adecco. En 2000, les acteurs de cet observatoire se sont penchés sur les attentes des salariés de centres d'appels, sur leurs parcours professionnels mais aussi sur les pratiques de GRH les plus courantes du secteur. Leur méthode de recherche a consisté à établir :

- une recherche documentaire (presse, étude documentaire sur le travail en centre d'appels),
- deux entretiens de groupe composés chacun d'une dizaine de téléopérateurs,
- 30 entretiens individuels avec des téléacteurs,

- 30 entretiens individuels avec des responsables RH ou opérationnels de « *structures intégrées ou prestataires de centres d'appels* »
- un examen approfondi de 430 CV de téléacteurs. Celui-ci a permis d'établir le profil du personnel des centres d'appels : âge, sexe, diplôme, qualification, expérience, etc.

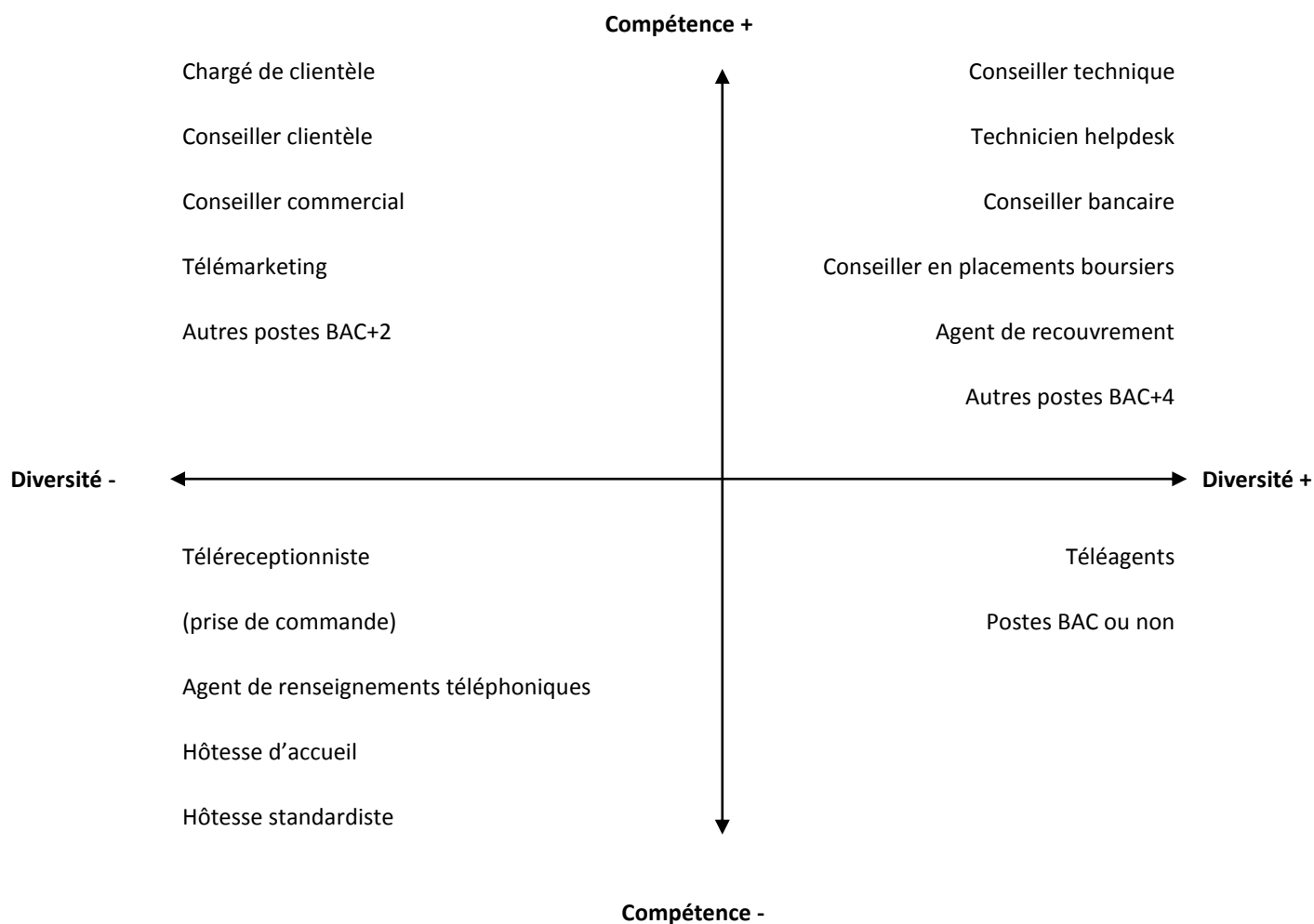
A l'issue de cette recherche, l'observatoire des Hommes et des Organisations (2000) relève deux constats au sujet des métiers des centres d'appels : 1) La diversité des statuts et des qualifications, qui suppose une diversité au niveau des rôles des acteurs ; et 2) la multiplicité des parcours, liée à l'hétérogénéité des attentes (durée du poste, autonomie, rémunérations...)

Cet observatoire note par ailleurs l'existence de différentes stratégies de métiers : La première consiste à diversifier les tâches autour d'une même activité. La seconde vise à la « polyvalence des tâches et des médias ». A ce sujet, l'observatoire rapporte que « *les conseillères des 3 Suisses fournissent les renseignements, traitent les commandes et gèrent les réclamations. Les chargés de clientèle de Corialis, opérateur de télécoms, traitent aussi bien le front-office que les aspects administratifs ou les recouvrements* » (p 90). Cette stratégie est d'après l'Observatoire, celle que les centres d'appels devraient privilégier parce qu'elle améliore le travail de leurs agents. Enfin, la troisième stratégie est la spécialisation des métiers.

L'observatoire des Hommes et des Organisations (2000) propose ensuite une grille d'analyse des métiers des centres d'appels suivant deux axes (voir figure ci-après) :

- *un axe compétence* : il s'agit de la « compétence requise » pour un poste particulier. Selon les auteurs de l'observatoire, la définition de la compétence tient compte « *des compétences liées aux connaissances (formation, expérience)* » et « *des aptitudes générales (capacité, d'écoute, d'aide, etc.)* ».
- *un axe diversité* : qui reflète le caractère hétérogène des tâches

Figure 3 : Les métiers des centres d'appels d'après l'Observatoire des Hommes et des Organisations (2000, p 92)



Cette diversité des métiers entraîne selon l'observatoire, des orientations différentes de la GRH. Ainsi, plus on s'approche du côté négatif de l'axe compétence, plus la GRH a intérêt à engager des actions en faveur du management des équipes et de l'amélioration des conditions de travail. Lorsqu'on s'approche du pôle positif de ce même axe, la GRH doit développer des mesures structurées en termes de rémunération, d'évolution de carrières... Plus on se rapproche du pôle négatif de l'axe diversité, plus les postes sont susceptibles de durer dans le temps. Dans ce cas, la GRH doit développer des actions afin de permettre au personnel de « s'ancrer dans le temps » et d'acquérir une longue expérience. Enfin, plus on tend vers le pôle positif de ce même axe, plus les postes sont susceptibles d'être limités dans le temps. La probabilité de turnover est alors élevée en raison du manque

de possibilités d'évolution et de la non prise en compte des besoins d'acquisition de compétences des salariés. Cette analyse fait écho à celle de Pichault et Zune (2000), qui rapporte que certaines activités (sondages, marketing...) sont limitées dans la durée plus que d'autres (support informatique, suivi client). La nature des activités influence ainsi la pérennité des métiers.

Les conclusions de l'observatoire des Hommes et des Organisations (2000) sont instructives car elles donnent une vue d'ensemble des différents métiers des centres d'appels. Toutefois, une partie de l'analyse nous paraît figée – en particulier parce qu'elle associe systématiquement un métier à un niveau de qualification. Cette analyse suggère par exemple, que les métiers nécessitant le plus de compétences (*compétence +*) ne peuvent être occupés que par des individus titulaires d'un BAC+2 au moins. Il nous paraît difficile de présumer d'une relation linéaire entre un métier et le niveau de qualification de celui qui l'exerce (ou qui est susceptible de l'exercer).

Par ailleurs, l'étude de cet observatoire date de 14 ans déjà. C'est pourquoi nous avons visité les sites internet des centres d'appels⁹¹ actuels afin de connaître leurs tendances en termes de métiers. Il en ressort que ces entreprises pratiquent quatre catégories de métiers à savoir la production, la qualité, le back office et les fonctions support:

Dans les métiers de la production, on retrouve généralement :

- *Un responsable d'activités / directeur de production* : il est le garant des résultats de la production aussi bien en quantité qu'en qualité. Il assure le développement du chiffre d'affaires en maintenant (ou en améliorant) les résultats de l'unité dans la durée. Le responsable d'activités siège généralement sur des sites de petite taille ou de taille moyenne. Lorsque l'unité compte un nombre plus important de salariés (plusieurs centaines au moins), ce responsable laisse sa place au directeur de production qui devient le premier acteur opérationnel de l'unité.
- *Un chef de plateau ou Responsable production* : il est responsable d'une unité de production pouvant rassembler plusieurs activités. Il est l'intermédiaire entre

⁹¹ Dont <http://www.acticall.com>; <http://www.webhelp.fr/>; <http://www.teleperformance.com/fr.aspx>; <http://www.relationclientmag.fr/>; <http://www.transcom.com/>;

l'équipe de production et les clients. Il manage une équipe de superviseurs et s'engage à développer son unité de production en respectant les règles établies entre l'entreprise et ses donneurs d'ordres.

- *un superviseur ou Responsable d'équipes* : Sous la direction d'un chef de plateau/responsable de production, il encadre une équipe de téléconseillers, de téléopérateurs ou de conseillers clients. il s'engage à assurer le bon déroulement de la production et le respect de la qualité de service.
- *les opérateurs* : Ils ont des nomenclatures différentes : télévendeurs, téléopérateurs, téléconseillers, téléacteurs, conseillers clients, etc. Ces nomenclatures varient en fonction des établissements. Dans la pratique, deux centres d'appels travaillant pour le même donneur d'ordres et ayant la même activité, peuvent choisir une nomenclature totalement différente. L'observatoire des Hommes et des organisations (2000) note que le secteur ne dispose pas d'une grille de qualification officielle des métiers permettant de « s'y retrouver plus aisément ». En l'absence de cette dernière, les auteurs de l'observatoire ont recueilli les témoignages de personnes exerçant ces métiers afin de voir comment elles les représentent. Leur enquête de terrain révèle les données suivantes :

« Un téléacteur : Pour moi, télévendeur, c'est moins bien que téléconseiller ou chargé de clientèle.

Un autre : il y a deux mots : 'télé' c'est téléphone et 'vendeur' c'est vente. C'est négatif.

Un autre : Téléconseiller, c'est déjà mieux que télévendeur.

Un autre : chargé de clientèle, ça se rejoint.

L'enquêteur : Et pourtant, il n'y a pas le mot 'téléphone' !

Un téléacteur : c'est peut-être pour cela !

Un autre vendeur : - De toute façon, vous ne dites jamais que vous êtes télévendeur !

Un autre : Téléreceptionniste, c'est un mot que je n'utilise jamais.

Un autre : Téléopérateur, ça fait carrément ouvrier ! »,

L'Observatoire des Hommes et des organisations (2000, p 21).

Ces opérateurs réalisent les activités d'acquisition, de gestion et de fidélisation présentées plus haut. Toutefois, Il est difficile de définir avec précision leurs fonctions, puisqu'elles ne reflètent pas toujours les activités et les stratégies des entreprises.

Parmi les métiers de la qualité et du contrôle de l'activité, on retrouve habituellement :

- *Des chargés de qualité* : qui veillent au respect par les opérateurs, des paramètres de qualité conjointement définis par l'entreprise et ses donneurs d'ordres. Ils doivent pour cela écouter les conversations des opérateurs avec les clients afin de constater des écarts éventuels entre les prescriptions et la réalité. Ils doivent proposer des actions de coaching aux opérateurs en difficulté afin de les faire monter en compétence et ainsi éviter des situations de non-conformité. Aussi, lorsque cela est nécessaire, les chargés de qualité doivent orienter les opérateurs vers les acteurs les plus à même de leur apporter une solution appropriée (ex : orientation vers un formateur pour une formation complémentaire ou vers un acteur RH pour un avertissement ou une sanction).
- *Un Responsable qualité* : il dirige une équipe de chargés de qualité et est le garant de l'application des normes et des certifications établies par l'entreprise et ses donneurs d'ordres. Interlocuteur privilégié des acteurs RH, il assure le développement des compétences des salariés.
- *Des vigistes ou pilotes de l'activité* : Interlocuteurs privilégiés des équipes encadrantes (superviseur, responsable production...), ils contrôlent en temps réel, les indicateurs quantitatifs à travers les outils de CRM. Cela leur permet de gérer les flux et de les affecter aux opérateurs en fonction des objectifs établis par l'encadrement.

Dans les métiers du back office, on retrouve entre autres :

- *Les chargés de back office* : leur travail consiste essentiellement à gérer la partie administrative liée à la production (écriture de contrats, confirmation de commandes, etc.). Ils communiquent aussi avec les clients mais à travers la communication électronique et le fax principalement.

- *Les chargés de traitement statistique* : leur rôle consiste prioritairement à optimiser les ressources quantitatives et à générer des statistiques.

Enfin, concernant les métiers rattachés aux fonctions supports, on peut identifier :

- les acteurs de la fonction RH (DRH, Responsable RH, chargé de recrutement, assistant paie)
- les formateurs
- les professionnels de la trésorerie et des finances (responsable financier, contrôleur de gestion, etc.).

Dans le cadre de la présente thèse, nous nous intéresserons prioritairement aux personnes exerçant des métiers de « front-office » (téléconseillers et téléopérateurs), soient des personnes directement en lien (téléphonique) avec les clients occidentaux. Ceci, parce que ce sont elles qui ressentent, du fait de leur proximité avec les clients, l'assignation identitaire de ces derniers. Par ailleurs, nous nous intéresserons aux personnes chargées d'encadrer le travail des salariés du front-office (superviseurs, responsable pôle, responsable production) ou de contrôler la qualité de celui-ci (chargés de qualité, vigistes). Enfin, nous nous intéresserons aux personnes exerçant des fonctions support (RRH, chargé de recrutement, formateur) pour la raison qu'à notre sens, elles contribuent – tout comme les encadrants opérationnels - à la définition des pratiques managériales, et donc à influencer les acteurs dans leur définition de soi face à l'assignation identitaire de leurs clients. Au final, nous travaillerons avec tous les métiers, à l'exception de ceux du back-office.

En résumé, les métiers des centres d'appels semblent bien variés tout comme les nomenclatures de leurs postes. Cela est certainement dû au fait qu'il n'existe pas de grille de lecture officielle des métiers dans le secteur. Chaque établissement est alors libre de définir ses propres paramètres. Finalement, ce sont les salariés qui, à travers leurs représentations, définissent subjectivement leurs métiers.

Et ces salariés, qui sont-ils au juste ? Quelles sont leurs qualifications ? Pourquoi et dans quelles conditions travaillent-ils dans ces entreprises ?

1.2. Les salariés des centres d'appels : des profils spécifiques pour des conditions de travail spécifiques

1.2.1. Profils des salariés

Nous allons à présent examiner les différentes caractéristiques des travailleurs des centres d'appels (sexe, âge, situation familiale, qualifications) ainsi que les raisons pour lesquelles ils y travaillent.

1.2.1.1. Age et situation familiale

Les travailleurs des centres d'appels seraient jeunes : Selon l'étude de l'Observatoire des Hommes et des Organisations (2000), ils sont 76% en France à avoir moins de 30 ans. En Tunisie, ils ont 28 ans en moyenne et sont majoritairement célibataires (Magnaudeix, 2011 ; Gharbi, 2012).

1.2.1.2. Sexe

Les centres d'appels emploieraient essentiellement des femmes. L'étude internationale de Holman, Batt et Holtgrewe (2007) réalisée dans 20 pays, révèle que 71% des employés de ces entreprises sont des femmes. Selon ces auteurs, la préférence des entreprises pour les femmes réside dans leur voix et leur attitude jugée plus adaptée à la relation client. De plus, elles sont jugées « plus fiables » que leurs homologues masculins.

Toutefois, l'Observatoire des Hommes et des Organisations remarque que les femmes sont moins présentes dans les postes spécialisés. En effet, leur proportion diminue fortement dès que le poste devient plus technique. Holman, Batt et Holtgrewe (2007) précisent qu'elles sont plus présentes (69%) que les hommes dans les métiers de front office.

Selon Lanciano-Morandat, Nohara et Tchobanian (2005), les centres proposant des services IT et ceux travaillant pour des clients professionnels préfèrent des hommes. Ceux ciblant le marché de masse recrutent majoritairement des femmes.

1.2.1.3. Qualifications

Pour Lanciano-Morandat, Nohara et Tchobanian (2005), les salariés des centres d'appels sont plus qualifiés qu'on ne l'imagine. En France, leur niveau d'études médian est le BAC+2. Cette information est confirmée par l'observatoire des hommes et des organisations (2000), lequel précise que les travailleurs français sont majoritairement titulaires d'un BTS ou d'un DUT.

Au niveau international, ce résultat est un peu plus nuancé. Holman, Batt et Holtgrewe (2007) soutiennent que 22% des centres d'appels seulement emploient des personnes titulaires d'un « *college degree*⁹² ». Les trois auteurs remarquent que la France et l'Inde sont les pays qui emploient le plus de salariés ayant un « *college educated* ». Dans la majorité des pays européens, le taux de salariés titulaires de ce niveau ne dépasse guère 10%.

Nous n'avons pas d'informations officielles sur les qualifications des salariés tunisiens des centres d'appels. Toutefois, l'étude de Magnaudeix (2011) rapporte que les travailleurs y sont « bardés de diplômés » et que parmi eux, « il y a des médecins, des ingénieurs et des maîtres ». D'autres (Taktak Kallel, 2006) constatent que le personnel y est constitué d'une part, d'étudiants cherchant à financer leurs études, et d'autre part, de jeunes diplômés à la recherche d'un « premier emploi transitoire ».

Cette dernière remarque suggère que les travailleurs ne s'orientent pas dans les centres d'appels par choix, mais plutôt par nécessité. Nous allons à présent examiner les raisons pour lesquelles ils choisissent précisément d'intégrer ces entreprises.

1.2.1.4. Les motivations des travailleurs

Les chercheurs de l'observatoire des Hommes et des Organisations (2000) constatent que le fait de travailler dans un centre d'appels n'est pas vraiment un choix, mais plutôt une nécessité. Ils ont identifié deux déterminants qui expliqueraient l'orientation des travailleurs dans ces entreprises : le hasard et la rencontre.

Ces deux raisons traduisent l'idée que les salariés ne se projettent *a priori* jamais dans un centre d'appels et ne font en conséquence, pas de recherche active pour y travailler. Le témoignage d'une superviseuse travaillant dans le marketing est très éloquent :

⁹² Diplôme universitaire

« En fait, je suis arrivée par hasard dans le télémarketing comme beaucoup de gens, parce que j'avais besoin de travailler (...) et dans ce domaine, on prenait immédiatement (...). C'est rarement un choix le télémarketing, j'ai rencontré très peu de gens qui m'ont dit avoir choisi d'y travailler. Même moi je n'ai pas choisi de travailler dans ce domaine, maintenant il y a plein de choses qui me plaisent... F, 30 ans, niveau BAC+4, Superviseur (Observatoire des Hommes et des Organisations, 2000, p 41).

Dans leur étude consacrée à un centre d'appels belge, Naedenoen et Zune (2004) confirment cette hypothèse en y indiquant que la plupart des nouveaux arrivants considèrent leur entreprise au départ comme un tremplin, un « marché transactionnel » en attendant de trouver un « vrai travail » : *« Entrer dans le centre d'appels consiste ainsi à emprunter un marché transactionnel du travail (Gazier, 2003), sorte d'étrier censé mener vers le vrai marché du travail, celui des bons emplois »* (p 7). Les deux auteurs précisent qu'aucun de leurs interviewés *« ne déclare (...) être entré par attrait de l'activité, par connaissance du métier de téléopérateur, ou plus généralement, de professionnel de service »* (Naedenoen et Zune, 2004, p 6).

En Tunisie aussi, il semblerait que ce soit le cas. C'est ce que révèle l'enquête de Magnaudeix (2011). Les travailleurs tunisiens intègrent les centres d'appels pour des raisons pécuniaires⁹³, afin d'échapper au fort taux de chômage qui frappe leur pays, quitte à s'éloigner de leur domaine de qualification. Au départ, quand ils sont recrutés, ils espèrent que cela ne va pas durer. Puis au bout de quelques années, ils réalisent qu'ils vont devoir y rester probablement longtemps étant donné les moindres possibilités d'emplois dans leur domaine de qualification. Les extraits de l'étude de Magnaudeix (2011) permettent de comprendre l'ampleur du phénomène :

« Je n'ose pas toujours dire que je travaille ici, ce n'est pas un vrai job pour des gens diplômés comme moi, explique Najla Klaii, titulaire d'un BTS de gestion des entreprises, aujourd'hui chef d'équipe. (...) »

⁹³ Magnaudeix (2011) soutient que le salaire horaire minimum en Tunisie peine à atteindre 1 dinar et que les salariés des centres d'appels gagnent entre 3 et 4 dinars de l'heure, soit entre 1,50 et 2€.

« Je suis à TP depuis six ans, dit Saber Draoul, animateur diplômé. Un jour, j'ai reçu un mail m'invitant à postuler. J'ai déposé un CV, une semaine après j'avais un entretien. J'avais besoin d'argent. Disons que c'est du provisoire qui dure. »

Selon la plupart des auteurs, le déficit de motivation des travailleurs pour les centres d'appels est dû à la mauvaise réputation du secteur. Les emplois y sont considérés comme routiniers, monotones, fortement contrôlés, peu reconnus et nécessitant peu de qualification (Taylor et Bain, 1999 ; Bain et al, 2002 ; D'Cruz et Noronha, 2006 ; Lavoisier, 2007 ; Lanciano-Morandat, Nohara et Tchobanien, 2005 ; Venco, 2010). Nous reviendrons ultérieurement sur ce point précis.

Naedenoen et Zune (2004) notent cependant que même si travailler dans ce secteur n'est pas un choix au départ, il est possible d'y envisager une trajectoire professionnelle durable : *« si personne n'envisage de faire carrière, une trajectoire professionnelle se développe néanmoins, qui peut être analysée comme le passage de région en région : marché de travail au départ, région professionnelle ensuite, tentative de positionnement sur la région organisationnelle enfin »* (Ibid.).

Ces différentes informations sont intéressantes dans la mesure où elles nous permettent de connaître les problèmes auxquels peuvent être confrontés les responsables et gestionnaires des centres d'appels. Elles nous permettent de réaliser effectivement que ces entreprises, qui connaissent une expansion considérable depuis leur apparition outre-Atlantique, et qui emploient des millions d'individus à travers le monde peinent à attirer des travailleurs.

Ceci est selon la plupart des études disponibles, l'une des caractéristiques principales des centres d'appels. Avant de clore la présente section, il nous semble intéressant d'explorer les autres caractéristiques de ces organisations. Nous souhaitons en effet, examiner d'autres particularités des centres d'appels, en termes de conditions de travail notamment. Nous analyserons ensuite les conséquences de ces dernières sur les salariés d'une part et sur leur organisation d'autre part.

1.2.2. Des conditions de travail particulières....

Nous avons vu en introduction générale, que les travailleurs des centres d'appels seraient contraints de masquer leurs identités (patronyme, accent, coutumes, etc.) durant leur temps de travail afin d'adopter celles de leurs clients occidentaux. Au-delà de cette contrainte, dans quelles conditions travaillent-ils ?

1.2.2.1. Le stress

Selon l'Observatoire des Hommes et des organisations (2000), les travailleurs des centres d'appels sont constamment confrontés au stress, en raison de l'interaction avec les clients (celle-ci pouvant être tendue), du port du casque, de la dépendance à la machine et de l'ergonomie des postes de travail. Lanciano-Morandat, Nohara et Tchobanian (2009) confirment que ces travailleurs font face à une « forte pression psychologique dans le travail » laquelle est selon eux, dûe à « l'organisation logistique du travail » et aux « relations avec les clients ». Le stress est par ailleurs lié au contrôle permanent qu'exercent les managers à travers l'outil informatique.

1.2.2.2. L'usage du script

De nombreux auteurs constatent l'usage obligatoire d'un script par les agents des centres d'appels (Pichaut et Zune, 2000 ; Observatoire des Hommes et des Organisations, 2000 ; Lanciano-Morandat, Nohara et Tchobanian, 2009 ; Venco, 2010). Le script est un scénario préétabli par les managers internes ou les donneurs d'ordres et utilisé par les agents durant leur communication avec les clients. Ce scénario, qui est « plus ou moins standardisé » (Pichault et Zune, 2000) peut avoir des conséquences indésirables aussi bien sur l'entreprise que sur les agents. Lanciano-Morandat, Nohara et Tchobanian (2009) estiment par exemple qu'il est corrélé avec les départs en congé maladie. D'autres (Observatoire des Hommes et des Organisations, 2000) font ressortir l'idée qu'il limite considérablement l'autonomie des agents en les réduisant au statut de robots et de récitateurs.

1.2.2.3. Le port du casque

Généralement les agents des centres d'appels travaillent dans un espace collectif, ce qui peut entraîner une ambiance sonore considérable (conversations d'autres collègues, bruit des ordinateurs et des imprimantes, sonneries de téléphones, etc.). C'est pour y remédier qu'il leur est généralement demandé de porter des casques. Mais d'après certaines études⁹⁴, cette protection n'est pas suffisante en particulier si les postes de travail ne sont pas correctement isolés (absence de cloisons acoustiques ou d'isolation phonique). Cela peut provoquer chez les agents, une fatigue auditive, des lésions auditives et même un déficit auditif temporaire voire définitif (Santé et Sécurité au Travail, 2011 ; Echo bruit, 2009⁹⁵).

1.2.2.4. Des horaires parfois atypiques

L'Observatoire des Hommes et des Organisations (2000) note que parfois, des agents travaillent en horaires décalés. Si certains y trouvent des avantages (conciliation travail/famille), d'autres y voient une source de stress supplémentaire qui de plus, donne une mauvaise image des centres d'appels. D'après l'Institut national de recherche et de sécurité (l'INRS), les horaires décalés (travail de nuit, horaires atypiques) peuvent perturber les rythmes biologiques et entraîner des troubles de sommeil. Ils peuvent de plus, accroître les risques d'accidents de la route. Aussi, ces horaires peuvent être à l'origine de pathologies - comme le stress, la dépression, les maladies cardiovasculaires - et provoquer « l'usure prématurée des salariés ».

1.2.2.5. Un contrôle permanent

Des études rapportent que les travailleurs des centres d'appels sont constamment contrôlés par leurs managers. Ce contrôle est supporté par les Nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC). Certains auteurs le qualifient de « contrôle technocratique » (D'Cruz et Noronha, 2006) tandis que d'autres parlent de « contrôle bureaucratique »

⁹⁴ Santé et Sécurité au Travail (2011), *La prévention des risques professionnels dans les centres d'appels*, http://www.officiel-prevention.com/protections-collectives-organisation-ergonomie/ergonomie-au-poste-de-travail/detail_dossier_CHSCT.php?rub=38&ssrub=164&dossier=323

⁹⁵ Magazine de l'actualité de l'environnement sonore : Echo bruit (2009), *Spécial centre d'appels*, centre d'information et de documentation sur le bruit, http://www.acousticbulletin.com/FR/CENTRES%20D'APPEL_1_DOSSIER_ECHOBruit.pdf

(Lanciano-Morandat, Nohara et Tchobanian, 2009). D'autres évoquent un « contrôle panoptique » (Pichault et Zune, 2000 ; Foucault, 1977 ; Bain et Taylor, 2000 ; Fernie et Metcalf, 1998) qui donnerait un pouvoir absolu aux managers. Ce contrôle se manifeste par des écoutes téléphoniques, des demandes de reporting, des appels factices des donneurs d'ordres pour vérifier la qualité de service, le comptage du nombre de dossiers traités par agent et par jour⁹⁶, l'enregistrement des communications et de leur durée moyenne. A ce propos, il ressort que les agents des centres d'appels sont tenus de respecter une durée de communication (ou de traitement) inférieure ou égale à 190 secondes par client, soit 3 minutes et 10 secondes environ (Holman, Batt et Holtgrewe, 2007).

Pichault et Zune (2000) résument ces différentes formes de contrôle en deux catégories : *le soft quality control* et *le hard quality control*. Le premier est l'écoute par les superviseurs, des conversations téléphoniques des téléopérateurs, et ce, à leur insu. Le second est un contrôle *a posteriori* qui se fait au travers de statistiques informatiques (vérification des temps de paroles, des temps de pause, du nombre de ventes effectuées, nombre d'appels réussis, etc....).

En somme, les travailleurs des centres d'appels ont des conditions de travail très particulières. A présent, il nous paraît convenable de nous interroger sur les conséquences que peuvent avoir ces dernières aussi bien sur les salariés que sur leur organisation.

1.2.3. ...et un turnover relativement important

De nombreux auteurs (Bain et Taylor, 1999 ; Tremblay et Tremblay, 2011) constatent que les dirigeants des centres d'appels sont confrontés à un grand taux de turnover. Cosette et Gosselin (2009) évoquent même « une culture de roulement » dans le secteur.

Dans un article consacré à la rotation des téléacteurs, Fournier (2000) constate que 50% des départs volontaires s'effectuent l'année du recrutement, et que la seconde période de départ se situe au bout de la deuxième année.

⁹⁶ Lanciano-Morandat, Nohara et Tchobanian (2009) constatent par exemple qu'en France, un agent gère jusqu'à 90 clients par jour.

Lanciano-Morandat, Nohara et Tchobanian (2005) estiment le taux de rotation du personnel (démission, promotion, licenciements...) à 22% dans les centres d'appels français.

Budhwar et al (2006) considèrent qu'il n'excède pas 15% en Inde, même si Holman, Batt et Holtgrewe (2007) estiment ce taux beaucoup plus élevé dans le pays.

L'étude de Tremblay et Tremblay (2011) dans un centre d'appels montréalais montre que ce taux peut atteindre 70%.

Les causes de cette rotation du personnel seraient l'absence d'évolution de carrière, l'ennui, le stress (Freeman, 1999), le temps de travail, l'équilibre vie privée-vie professionnelle, le « phone-rage » et la routine (Deery et Kinnie, 2004 ; Houlihan, 2004).

Certains auteurs (Budhwar et al, 2006) évoquent le favoritisme des managers dans le cas de l'Inde. D'autres parlent de la précarité des emplois, des pratiques abusives et l'absence d'une politique de satisfaction des agents (Tremblay et Tremblay, 2011).

Selon Tremblay et Tremblay (2011), le manque de rétention des agents entraîne :

- *un dysfonctionnement dans l'organisation* : obligation d'entretenir un vivier de candidatures pour remplacer les partants, augmentation des tâches administratives liées au recrutement, absence de retour sur l'investissement formation, coût de syndicalisation, etc. Martory et Crozet (2008) considèrent ces dysfonctionnements comme des « coûts de régulation ».
- *un dysfonctionnement dans l'activité* : déficit de personnel qualifié pour combler le vide laissé par les partants, baisse de la qualité des appels, perte de clients et de donneurs d'ordres, standardisation excessive des tâches, etc. Pour Martory et Crozet (2008), il s'agit de « coûts de perturbation ».

Pour y remédier, Tremblay et Tremblay (2011) recommandent d'intervenir sur la relation des agents avec les clients en accordant aux premiers le droit de raccrocher le téléphone en cas de comportement abusif des seconds. Les deux auteurs pensent par ailleurs qu'il est nécessaire d'intervenir sur les horaires et les rythmes de travail, le contenu des activités, la rémunération, les conditions matérielles (salle de pause, confort, salle de détente...) et la qualité du management.

Budhwar et al (2006) recommandent de leur côté, de développer un marché interne du travail en référence au concept initié par Doeringer et Piore (1971), afin de construire une relation durable avec les employés et ainsi réduire l'importance du turnover.

Au regard des conditions de travail des salariés des centres d'appels, il devient légitime de se poser la question suivante : comment font ces organisations pour rester malgré tout compétitives ? Comment les gestionnaires parviennent-ils à convaincre leurs collaborateurs de travailler dans des conditions si particulières ? La prochaine section du présent chapitre abordera cette question. Nous y verrons effectivement comment les centres d'appels s'y prennent pour encadrer, entretenir et tenter de fidéliser leurs salariés.

Section 2 : Quels modèles de management pour les centres d'appels ?

A l'intérieur de cette section, nous examinerons les différentes pratiques managériales et organisationnelles des centres d'appels, que ces derniers soient internes ou externes, qu'ils travaillent pour des clients professionnels ou universels.

Dans un premier temps, nous identifierons les facteurs qui influencent l'orientation de ces pratiques de management. Ensuite nous présenterons les différents modèles managériaux du secteur tels qu'ils ont été identifiés par la littérature.

2.1. Les « facteurs » des pratiques managériales et organisationnelles des centres d'appels

Pour commencer, il nous paraît pertinent d'évoquer l'étude mondiale des chercheurs du Global Call Center Network car elle s'intéresse à des entreprises issues de différents contextes nationaux. Même si la Tunisie (notre contexte d'investigation) n'en fait pas partie,

il nous semble que les conclusions de cette enquête sont de nature à favoriser la compréhension du management dans les centres d'appels en général. Nous allons donc présenter dans ce qui suit, la quintessence des résultats de cette étude mondiale. Par la suite, nous verrons comment d'autres auteurs envisagent le management dans le secteur.

Initié en 2004 par les universités de Cornell (USA) et de Sheffield (Grande Bretagne), le Global Call Center Network est un réseau mondial de recherche qui porte sur les pratiques managériales et organisationnelles des centres d'appels. Il a pour ambition d'effectuer une comparaison des pratiques dans 20 pays⁹⁷ - situés dans les cinq continents – afin d'identifier les ressemblances et les dissemblances au niveau de la GRH et du design de travail. Par le biais d'un questionnaire administré aux responsables opérationnels et RH, les 40 chercheurs du réseau ont recueilli des données de 2 500 centres employant un total de 475 000 employés. Leur étude, rapportée par Holman, Batt et Holtgrewe (2007) conclut que les entreprises des 20 pays sont similaires en termes de marchés, d'activités et de caractéristiques organisationnelles. Mais elles sont aussi marquées par les particularités propres à leurs contextes nationaux respectifs (lois, institutions et normes).

2.1.1. Des différences de pratiques à travers les pays...

Les chercheurs du Global Call Center Network considèrent que trois facteurs influencent le management et l'organisation du travail dans les centres d'appels : le contexte national et institutionnel, le type de centre d'appels et sa segmentation stratégique.

- **Le contexte national et institutionnel** : 3 types d'économies sont discernées : les pays régulés, les pays libéraux et les pays récemment industrialisés :
 - *Les économies coordonnées ou régulées* comptent les Etats comme l'Autriche, le Danemark, la France, l'Allemagne, Israël, les Pays Bas, l'Espagne ou encore la Suisse. Ils se caractérisent par un marché de travail relativement rigoureux et la présence d'institutions très influentes.

⁹⁷ Dont (entre autres) l'Afrique du Sud, l'Allemagne, l'Australie, l'Autriche, le Brésil, le Canada, la Chine, la Corée du Sud, la Danemark, l'Espagne, la France, l'Inde, l'Irlande, Israël, le Japon, les Pays bas, la Pologne, les Philippines, le Royaume Uni, la Suisse, les USA, etc.

- Dans *les économies libérales*, les auteurs identifient le Canada, l’Irlande, le Royaume Uni et les Etats Unis notamment. Ils considèrent que cette zone se distingue par des régulations de marché plus souples et par une moindre influence des institutions du marché de travail.
 - *Les économies transnationales ou récemment industrialisées* comprennent le Brésil, L’Inde, la Pologne, l’Afrique du Sud, la Corée du Sud, etc. Dans cette dernière zone, les régulations du marché de travail et les syndicats sont moindres. Il est possible que la **Tunisie**, notre contexte d’investigation, fasse partie de cette zone. Même si les chercheurs du Global Call Center Network ne s’en sont pas intéressés, les caractéristiques qu’ils attribuent aux pays récemment industrialisés nous paraissent correspondre à ceux de cette nation. Effectivement, comme nous l’avons vu dans le chapitre précédent, sous la pression des programmes de mise à niveau et d’ajustement structurel, la Tunisie a dû (comme ses deux voisins du Maghreb central) définir un cadre institutionnel (social et fiscal) très flexible afin de faciliter son intégration dans la mondialisation. Cela l’a rendu plus attractive pour les investisseurs nationaux et étrangers. Mais parallèlement, cela a rendu ses travailleurs plus vulnérables.
- **Le type de centre d’appels** : les auteurs de l’étude distinguent les centres d’appels internes d’une part et les centres d’appels externes ou sous-traitants d’autre part.
 - **La segmentation stratégique du centre** : Selon les chercheurs de l’étude, il y a des centres qui travaillent prioritairement pour des clients professionnels (centres B to B) et d’autres qui travaillent pour le marché de masse (centres d’appels de masse).

En prenant en compte ces trois facteurs, les 40 chercheurs de l’étude constatent que :

2.1.1.1. Recrutement

La moitié des centres étudiés utilise des tests psychologiques. Les centres d’appels situés dans les pays libéraux d’une part et les pays nouvellement industrialisés d’autre part, sont ceux qui y ont le plus recours. Le Brésil, l’Inde, le Royaume-Uni, l’Afrique du Sud et « exceptionnellement » la France et Israël sont les plus concernés.

Les auteurs remarquent par ailleurs que le taux de sélection est relativement bas (médiane = 20%), soit un candidat sur 5. L'Inde est le pays le plus sélectif (7%). L'Espagne a un taux de sélection de 30%, tandis que les Pays bas, le Brésil et la Corée affichent un taux de 40%.

Les auteurs notent aussi que les centres d'appels travaillant pour les professionnels (B to B) sont plus sélectifs que ceux ciblant le marché de masse.

Enfin, les chercheurs constatent que les centres d'appels recrutent généralement des salariés diplômés à part ceux qui sont situés en Allemagne, au Brésil et en Afrique du Sud. Les centres B to B recrutent davantage de diplômés que les centres d'appels de masse.

2.1.1.2. Formation

La durée médiane de la formation pour les nouveaux arrivants est 15 jours. Ce nombre varie de 14 dans les pays régulés à 17 dans les pays libéraux.

Les centres d'appels sous-traitants forment moins longtemps leurs travailleurs que les centres internes (14 jours contre 20).

Le temps nécessaire pour qu'une jeune recrue soit productive varie d'une économie à l'autre : 8 semaines pour les pays régulés, 16 pour les pays libéraux et 12 pour les pays nouvellement industrialisés.

2.1.1.3. Gestion de l'emploi

71% des employés sont à temps plein (ce taux varie jusqu'à 88% en Afrique du Sud et 97% en Inde). 17% des travailleurs sont à temps partiel et 12% sont en CDD.

Les pays régulés sont les plus nombreux à recourir aux emplois précaires. Les CDD et les temps partiels y représentent 33% des effectifs. Les chercheurs expliquent cela par le fait que dans ces pays, il est difficile pour un employeur de se séparer de salariés en CDI, car le cadre législatif y est très protecteur à leur égard.

Aussi, les chercheurs estiment que les centres d'appels B to B utilisent moins les contrats précaires que les autres.

Ils pensent par ailleurs que contrairement aux centres d'appels internes, les centres externes ont davantage recours aux emplois à temps partiels (20% contre 15%) et aux CDD (15% contre 10%). Selon les auteurs, cela est dû à l'incertitude concernant la durée des missions confiées par leurs donneurs d'ordres.

2.1.1.4. Organisation du travail

A l'intérieur de ce point, les auteurs du Global Call Center Network se sont intéressés aux indicateurs comme l'autonomie dans le travail, le contrôle de la performance et le travail en équipe.

Concernant l'**autonomie**, les auteurs notent que d'une manière générale, dans les centres d'appels, la latitude décisionnelle dans le travail est faible⁹⁸. Cela peut toutefois varier d'une économie à l'autre. Ainsi, dans les pays libéraux, la proportion d'emplois impliquant une latitude décisionnelle faible est 49%, contre 29% pour les pays coordonnés et 34% pour les pays récemment industrialisés. L'Inde est le pays où il y a le plus d'emplois à faible latitude décisionnelle (75% des emplois).

Par ailleurs, les centres d'appels externes ou sous-traitants offrent davantage d'emplois à faible latitude décisionnelle que les centres d'appels internes (48% contre 35%).

Aussi, les chercheurs remarquent que les centres d'appels s'adressant aux professionnels sont ceux qui proposent le plus d'emplois à forte latitude décisionnelle (28% contre 18% pour les centres ciblant le marché de masse).

Les chercheurs se sont ensuite intéressés à la fréquence du **contrôle de la performance**⁹⁹ dans les entreprises. Ils en sont arrivés à la conclusion que dans les pays régulés, ce contrôle se fait tous les mois. Dans les pays libéraux, il se déroule toutes les semaines alors que dans les jeunes économies industrialisées, il se fait au moins une fois par semaine.

Dans tous les cas, l'étude fait ressortir le fait que ce contrôle est moins fréquent dans les centres d'appels B to B que dans les centres s'adressant au marché de masse.

Aussi, il est plus prononcé dans les centres d'appels externes que dans les centres internes.

Selon les chercheurs, une latitude décisionnelle faible et un contrôle fréquent et renforcé de la performance entraînent l'anxiété, la dépression, l'épuisement et l'insatisfaction au travail.

Enfin, concernant le **travail en équipe**, les auteurs remarquent qu'à l'exception de la Suède, les centres d'appels n'utilisent pas les équipes autonomes. Toutefois, la résolution de problèmes en équipe est privilégiée même si très peu d'employés y ont recours.

⁹⁸ Selon les auteurs du Global Call Center Network, un travail à faible latitude décisionnelle est celui dont le niveau d'autonomie est inférieur à 2,6 sur une échelle de 5 points

⁹⁹ Les indicateurs de performance retenus par le Global Call Center Network sont : le feedback sur la performance et la qualité de l'appel ainsi que l'écoute téléphonique

Les centres B to B y accordent une plus grande importance que les centres d'appels de masse.

2.1.1.5. Rémunération

Les personnes travaillant dans les centres d'appels externes ou sous-traitants sont moins bien rémunérées (18% de moins) que celles employées par les centres d'appels internes.

Les centres d'appels travaillant pour des professionnels paient mieux (10% de plus) que ceux travaillant pour le marché de masse.

La rémunération est composée d'une partie fixe et d'une partie variable. La partie variable diffère d'un pays à l'autre : de 4,4% en Espagne à 41% aux Pays Bas.

2.1.1.6. Représentation collective

Par représentation collective, les auteurs du Global Call Center Network entendent « négociations collectives » ou encore « comités d'entreprises ».

Selon eux, 50% des centres d'appels ont au moins l'une de ces formes de représentation.

Ce chiffre est particulièrement prononcé dans les pays régulés (71%) plus que dans les pays récemment industrialisés (36%) et les pays libéraux (22%). En raison de leur niveau élevé de couverture en termes de négociation collective, les pays régulés proposent des salaires plus ou moins comparables entre les centres d'appels. Cela est loin d'être le cas dans les pays libéraux et les jeunes pays industrialisés.

Les chercheurs constatent par ailleurs que les centres d'appels internes sont plus concernés par la représentation collective que les centres externes (41% contre 29%).

Ils remarquent enfin que les centres ciblant les professionnels ont moins de représentation collective (37%) que les centres ciblant le marché de masse (44%).

En somme, l'organisation du travail et le management dans les centres d'appels dépendent du contexte national dans lesquels ces derniers se situent (pays régulés, libéraux ou industrialisés), du type de centre d'appels (interne VS externe) et de sa segmentation stratégique (clients professionnels VS clients du marché de masse).

Les entreprises se trouvant dans la zone régulée sont confrontées à une rigueur institutionnelle plus forte comparativement à celles situées dans les zones libérale et nouvellement industrialisée.

Les centres d'appels B to B, qui accordent la primeur à la relation client et à la qualité de service, recrutent plus que les autres, des salariés qualifiés. Ils proposent une approche RH basée sur un engagement plus élevé afin de fidéliser leurs employés. Aussi, contrairement aux centres d'appels ciblant le marché de masse, les centres B to B offrent des emplois de qualité, impliquant une latitude décisionnelle plus importante et une rémunération plus avantageuse. Ils emploient des travailleurs permanents et ont moins de représentation collective. Enfin, le contrôle de la performance y est moins présent (une fois par mois environ).

Au niveau des dissemblances entre centres internes et centres externes, il semblerait que les centres d'appels externes soient davantage synonymes de précarité : en effet, ils emploient plus que les autres, des personnes à temps partiel et en CDD, offrent plus d'emplois impliquant une latitude décisionnelle faible et des salaires moins avantageux (18% plus bas). Enfin, le contrôle de la performance y est plus fréquent que dans les centres d'appels internes.

Selon les auteurs du Global Call Center Network, ces différences de pratiques, dues aux différences de contextes et d'orientations stratégiques entraînent des résultats tout aussi différents.

2.1.2. Ces différences produisent des résultats différents

En moyenne, le taux de croissance des ventes dans les centres d'appels étudiés par les chercheurs du Global Call Center Network est de 10%. Cependant, L'Inde, le Brésil et la Pologne rencontrent respectivement 89%, 38% et 23% de croissance par an. Ils sont tous les trois « des pays récemment industrialisés ».

Par ailleurs, si un centre d'appels médian rencontre un taux annuel de turnover¹⁰⁰ de 20%, les auteurs du Global Call Center Network constatent que ce taux est moins important dans les pays régulés (15%) que dans les pays récemment industrialisés (23%) et les pays libéraux

¹⁰⁰ Ici, les auteurs du Global Call Center Network entendent par turnover, la rotation du personnel aussi bien interne (promotion, mutation), qu'externe (démission, licenciement, retraite)

(25%). Aussi, selon les chercheurs de l'étude, les centres d'appels externes ou sous-traitants rencontrent un plus grand taux de turnover (25%) que les centres d'appels internes (19%).

Les auteurs constatent ensuite que dans un tiers des centres d'appels étudiés, les travailleurs quittent leur emploi avant la fin de la première année. Dans les nations récemment industrialisées, ils sont 38% à être concernés, contre 21% dans les pays libéraux et 16% dans les pays régulés. L'Inde est le pays où la durée d'activité inférieure à un an est la plus importante (60%).

Les auteurs notent aussi que la qualité de l'emploi¹⁰¹ est meilleure dans les pays régulés. Les emplois de haute qualité y représentent effectivement 41% du total des emplois. Ceux impliquant une qualité faible ne représentent que 24%.

Dans les nations libérales et industrialisées en revanche, on rencontre plus d'emplois de faible qualité (48%) voire de très faible qualité (50%). Les emplois de qualité élevée y représentent 25% et ceux ayant une qualité très élevée ne représentent que 21% du total des emplois.

Les centres d'appels sous-traitants sont plus nombreux (53%) à proposer des emplois de faible et de très faible qualité. 32% des centres d'appels internes seulement proposent des emplois de faible et de très faible qualité.

Selon les chercheurs, les centres proposant des emplois de meilleure qualité rencontrent un faible taux d'absentéisme ainsi qu'un taux réduit de turnover (leur taux de turnover s'élève à 9%). A l'inverse, ceux offrant des emplois de faible qualité ont un taux élevé d'absentéisme mais aussi de turnover (ce dernier est de 36%).

En résumé, les centres situés dans les pays régulés proposent des emplois de meilleure qualité (ceux impliquant une latitude décisionnelle plus forte et un contrôle de la performance plus espacé en termes de fréquence) et ont un taux de turnover plus faible. De plus, les différences de salaires entre entreprises y sont moins importantes. Toutefois, ces entreprises offrent plus que celles situées dans les zones libérales et industrialisées, des emplois précaires afin d'accroître leur flexibilité organisationnelle et ainsi parer à la rigueur de leur contexte institutionnel.

¹⁰¹ Dans l'étude du Global Call Center Network, sont considérés comme emplois de qualité, ceux impliquant une importante latitude décisionnelle et un « faible » contrôle de la performance

Les conclusions du Global Call Center Network sont d'une richesse intéressante car elles offrent un cadre théorique pertinent pour comprendre les pratiques des centres d'appels dans des contextes différents.

Mais d'autres auteurs ont eux aussi focalisé leur attention sur ces entreprises. Leurs conclusions permettent d'en savoir davantage sur les pratiques managériales de ces dernières.

2.2. Il existe d'autres « facteurs » des pratiques managériales et organisationnelles dans les centres d'appels

Pichault et Zune (2000) par exemple soutiennent que les pratiques RH des centres d'appels sont influencées par des variables structurelles et des variables dépendantes :

- **Les variables structurelles**

Il s'agit du type d'activité et de sa durée. Le type d'activité est lié à l'origine de la communication téléphonique (appels entrants ou appels sortants). La durée de la mission est inhérente à la durée du contrat conclu entre le centre d'appels et son donneur d'ordres. Selon Pichault et Zune (2000), certaines activités sont limitées dans la durée (sondages, actions de marketing) alors que d'autres ont vocation à durer (assistance informatique, suivi client, téléachat).

Ces deux variables structurelles correspondent à deux types de flexibilité : la flexibilité organisationnelle et la flexibilité numérique. Dans la première, les managers planifient le temps de travail des agents de façon à l'ajuster aux activités. Cela implique selon Pichault et Zune (2000), une certaine polyvalence des agents qui doivent pouvoir s'adapter aux fluctuations des activités en fonction des commandes. Dans la flexibilité numérique, les managers varient l'effectif de l'entreprise en fonction de la charge de travail.

Les appels entrants, qui forcent les managers à adapter le nombre d'appels au nombre d'individus, nécessitent d'après Pichault et Zune (2000) une flexibilité organisationnelle forte.

Les appels sortants quant à eux, « *peuvent être planifiés en volume ou sur des plages horaires différentes* » (Observatoire des Hommes et des Organisations, 2000). De ce fait, ils nécessitent une flexibilité organisationnelle faible (Pichault et Zune, 2000).

La durée du contrat implique une flexibilité numérique forte (pour les missions courtes) et faible (pour les missions de longue durée).

- **Les variables dépendantes**

Ces variables dépendent, d'après Pichault et Zune (2000) du « but » des actions poursuivies, de leur « sensibilité » et de la « complexité » des savoirs nécessaires à leur réalisation :

- Concernant le *but des actions*, Pichault et Zune (2000) pensent qu'il y a des actions qui sont strictement quantitatives (comme le pourcentage de vente à atteindre) et d'autres qui sont qualitatives (comme le service après-vente).
- *la sensibilité* des actions est le risque lié à la perte de clients ou à la dégradation de l'image du produit ou de la marque.
- concernant la *complexité des savoir-faire* nécessaires à la réalisation des actions, Pichault et Zune (2000) estiment que certaines actions nécessitent moins de savoirs (actions de bas niveau) que d'autres (actions de haut niveau).

En croisant les deux types de variables (structurelles et dépendantes) avec les différents modèles de flexibilité (organisationnelle et numérique), Pichault et Zune (2000) obtiennent une « typologie des actions téléphoniques dans les centres d'appels » dans laquelle coexistent différents modèles de GRH (voir tableau ci-après).

Tableau 7: Typologie des actions téléphoniques dans les centres d'appels d'après Pichault et Zune (2000)

		Flexibilité organisationnelle	
		forte	faible
		Appels entrants (<i>inbound</i>)	Appels sortants (<i>outbound</i>)
Flexibilité numérique forte	Actions à court terme	<ul style="list-style-type: none"> - objectif qualitatif ou quantitatif - sensibilité moyenne - complexité faible ou moyenne ex.: campagnes d'information limitées, offres temporaires 	<ul style="list-style-type: none"> - objectif souvent quantitatif - sensibilité faible - complexité généralement faible ex.: télévente, sondages d'opinion, prise de rendez-vous
faible	Actions à long terme	<ul style="list-style-type: none"> - objectif qualitatif - sensibilité forte - complexité moyenne ou forte ex.: numéro vert permanent, <i>help desk</i> informatique, <i>direct banking</i>, réservations de vols 	<ul style="list-style-type: none"> - objectif qualitatif ou quantitatif - sensibilité moyenne - complexité moyenne ex.: campagnes de fidélisation ou de satisfaction de clientèle

Rorive et Naedenoen (2005) se sont de leur côté intéressés aux relations d'emploi dans quatre centres d'appels [dont deux internes, un externe et indépendant et un hybride– voir figure 4]. Les deux auteurs considèrent à l'issue de cette étude, que la relation qu'entretient le centre d'appels avec ses clients mandataires influe sur sa gestion interne. Ils pensent effectivement que si le caractère interne ou externe de la structure influe sur sa relation d'emploi, l'ingérence du donneur d'ordres dans les affaires internes en fait autant. Cette ingérence augmente fortement les risques de tensions entre exigences de marché et gestion interne. Elle entraîne la mise en œuvre de pratiques RH différenciées selon le contrat ou la nature de la relation entre le centre et son (ses) client(s) mandataire(s).

Par ailleurs, comme Pichault et Zune (2000) et les chercheurs du Global Call Center Network, Rorive et Naedenoen (2005) pensent que la nature de l'activité influe sur la relation d'emploi. Toutefois, leur conception de l'activité dépasse la distinction traditionnelle

« appels entrants vs appels sortants » et insiste plutôt sur le caractère stratégique de cette dernière (activité avec valeur ajoutée vs activité sans valeur ajoutée).

En croisant le niveau de valeur ajoutée des activités avec le niveau d'ingérence des donneurs d'ordres, Rorive et Naedenoen (2005) concluent qu'il existe quatre logiques d'emploi dans les centres d'appels : la professionnalisation, la valorisation, la rationalisation et la segmentation (voir figure 4). Contrairement aux deux dernières logiques, les deux premières se caractérisent par des activités de forte valeur ajoutée et nécessitent une gestion plus stratégique des ressources humaines. Par ailleurs, les centres d'appels se situant dans une logique de segmentation ou une logique de professionnalisation se distinguent par un niveau élevé de complexité organisationnelle. Effectivement, leurs donneurs d'ordres interviennent fréquemment dans leurs affaires internes en leur imposant leur propre mode de GRH et leur propre méthode de travail.

Rorive et Naedenoen (2005) justifient donc les différences de management dans les centres d'appels par le niveau d'intervention des donneurs d'ordres et le caractère (peu ou prou) stratégique de l'activité.

D'autres les expliquent par la nature du design de travail. C'est notamment le cas de Wood, Holman et Stride (2006). Dans leur étude consacrée à la relation entre GRH et performance dans les centres d'appels britanniques, ces trois auteurs considèrent que les pratiques RH sont le reflet de la nature du *design du travail* (qu'ils associent aux niveaux de latitude décisionnelle et de contrôle de la performance). Le design de travail lui-même découle du *contexte de marché* et des *exigences opérationnelles*.

- Le contexte de marché

Selon les trois auteurs, le contexte de marché a deux dimensions : La première est le type de client que l'entreprise souhaite cibler. S'il s'agit de clients professionnels, leurs besoins seront plus complexes que ceux des clients du marché de masse (Batt, 2002). La seconde dimension concerne la stratégie que le centre d'appels adopte pour atteindre sa cible. Selon Porter (1985), l'entreprise peut opter pour la domination par les coûts (c'est généralement le cas des centres d'appels de masse), la qualité ou l'innovation (traditionnellement préférées par les centres B to B).

- L'exigence opérationnelle

Elle traduit d'après Wood, Holman et Stride (2006), le type d'interaction prédominant entre les travailleurs et les clients. Elle implique deux dimensions : la durée de la relation (long-terme VS court-terme) et le degré auquel l'interaction implique de vendre (« (...) *the degree to which the interaction involves selling* » (p 102). Selon les trois auteurs, dans les centres d'appels de masse, la vente n'est pas l'exigence opérationnelle la plus importante. Ces centres sont moins susceptibles de construire une relation solide et durable avec leurs clients que les centres B to B.

Ainsi, pour Wood, Holman et Stride (2006), suivant le contexte de marché et les exigences opérationnelles, les centres d'appels sont susceptibles d'avoir des designs de travail différents (une latitude décisionnelle plus ou moins importante et/ou un contrôle de la performance plus ou moins intense) et donc des pratiques de GRH différentes.

Les centres offrant un design de travail favorable (soit une plus grande latitude décisionnelle par exemple) opteraient pour des pratiques RH suscitant la fidélisation et l'engagement dans la durée (comme la formation continue, le recrutement sélectif, les primes, etc.). Les centres d'appels ayant un contrôle renforcé de la performance sont susceptibles de développer des pratiques RH impliquant davantage d'incitations financières.

Wood, Holman et Stride (2006) présument donc qu'il y a un lien entre design de travail et pratiques RH. Toutefois, à l'issue de leur étude empirique, les trois auteurs vont finalement relativiser ce lien en considérant qu'il reste encore à prouver. Par ailleurs, quant à l'idée selon laquelle il y aurait une relation entre GRH et performance, les trois auteurs préfèrent se réserver en avançant que cette dernière n'est pas toujours flagrante.

L'étude des trois auteurs fait écho à celles des chercheurs du Global Call Center Network, de Rorive et Naedenoen (2005) et de Pichault et Zune (2000). En effet, elle prend en considération des facteurs comparables voire identiques (type de client, stratégie de segmentation, etc.) pour expliquer les différences de pratiques dans les entreprises.

Au regard des conclusions de ces différents auteurs, il ressort que les critères pris en compte pour expliquer les différences de management dans les centres d'appels ont :

- une origine interne ou propre à l'organisation (son activité, la durée de cette dernière, son type de client, les caractéristiques de ses missions, la division et la

coordination du travail – ici représentées par le design du travail (par Wood, Holman et Stride, 2006).

- une origine externe (le cadre institutionnel : pays régulés, pays nouvellement industrialisés ou pays libéraux).

Ces deux constats confirment les résultats des travaux d'auteurs qui suggèrent que les pratiques managériales des entreprises dépendent des caractéristiques internes de ces dernières (Mintzberg, 1982 ; Pichault et Nizet, 1995, 2000) mais aussi de leur contexte institutionnel (Powell et DiMaggio, 1983 ; Tayeb, 1996 ; Meyer et Rowan, 1977).

Nous pourrions néanmoins reprocher à ces travaux, le fait de sous-estimer la dimension culturelle. Il est facile de constater qu'il existe des pratiques que ces auteurs ne peuvent expliquer par le contexte institutionnel. Par exemple, les chercheurs du Global Call Center Network ne parviennent pas à expliquer pourquoi des pays régulés comme la France et Israël ont massivement recours aux tests psychologiques dans leur recrutement alors que traditionnellement, cette pratique est associée aux pays libéraux et aux Etats nouvellement industrialisés. Aussi, ces chercheurs expliquent le grand taux de rotation externe en Inde par les conditions de travail essentiellement. Pourtant, Budhwar et al (2006) constatent que ce taux est en partie lié au « favoritisme des managers ». Selon eux, en Inde, pays collectiviste où prédominent les relations sociales, les managers favorisent leurs proches (pour le recrutement, les promotions, etc.) plutôt que des individus compétents. En conséquence, lassés par pareille attitude, ces derniers finissent par quitter l'entreprise. Le fait que les gestionnaires indiens préfèrent privilégier leurs proches plutôt que des « inconnus » aussi compétents soient-ils, ne nous semble pas relever du cadre institutionnel, ni de la configuration interne de l'entreprise. Pour les partisans de l'école culturaliste (Hofstede, 1991, 2001 ; D'Iribarne, 1986, 2008, 2009 ; Geertz, 1973 ; Trompenaars et Hamdem-Turner, 2005), ce comportement relèverait du culturel.

Nous terminerons cette partie en résumant dans un tableau, les facteurs qui selon la littérature, orientent les décisions des centres d'appels en termes d'organisation et de management.

Tableau 8 : Les facteurs influençant le management et l'organisation du travail dans les centres d'appels

Les facteurs influents	Description des facteurs	Références
Le type d'activité	- Selon l'origine de la communication (appel entrant vs appel sortant)	Pichault et Zune, 2000 ; Holman, Batt et Holtgrewe, 2007 ; Lanciano-Morandat, Nohara et Tchobanian, 2005, 2009
	Selon le caractère stratégique de l'activité (valeur ajoutée vs sans valeur ajoutée)	Cleargeau et al, 2003; Rorive et Naedenoen, 2005
la nature de la relation entre le centre d'appels et ses mandataires (lien inter-firme)	Niveau d'ingérence du mandataire dans les affaires internes du centre d'appels	Rorive et Naedenoen, 2005 ; Naedenoen et Zune, 2004 Pichault et Zune, 2000 ;
La durée du contrat entre le centre d'appels et son mandataire	Contrat court-terme vs contrat long-terme	Pichault et Zune, 2000 Wood, Holman et Stride, 2006
Les caractéristiques des actions réalisées	Objectif et sensibilité des actions, complexité des savoirs nécessaires	Pichault et Zune, 2000 ; Wood, Holman et Stride, 2006
Le type de centre d'appels (son étendue organisationnelle)	Centre interne vs centre externe	Pichault et Zune, 2000 ; Holman, Batt et Holtgrewe, 2007; Lanciano-Morandat, Nohara et Tchobanian, 2009 Rorive et Naedenoen, 2005
La segmentation stratégique du centre (caractéristiques des clients)	clients professionnels vs clients universels	Holman, Batt et Holtgrewe, 2007 ; Lanciano-Morandat, Nohara et Tchobanian, 2005, 2009 ; Wood, Holman et Stride, 2006; Batt et Moynihan 2006 ;
Le contexte national et institutionnel	Pays régulés, pays libéraux, pays nouvellement industrialisés	Holman, Batt et Holtgrewe, 2007

Nous pouvons alors remarquer qu'il existe une multitude de facteurs qui entrent en jeu dans les décisions managériales des entreprises. Mais nous pouvons aussi déplorer l'absence de précision des auteurs sur l'importance de chacun des facteurs pour les entreprises concernées. Effectivement, les auteurs ne nous indiquent pas s'il y a une hiérarchie entre ces différents facteurs. Par exemple, Rorive et Naedenoen (2005) ne nous disent pas si un centre

ayant opté pour une logique de professionnalisation privilégie davantage l'intervention de ses donneurs d'ordres ou la valeur ajoutée de son activité pour définir sa politique de GRH. En l'absence de cette information importante, il convient d'examiner d'autres éléments influençant l'organisation du travail et le management dans les centres d'appels. Dans la prochaine partie de notre étude, nous allons justement aborder les modèles managériaux les plus courants dans ce secteur.

2.3. Les modèles managériaux des centres d'appels

D'une manière générale, la littérature managériale sur les centres d'appels fait apparaître l'existence dans le secteur, de trois modèles managériaux :

Le premier se caractérise par un environnement de travail contraignant, bureaucratique et panoptique (Taylor et Bain, 1999 ; Deery et Kinnie, 2004 ; Fernie et Metcalf, 1998 ; Bain et al, 2002 ; Taylor et al, 2002 ; Barnes, 2007 ; Taylor et al, 2003 ; Schalk et Van Rijckevorsel, 2007). Nous l'appellerons *le modèle industriel ou post-taylorien*.

Le second considère les travailleurs comme une ressource stratégique. Il développe des pratiques afin d'accroître leur motivation intrinsèque et renforcer leur contribution à la performance (Marcoux, 2010 ; Batt, 1999 ; Batt et Appelbaum, 1995). Nous l'appellerons « *le modèle professionnel* ».

Le troisième est un modèle hybride associant les deux précédents (Frenkel et al, 1998, 1999 ; Korczynski et al, 2000 ; Korczynski, 2002 ; Batt et Moynihan, 2002 ; Kinnie et al, 2000 ; Knights et McCabe, 1998). C'est le modèle de « *la bureaucratie clientélisée de masse* »

A priori, tous les auteurs ne font pas nécessairement le lien entre ces trois modèles et les « facteurs » précédemment abordés et résumés dans le tableau 8. A défaut de cette information, il nous reviendra d'indiquer si selon nous, il y a une relation entre les deux.

2.3.1. Le modèle industriel

Lorsqu'ils caractérisent ce premier modèle, les auteurs lui associent généralement les termes de « taylorisme », de « bureaucratie » ou encore de « panoptisme ». Nous allons examiner successivement ces trois qualifications afin de voir comment elles se traduisent dans les centres d'appels.

2.3.1.1. Une organisation taylorienne du travail

D'après Plane (2012, p. 9), les principales caractéristiques du Taylorisme sont :

- *Une division horizontale du travail* : L'observatoire des Hommes et des organisations (2000) remarque que certains centres d'appels font le choix de la spécialisation en mettant en place une segmentation des métiers : ex. : « chargés de clientèle généralistes et chargés de clientèle spécialistes ».
- *Une division verticale du travail* : Pichault et Zune (2000) constatent qu'il y a une forte division verticale du travail au sein des centres d'appels, laquelle se traduit par une nette séparation entre les concepteurs et les exécutants. Ces derniers (souvent téléopérateurs, téléconseillers ou conseillers clients) sont forcés de suivre scrupuleusement un script établi par leur encadrement interne ou leurs donneurs d'ordres. Leur mode de prise de parole est ainsi contrôlé (Lanciano-Morandat, Nohara et Tchobanian, 2009 ; Pichault et Zune, 2000 ; Holman, Batt et Holtgrewe (2007), Lanciano-Morandat, Nohara et Tchobanian, 2009) et leur liberté privée.
- *Le salaire à la pièce* : Charles-Pauvers et al. (2007) notent que la rémunération est un outil de gestion privilégié pour motiver les agents des centres d'appels. Une rémunération individuelle censée encourager et fidéliser les plus productifs (Lanciano-Morandat, Nohara et Tchobanian, 2009) y est généralement proposée. D'après les chercheurs du Global Call Center Network, elle peut représenter jusqu'à 44% de la rémunération totale d'un agent. Les agents en émission d'appels sont ceux qui en profitent le plus (Pichault et Zune, 2000).
- *Le contrôle du travail* : Plusieurs auteurs (D'Cruz et Noronha, 2006 ; Pichault et Zune, 2000 ; Foucault, 1977 ; Bain et Taylor, 2000 ; Fernie et Metcalf ; Lanciano-Morandat, Nohara et Tchobanian, 2009) notent l'existence dans les centres d'appels, d'un

contrôle permanent de l'activité des téléopérateurs exercé par les managers et les donneurs d'ordres, et supporté par les NTIC. Ce contrôle se traduit entre autres par des écoutes téléphoniques et des appels anonymes des donneurs d'ordres. Pour Venco (2010) « *L'organisation du travail dans les centres d'appels a gardé des caractéristiques importantes du taylorisme, notamment le caractère répétitif de l'activité, basée sur la reproduction de paroles standardisées sous forme de scripts, ainsi que le temps de prise en charge chronométré pour éliminer les temps morts, sans oublier le contrôle individuel de l'activité* ».

Ainsi, les caractéristiques de l'entreprise imaginée par Taylor à savoir la centralisation du pouvoir et des décisions, la séparation des tâches et des fonctions, le contrôle de l'activité et des hommes, etc. sont aujourd'hui très présentes dans les centres d'appels.

2.3.1.2. Une organisation bureaucratique du travail

Lanciano-Morandat, Nohara et Tchobanian (2009) considèrent les centres d'appels comme des organisations bureaucratiques parce qu'ils obéissent à « *une grande rationalisation de la production* ». Ceci, en raison de la traçabilité de critères productifs, du contrôle à travers la double écoute, de l'enregistrement des échanges et des enquêtes de satisfaction auprès des clients. Pichault et Zune (2000) remarquent de leur côté, que les agents des centres d'appels sont souvent contraints par leurs donneurs d'ordres de réaliser des reportings. Cela traduit une certaine formalisation du travail, caractéristique de l'entreprise bureaucratique.

Le caractère bureaucratique du travail se retrouve aussi dans la prégnance de l'impersonnalité à travers l'existence du script qui limite la subjectivité des travailleurs.

2.3.1.3. Un contrôle panoptique

Le panoptisme est à l'origine, un système de surveillance conçu pour le milieu carcéral.

Le rapprochement entre le panoptisme carcéral et les centres d'appels a été établi par Fernie et Metcalf (1998) dans une de leurs études. Reprenant la thèse de Foucault (1975), les deux auteurs considèrent que la surveillance électronique réalisée par les managers des centres d'appels est comparable à celle que l'on retrouve dans le milieu carcéral. Cette surveillance conforterait le rôle des superviseurs et leur conférerait un pouvoir absolu. Les salariés surveillés ne manifesteraient aucune résistance puisqu'ils auraient consenti dès le

départ à être surveillés. D'après Bain et Taylor (2000), la thèse Foucaultienne institutionnalise l'acceptation des prérogatives managériales par les salariés surveillés. Toute nouvelle contrainte dans le travail serait systématiquement acceptée car elle serait interprétée comme une extension du système de contrôle imposé par le management. Les salariés seraient donc passifs et si certains auteurs (Knights et McCabe, 1998) reconnaissent l'existence de quelques résistances, ils considèrent que ces dernières sont très marginales.

Le modèle industriel implique donc un travail routinier, des tâches peu complexes, l'absence de responsabilité des travailleurs et un contrôle soutenu par la technologie (D'Cruz et Noronha, 2006). Ces caractéristiques ont amené certains auteurs à comparer les centres d'appels à « *des ateliers de pressurage* » (Fernie et Metcalf, 1998), à des « *electronic sweatshop*¹⁰² » « *panoptical wired cage*¹⁰³ » et « *assembly lines in the head*¹⁰⁴ » (Taylor and Bain, 1999). Les travailleurs doivent y faire abstraction de leur personnalité et de leur liberté au profit de règles impersonnelles matérialisées par le script et entretenues par les NTIC. « *Leur subjectivité est assujettie à la néo-taylorisation de la relation de service (...)* » (Marcoux, 2010). Les contraintes du travail et les mécanismes de contrôle réduisent fortement leur autonomie et rendent leur engagement instrumental (Ibid.). La stratégie dominante ici s'apparente à ce que Gadrey (1994) appelle « la rationalisation industrielle », laquelle « *vise à organiser la production de services professionnels formatés en quasi-produits, à standardiser autant que possible le travail professionnel, à réaliser ainsi des gains de productivité importants et mesurables, en faisant jouer par ailleurs aux technologies nouvelles (...) un rôle central* » (p 186).

D'après de nombreux auteurs, la rationalisation industrielle a des conséquences sur les salariés et leur organisation. Elle fait naître des comportements de résistances individuelles et collectives¹⁰⁵ (Bain et Taylor ; 1999, Barnes, 2007) et/ou d'appropriation d'outils technologiques (Callaghan et Thompson, 2000 ; Bain et Taylor, 2000 ; Winiecki, 2004). Elle

¹⁰² Ateliers électroniques clandestins

¹⁰³ Cage panoptique câblée

¹⁰⁴ Chaîne d'assemblage dans la tête

¹⁰⁵ Bain et Taylor (1999) considèrent le développement de la syndicalisation des salariés comme une forme de résistance

est responsable du stress (Barnes, 2007), de l'absentéisme maladie (Taylor et al, 2003), des démissions (Schalk et Van Rijckevorsel, 2007) et du turnover (Bain et Taylor, 1999).

Mais selon certains auteurs, il est possible d'y remédier. Dans leur étude dédiée aux centres d'appels indiens, D'Cruz et Noronha (2006) s'interrogent précisément sur les raisons de l'acceptation des formes technocratiques de contrôle par les téléopérateurs. D'après eux, l'absence de résistance des salariés indiens est due aux formes socio-idéologiques de contrôle, matérialisées par le fait « *d'être professionnel* » (« *being professional* »).

D'après les deux auteurs, un professionnel est « *une personne qui aspire à satisfaire ses clients, qui met de côté ses problèmes personnels et se concentre sur le service, qui accepte le contrôle rigoureux et les changements de timing, qui est capable de résister aux tensions et aux pressions de son travail et d'être en mesure d'accepter l'idée de prendre une autre identité dans l'intérêt de l'entreprise et du client* » (D'Cruz et Noronha, 2006, p 6, d'après notre traduction¹⁰⁶).

Etre professionnel, c'est donc être capable de faire abstraction de sa personne pour pouvoir se consacrer entièrement à ses clients. Pour D'Cruz et Noronha (2006), cela suppose d'être prêt à toujours pardonner des clients agressifs voire racistes. Le maquillage culturel, à travers le changement d'identité (changement de nom, de l'accent, etc.) fait partie selon les deux auteurs, des contraintes à accepter par un professionnel. L'adoption par un salarié indien d'un nom à consonance américaine permettrait à ce dernier de rassurer son client et ferait gagner du temps à l'un et à l'autre (dans la mesure où cela éviterait à l'un de devoir épeler son « nom indien » à l'autre). L'agressivité d'un client ici serait vue non pas comme une agression envers le téléopérateur indien (son identité réelle) mais plutôt envers son personnage (son identité professionnelle).

Au terme de notre analyse consacrée au management industriel, on constate qu'il s'agit d'un modèle qui appelle la résistance bien que celle-ci soit maîtrisable. Il suscite la controverse en raison de sa vision réductrice de l'homme, qu'il envisage comme une charge à maîtriser, un

¹⁰⁶ “ *a person who has the desire to satisfy customers, puts aside personal problems and concentrates on service, accepts stringent monitoring and shift timings, is able to withstand strains and pressures of work, and is receptive to the idea of taking on another identity in the interest of the organization and the customer.*” (D'Cruz et Noronha, 2006, p 6).

individu principalement intéressé par l'argent et dont il faut interdire un certain nombre de droits (autonomie, liberté d'action, etc.) y compris celui de penser.

Les différentes limites de ce modèle justifient certainement l'émergence du modèle que nous allons aborder à présent : le modèle professionnel.

2.3.2. Face aux défaillances du modèle industriel : le modèle professionnel !

Contrairement au modèle industriel, le modèle professionnel réhabilite complètement le travailleur. D'ailleurs, Marcoux (2010) l'appelle « *le courant de l'habilitation* ». Selon lui, ce courant considère l'homme comme une ressource stratégique dont il faut optimiser la motivation intrinsèque et la contribution à la performance. Il implique la mise en œuvre de pratiques RH valorisant l'équité, les récompenses intrinsèques et extrinsèques, et entraîne un meilleur engagement des travailleurs.

Dans ce modèle, les téléopérateurs travaillent dans un environnement positif (Budhwar et al, 2006). Ils sont plus productifs et plus libres que ceux du modèle industriel d'adapter leur travail aux attentes composites de leurs clients (Batt et Appelbaum, 1995 ; Batt, 1999). Ils peuvent adopter une approche marketing (Batt et Moynihan, 2002) pour pouvoir répondre et même aller au-delà des aspirations de ces derniers (Zeithaml et al, 1990). Pour y parvenir, selon Batt et Moynihan (2002), ils ont intérêt à passer plus de temps au téléphone avec leurs clients afin de cerner plus finement leurs habitudes d'achats et leurs attentes. Leur temps de parole n'est donc pas nécessairement compté, contrairement à leurs homologues du modèle industriel.

Le modèle professionnel semble obéir à ce que Gadrey (1994) appelle « la stratégie de rationalisation professionnelle », laquelle vise « *à rendre plus précises et plus systématiques la typification des cas, la formalisation des méthodes correspondantes et leur décomposition en routines afin de faire progresser l'efficacité (...) des procédures (...). [Elle favorise] l'agencement original de routines, la mise au point et la capitalisation individuelle et collective de nouvelles routines issues de l'expérience de cas non standards* » (Gadrey, 1994, p 186-187).

Au contraire de la logique de rationalisation industrielle (soutenue par l'outil technologique) qui met l'accent sur les aspects quantitatifs du travail, la rationalisation professionnelle valorise des normes plus qualitatives et est portée par l'objectif de service (Lanciano-Morandat, Nohara et Tchobanian, 2009). Elle plaide pour une gestion au cas par cas, plutôt que pour une standardisation de la relation client. Ce qui est recherché, c'est la fidélisation du client à travers le développement d'un service de qualité. Cela nécessite de dépasser la vision transactionnelle pour une vision plus relationnelle (Fournier, 2000). Cette évolution induit un changement dans la relation client-entreprise et « *vise une liaison individualisée, interactive et continue* » (Gummesson 1987, 1994 ; Grönroos, 1995, cités par Fournier, 2000).

La logique professionnelle présente des avantages à plusieurs niveaux : Pour l'entreprise, elle suppose une amélioration de la qualité de service (Batt et Moynihan, 2002) et potentiellement une meilleure performance. Pour le client, elle induit un niveau de satisfaction plus élevé et donc une fidélisation dans la durée. Pour le salarié, elle suppose plus d'autonomie, plus de responsabilités et un engagement renforcé dans le travail. Toutefois, elle peut s'avérer coûteuse pour l'entreprise, c'est pourquoi elle n'est pas toujours privilégiée.

En résumé, les gestionnaires des centres d'appels ont le choix entre deux possibilités : 1) une gestion industrielle - basée sur la standardisation de la relation client, privilégiant des critères quantitatifs et privant les salariés d'autonomie et d'initiative, ou 2) une gestion professionnelle - fondée sur la personnalisation de la relation client, favorisant des aspects plus qualitatifs et offrant aux travailleurs plus de responsabilités et d'initiatives.

Mais depuis plusieurs années, des recherches tendent à nuancer cette vision bipolaire. Ces travaux, qui estiment envisageable et même souhaitable le mariage entre la logique de standardisation et celle de personnalisation, ont donné naissance à ce qu'il convient d'appeler un troisième modèle de management : « *la bureaucratie clientélisée de masse* ».

2.3.3. Entre le modèle industriel et le modèle professionnel, un modèle hybride : la bureaucratie clientélisée de masse

C'est parce qu'il associe des critères formels et quantitatifs aux critères relatifs et qualitatifs, que ce modèle est désigné par certains (Frenkel, 1998) comme « la bureaucratie clientélisée de masse » (« *mass customized bureaucracy* ») ou « la bureaucratie orientée vers le client ».

Frenkel et al (1998, cités par Budhwar et al, 2006) estiment que le modèle industriel et le modèle professionnel sont conciliables bien que conflictuels. D'après eux, leur conciliation peut être bénéfique pour l'entreprise. Effectivement, la standardisation des produits et des processus peut entraîner la baisse des coûts unitaires et permettre la réalisation d'économies d'échelle (Frenkel et al, 1998). Dans ce cas, selon Marcoux (2010), il s'agit pour les centres d'appels d'offrir aux coûts les plus bas, un service au plus grand nombre de clients. Pour y parvenir, les managers établissent des normes quantitatives de performance afin de réduire la durée des appels. Korczynski et al (2000, cités par Marcoux, 2010) considèrent que cette vision envisage les clients « *comme une entité collective désincarnée* ». Parallèlement, la personnalisation du service selon les exigences des clients peut conduire à une génération plus importante de revenus. Elle « *mise sur l'implication cognitive des salariés dans le processus de production* » (Marcoux, 2010).

Beaucoup d'auteurs considèrent cependant que l'association industriel-professionnel n'est pas sans conséquences. Elle serait même déstabilisante aussi bien pour les salariés que pour l'organisation. D'après Kinnie et al (2000), Frenkel et al (1998), elle entraîne l'émergence d'un paradoxe qui oppose d'un côté, un travail routinier, fortement surveillé et contrôlé, et de l'autre, une volonté de l'entreprise de développer des pratiques de fidélisation des travailleurs. Les salariés sont alors soumis à la fois aux stratégies de contrôle et de fidélisation (Budhwar et al, 2006).

Marcoux (2010) considère lui aussi que la conciliation des deux modèles n'est pas évidente pour les travailleurs puisqu'elle les « coince » entre deux logiques contradictoires à savoir la

standardisation de la relation client et la personnalisation de cette dernière : « *leur système d'action se situe au confluent d'un double rôle : celui d'être un ambassadeur pour l'organisation et celui de servir une clientèle dont les attentes ne s'arriment pas toujours aux principes d'efficience d'une entreprise industrielle* » (Marcoux, 2010, p. 658).

Lanciano-Morandat, Nohara et Tchobanian (2009) estiment eux aussi que les travailleurs des centres d'appels sont soumis « *aux injonctions contradictoires des deux ordres de rationalité* ». D'après les trois auteurs, cette injonction traduit un système hybride de travail impliquant des conditions de travail particulières et notamment le stress.

Jean Gadrey (1994) aussi constate que l'association entre rationalisation industrielle et rationalisation professionnelle entraîne l'émergence d'une tension. D'après Mebarki (2012), cette tension a des effets sur la performance puisqu'elle suppose une opposition entre performance qualitative et performance quantitative. Dans sa thèse consacrée aux communautés de pratiques et à la performance dans les relations de service, cet auteur met en évidence « le conflit de logiques » qu'induit la conciliation des deux modèles (voir tableau ci-après).

Tableau 9 : Le conflit de logiques : logique de service et logique industrialiste d'après Mebarki (2012, p. 156)

	Logique de service	Logique industrielle
Rationalisation	Rationalisation professionnelle	Rationalisation industrielle
Traitement de la relation	Personnalisation en fonction des caractéristiques des clients	Standardisation du produit et de la relation
Modèle productif	Compétences spécifiques, capacité d'initiative et de jugement des salariés	Prescription des modes opératoires et des contenus des relations
Autonomie et contrôle	Autonomie et flexibilité dans le travail	Contrôle des rythmes et des contenus
Performance visée	Qualité	Quantité

La question que l'on peut se poser suite à ce constat est de savoir comment font les travailleurs pour gérer cette tension ? comment font-ils pour répondre simultanément aux

demandes de standardisation venant de leur employeur et aux attentes de personnalisation exprimées par leurs clients ?

D'après Marcoux (2010), la solution réside dans l'idée de « *servir le client et non d'être à son service* » (p 662). S'appuyant entre autres sur les travaux de Jeantet (2003), l'auteur estime que « rendre service » à autrui suppose un acte volontaire et valorisant, tandis qu' « être à son service » renvoie à la soumission et à la subordination. « Rendre service » se traduit par une volonté du téléopérateur de se rapprocher tout en prenant ses distances aussi bien avec son entreprise qu'avec ses clients dans l'acte de servir (Marcoux 2010). Cela lui permet de mettre en place une « zone de confort » dans son activité et de « réhabiliter sa subjectivité ».

En cas d'agressivité de la part du client, le téléopérateur se protège en gardant son calme et en se référant aux codes définis par son organisation « dans une perspective instrumentale ». Cette démarche lui permet de préserver son indépendance et sa dignité vis-à-vis de son client. En revanche, lorsque le client a « réellement besoin d'aide », le téléopérateur prend l'initiative de l'aider en s'éloignant de la politique organisationnelle et donc en marquant ses distances avec son entreprise. Le fait d'aider son client est pour lui une source de satisfaction dans la mesure où cela lui permet de s'affirmer et de mettre en œuvre ses compétences.

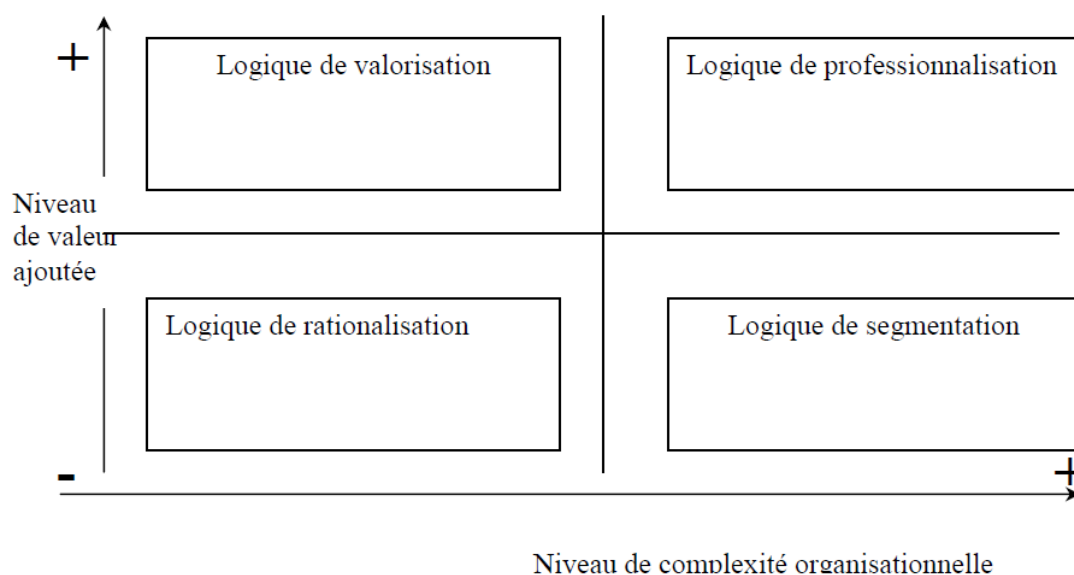
En guise de résumé, on peut constater que les centres d'appels ont à leur disposition trois possibilités d'orientations managériales. Si au départ la gestion industrielle a été privilégiée, le management professionnel - motivé par des attentes de personnalisation des clients d'une part, d'autonomie et de responsabilité des travailleurs d'autre part - s'est progressivement développé. Cependant, compte tenu des exigences de compétitivité et de rentabilité des entreprises, des besoins complexes et hétérogènes des clients et des travailleurs, un modèle managérial hybride a vu le jour : la « bureaucratie clientélisée de masse ».

2.4. Existe-t-il un lien entre ces trois modèles et les « facteurs » de management dans les centres d'appels ?

La question à laquelle nous souhaitons répondre ici est : quels sont, parmi les « facteurs » présentés précédemment (voir tableau 8), ceux qui amènent un centre d'appels à choisir tel ou tel modèle de management ? A notre avis, le lien entre ces facteurs et les trois modèles managériaux est possible mais pas nécessairement systématique.

Parmi tous les facteurs précités, il semblerait que deux en particulier aient des liens certains avec les trois modèles de management présentés. C'est du moins ce que semblent penser Rorive et Naedenoen (2005). Dans leur étude belge, ces deux chercheurs expliquent que le niveau de valeur ajoutée de l'activité ainsi que le niveau de complexité organisationnelle (matérialisé par le niveau d'intervention du donneur d'ordres dans les affaires internes du centre d'appels) orientent les entreprises vers tel ou tel modèle de management.

Figure 4 : Configuration inter-firmes et logiques de l'emploi d'après Rorive et Naedenoen (2005)



Rorive et Naedenoen (2005) estiment que quand un centre d'appels réalise des activités de faible valeur ajoutée (comme l'information ou encore l'aide de premier niveau) et qu'il a une

complexité organisationnelle faible, il se trouve dans une *logique de rationalisation*. Selon nous, cette logique s'intègre dans le **modèle industriel**.

Effectivement dans la logique de rationalisation, la structure est considérée comme un « centre de coûts » dont il faut optimiser la rentabilité (Rorive et Naedenoen, 2005). Ce qui y est recherché, c'est « *la quête de productivité au contrôle des objectifs quantitatifs* » (Ibid.). La gestion de l'emploi y implique une « déshumanisation » des pratiques RH. Cela se traduit par la mise en œuvre d'un manager virtuel chargé de répondre aux demandes du personnel via l'intranet de l'entreprise. La logique dominante est « *celle de l'administration rationnelle d'une ressource non stratégique de façon à répondre, à moindre coût, aux spécifications du client* » (Ibid., 2005, p 14).

Ensuite, Rorive et Naedenoen (2005) pensent que lorsqu'un centre d'appels réalise des activités impliquant une forte valeur ajoutée, il se trouve soit dans une *logique de valorisation* (si sa complexité organisationnelle est faible), soit dans une *logique de professionnalisation* (si sa complexité organisationnelle est forte). A notre sens, ces deux logiques s'intègrent dans le **modèle professionnel**.

Dans la *logique de valorisation*, les centres d'appels réalisent des activités impliquant une certaine valeur ajoutée. Par contre, leur niveau de complexité organisationnelle est faible puisqu'ils sont fermés aux interventions et aux influences provenant de l'extérieur. Le travail y est peu standardisé et laisse à l'individu la liberté de s'adapter aux demandes de ses clients. La priorité est donc donnée à la qualité plutôt qu'à la rentabilité. Rorive et Naedenoen (2005) parlent d'une logique de « rationalisation professionnelle » ou « servicielle ». La gestion de l'emploi y appréhende le personnel comme une ressource stratégique et l'entreprise comme un « *réservoir de talents* » (Ibid.). Le développement de compétences à travers les formations diversifiées est privilégié. La stabilité de l'emploi est assurée, un plan de carrière est envisageable et la mobilité interne est possible. D'après Rorive et Naedenoen (2005), la logique de valorisation valorise les hommes mais aussi leur travail. Dans le premier cas, le but est de fidéliser les meilleurs collaborateurs. Dans le second, il s'agit de redorer l'image d'un travail souvent peu valorisé.

Dans la *logique de professionnalisation*, les activités du centre d'appels (helpdesk technique, gestion d'un SAV, hotline informatique) sont créatrices de valeur. L'intervention des

mandataires (donneurs d'ordres) est très fréquente. Cela place l'entreprise à un niveau élevé de « *complexité et d'hybridité structurelle* » (Ibid., p 15). La gestion de l'emploi favorise le développement de compétences (à travers la formation notamment) et la fidélisation afin de protéger l'entreprise d'une influence extérieure. Les contrats permanents sont valorisés ainsi que les possibilités d'évolution professionnelle. Dans cette logique de professionnalisation, les éléments centraux sont le métier de téléopérateur et le centre d'appels [alors que dans la logique de valorisation, les éléments centraux sont le secteur d'activité (ex : la banque de détail) et le métier (ex : banquier)]. Le but de l'entreprise est d'assurer le contrôle de sa GRH afin de permettre la reconnaissance du métier de téléopérateur souvent mal perçu. Selon Rorive et Naedenoen (2005), le téléopérateur a du mal ici, à s'identifier à son employeur et à un métier peu valorisé du fait notamment de l'ingérence des donneurs d'ordres dans les affaires internes du centre d'appels.

Enfin, Rorive et Naedenoen (2005) considèrent que les centres d'appels réalisant des activités à faible valeur ajoutée et ayant un niveau de complexité organisationnelle fort, se trouvent dans une *logique de segmentation*. Cette dernière présente à notre sens, des caractéristiques du **modèle hybride** (ou la bureaucratie clientélisée de masse).

Effectivement, dans cette logique, les activités du centre d'appels sont très basiques. Les frontières de l'entreprise sont « *perméables aux influences extérieures* ». L'ingérence des clients mandataires est très fréquente et l'entreprise doit s'adapter à chacune de leurs doléances. Cela induit une multitude de configurations et amène le centre d'appels à gérer « *des situations d'outsourcing, de co-sourcing et d'insourcing* » (Rorive et Naedenoen, 2005, p 15). Aussi, cela complexifie davantage la GRH en rendant inenvisageable l'idée d'une GRH harmonisée. La gestion de l'emploi ici, consiste à développer deux formes d'emploi : les emplois permanents et les emplois précaires. Dans le premier cas, les employés qui sont généralement en CDI, bénéficient de conditions de travail favorables en termes de rémunération et de formation, et ont une plus grande autonomie. Dans le second cas, ils ont des conditions de travail moins intéressantes et sont souvent en CDD ou en contrat d'intérim. Cette segmentation permet à l'entreprise de protéger l'équipe permanente de l'influence de ses donneurs d'ordres, tout en disposant d'un « *staff tampon* » permettant de s'adapter aux exigeantes fluctuantes des clients (Ibid.).

En résumé, au regard des travaux de Rorive et Naedenoen (2005), il apparaît qu'un centre d'appels pratiquant des activités à forte valeur ajoutée est susceptible de se positionner dans un modèle professionnel (logique de valorisation ou logique de professionnalisation). A l'inverse, un centre pratiquant des activités à faible valeur ajoutée est susceptible de s'orienter vers un modèle industriel si son niveau de complexité organisationnelle est faible (logique de rationalisation) ou vers un modèle hybride si son niveau de complexité organisationnelle est fort (logique de segmentation).

Toutefois, dans la réalité, cela n'est pas toujours aussi évident. Effectivement, il est possible qu'un centre d'appels réalise aussi bien des activités à forte qu'à faible valeur ajoutée et/ou qu'il subisse des ingérences plus ou moins fortes de ses donneurs d'ordres. Dans ce cas, il est difficile de le « ranger » dans un modèle spécifique. Il est alors possible qu'il adopte successivement voire simultanément des modèles différents.

Au terme de cette analyse, il convient de préciser que la majorité des études précitées s'intéresse davantage aux centres d'appels internes, soient ceux qui sont intégrés au sein de l'organisation donneuse d'ordres. Ceci est sans doute dû à une raison que l'on peut qualifier de « mathématique ». En effet, d'après les chercheurs du Global Call Center Network (dans Holman, Batt et Holtgrewe, 2007), les centres d'appels internes sont majoritaires sur le marché, puisqu'ils représentent deux tiers des entreprises du secteur.

Les centres d'appels externes ou sous-traitants qui sont minoritaires (33%) et qui emploient 56% des salariés du secteur (Holman, Batt et Holtgrewe, 2007) ne font l'objet que d'une attention relative. Quelles sont leurs caractéristiques? Quelles sont les conditions de travail et de management de leurs travailleurs (en plus de celles qui ont été décrites par le Global Call Center Network) ?

Dans la prochaine section de ce chapitre, nous tenterons de trouver des réponses à ces interrogations. Nous nous focaliserons effectivement sur les centres d'appels externes et en particulier sur ceux qui sont établis à l'étranger, pour la raison qu'ils sont au cœur de notre recherche doctorale.

Section 3 : Les centres d'appels externes : cas des centres offshore multi-clients

Notre terrain d'investigation (qui est présenté dans le chapitre 4) est composé de quatre centres d'appels indépendants, situés en Tunisie et travaillant pour des entreprises occidentales. Il nous semble, au vu de la littérature, que ces entreprises ont des caractéristiques propres. C'est la raison pour laquelle nous leurs consacrons une section entière.

Les centres d'appels que nous allons évoquer ici, présentent plusieurs particularités. En plus d'être *externes*, ils sont *offshore* et *multi-clients* :

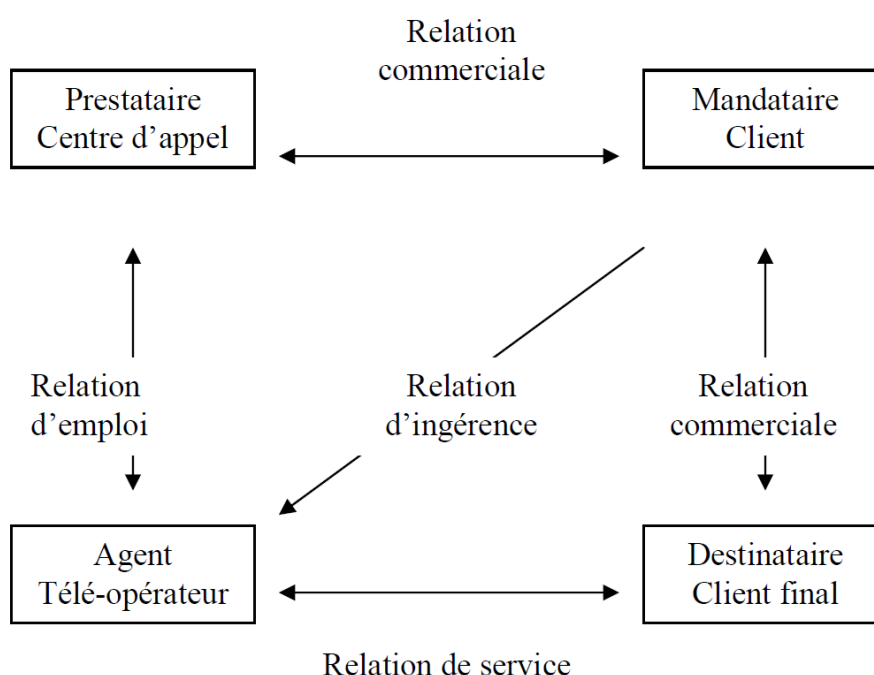
- **Externes**, parce qu'ils sont juridiquement indépendants de leurs mandataires ou donneurs d'ordres, et parce qu'ils emploient leurs propres salariés. Dans la typologie de Pichault et Zune (2000) (voir tableau 6), il s'agit du cas « (d) », soient des « *centres d'appels entièrement externalisés* »,
- **Offshore**, parce qu'ils se situent dans un pays différent de celui de leurs donneurs d'ordres et de leurs clients finaux. Lorsqu'un mandataire souhaite confier une activité à un prestataire, il peut solliciter une entreprise située dans le même pays que lui, ou faire appel à une entreprise située à l'étranger. Dans ce second cas de figure, on parle de prestation de service à l'*offshore*. D'après Hatem et al (20004, p 42), « *par Offshore, on entend qu'un service est effectué à partir d'un pays différent de celui où se trouve l'utilisateur final* »,
- **Multi-clients**, parce que ces centres d'appels travaillent non pas pour un, mais pour plusieurs donneurs d'ordres (Kinnie et al, 2000 ; Rubery et al, 2004), tous situés dans des pays autres que le leur.

Nous parlerons donc exactement de centres d'appels externes, offshore et multi-clients. Après avoir évoqué leur caractère externe et multi-clients, nous aborderons leur dimension offshore.

3.1. Centres d'appels externes multi-clients : une configuration particulière

Les travaux de Rorive et Naedenoen (2005) relèvent que les centres d'appels externes travaillant pour plusieurs clients-mandataires ont une configuration particulière. Cette configuration implique des relations entre quatre types d'acteurs :

Figure 5 : Les relations dans un centre d'appels multi-clients d'après Rorive et Naedenoen (2005)



- *Le client-mandataire* est l'entreprise principale ou donneuse d'ordres qui confie à un centre d'appels prestataire, l'exécution d'un travail. Dans le cas d'un centre multi-

clients, il y a plusieurs clients mandataires. Dans notre thèse, les clients mandataires sont de grandes entreprises occidentales.

- *Le centre d'appels prestataire* ou l'entreprise sous-traitante, est la personne morale à laquelle le mandataire confie un travail. Elle a la charge d'assurer la bonne gestion des moyens techniques et humains permettant la réalisation du travail demandé. Dans notre thèse, les centres d'appels prestataires sont des entreprises situées au Nord de la Tunisie (elles seront présentées dans le chapitre suivant).
- *L'agent/téléopérateur* est l'employé du centre d'appels prestataire. Il réalise au sein de celui-ci, la mission dont le client-mandataire est le commanditaire. Dans notre thèse, les téléopérateurs sont des citoyens tunisiens.
- *Le client final* est le destinataire ultime du service sous-traité par l'agent/téléopérateur. Dans notre thèse, il s'agit de particuliers et/ou de professionnels situés en France, en Belgique et en Suisse.

Chacun des acteurs a au moins deux types de « relations » avec les autres partenaires. Par exemple, le centre d'appels prestataire entretient une « relation commerciale » avec son mandataire et une « relation d'emploi » avec l'agent/téléopérateur.

Un seul acteur entretient trois relations avec les autres (dont une, matérialisée par une flèche à sens unique) : Il s'agit du client-mandataire. Ce dernier est lié par une « relation commerciale » aussi bien avec son prestataire (le centre d'appels) qu'avec le client final. Il dispose de plus, d'un pouvoir relativement important sur l'agent/téléopérateur puisqu'il peut « s'ingérer » dans son activité sans que ce dernier n'ait son mot à dire.

Naedenoen et Zune (2004) constatent, à l'issue d'une étude portant sur un centre d'appels externe belge, que l'intervention plus ou moins fréquente des donneurs d'ordres au sein de l'entreprise prestataire entraîne l'émergence de deux logiques organisationnelles : une logique centripète (ou appartenance au centre d'appels) et une logique centrifuge (ou appartenance au donneur d'ordres).

Dans la logique centripète, le client-mandataire laisse au centre d'appels prestataire, plus de marge de manœuvre. Selon Pichault (1993) et Pichault et Zune (2000), il s'agit d'un *partenariat politique*. Le prestataire réduit son activité à un nombre limité de projets

stratégiques et met en œuvre une politique harmonisée et homogène de gestion des ressources humaines.

Dans la logique centrifuge, le fonctionnement des équipes de production s'adapte aux exigences des clients-mandataires. Les critères de qualité de service sont fortement formalisés. « *Ces critères portent à la fois sur le contrôle des performances du service apporté (nombre d'appels pris en charge ou abandonnés, durée des appels, respect des procédures, etc.) mais également l'application de procédures et pratiques spécifiques de GRH du client, notamment en matière de sélection, de formation, d'évaluation, de reconnaissance, etc.* » (Naedenoen et Zune, 2004, p. 5). Dans cette logique, les donneurs d'ordres dictent à leurs prestataires comment la qualité de service doit être produite, mais aussi comment les hommes et les femmes qui la produisent doivent être encadrés.

On peut donc constater au sein d'un même centre d'appels (multi-clients), la coexistence de plusieurs modèles de GRH correspondant chacun, à un donneur d'ordres différent. En fait, on peut soutenir qu'il y a autant de modèles de GRH que de donneurs d'ordres.

Pichault et Zune (2000) soutiennent que quand le donneur d'ordres est très présent au sein du centre prestataire et qu'il exerce un contrôle absolu sur les téléopérateurs (en leur exigeant des reportings par exemple), il s'agit d'un *partenariat panoptique*. Ce partenariat crée une pression supplémentaire chez le téléopérateur, puisqu'il le confronte à une « *hiérarchie bicéphale* » (Naedenoen et Zune, 2004 ; Pichault et Zune, 2000). Effectivement, ce dernier se trouve tiraillé d'un côté par ses managers internes et de l'autre, par ses mandataires.

Pichault et Zune (2000) estiment que « *L'intervention des donneurs d'ordres ou partenaires dans la gestion des projets pose en réalité la question de l'identification des interlocuteurs légitimes du dialogue social et du rôle de la DRH* » (p. 10). Selon les deux auteurs, cette intervention limite le rôle des DRH à la réalisation de missions réactives (plutôt que proactives) dont le but est de conformer le travail des téléopérateurs aux desideratas des clients-mandataires.

L'intervention des mandataires complique donc complètement la gestion interne du centre d'appels externe. Cette complication est la conséquence de l'externalisation, action par laquelle le mandataire délègue la réalisation d'un travail à son sous-traitant.

L'externalisation modifie complètement les frontières de l'entreprise et crée la confusion dans l'esprit des acteurs prestataires. Selon Pichault et Zune (2000, p 10), elle entraîne « *un brouillage des frontières organisationnelles et l'intervention conjointe de diverses entités dans la gestion de projets, menant parfois à des situations de hiérarchie virtuelle ou de gestion bicéphale des ressources humaines* ».

Cette situation peut se compliquer davantage quand l'entreprise externalisatrice est située dans un pays différent de celui de son prestataire. Dans cette configuration que l'on appelle traditionnellement l'externalisation *offshore*, la dimension institutionnelle et culturelle s'ajoute à la dimension organisationnelle (déjà complexe).

L'externalisation offshore est à l'origine du développement des centres d'appels externes dans les pays émergents et/ou en voie de développement (Bonnet et Morizet, 2005). Si pour le donneur d'ordres, elle consiste à déléguer la réalisation d'une activité à un prestataire étranger, elle revient pour ce dernier, à effectuer une mission de *sous-traitance offshore* pour le compte de son mandataire.

Externaliser à l'offshore, c'est donc faire sous-traiter à l'étranger tout ou partie d'une activité. On peut alors soutenir qu'un centre d'appels externe, offshore et multi-clients effectue des missions de sous-traitance pour le compte de plusieurs mandataires localisés à l'étranger. Mais en quoi consiste exactement la sous-traitance offshore ? Quelles sont les implications de ce mode d'organisation ?

3.2. Une mission de sous-traitance internationale

3.2.1. Qu'est-ce que la sous-traitance internationale ?

La CNUCED (1976) considère qu'il y a sous-traitance internationale (STI) « *quand deux unités de fabrication situées dans deux pays différents conviennent que l'une d'elles (le sous-traitant), fournira à l'autre (l'entrepreneur principal ou donneur d'ordres) à des conditions*

fixées de commun accord, des éléments ou des produits assemblés que le donneur d'ordres utilise et/ou commercialise sous sa seule responsabilité ».

Selon Jedlick et Lanzarotti (1980), cette définition présente un énorme défaut. Elle appréhenderait chaque partie comme une unité de production et ne rendrait pas compte de la sous-traitance commerciale. De plus, elle considérerait certaines situations comme relevant de la STI alors qu'elles ne le seraient pas réellement et exclurait d'autres qui seraient « particulièrement significatives ». Cette définition supposerait selon les deux auteurs, qu'il y a STI entre une firme multinationale et sa filiale implantée à l'étranger, ou encore entre « une filiale relais et ses sous-traitants locaux » (Ibid., p.159).

Par ailleurs, pour Jedlick et Lanzarotti, le critère de nationalité ne peut à lui seul justifier le caractère international de la sous-traitance, en raison de son caractère « *englobant et trop restrictif à la fois* » (p.160). Dans la nouvelle définition que proposent les deux auteurs, la nationalité n'est plus le seul critère discriminant. De plus, les parties prenantes ne sont plus de simples unités de production. Leur définition prend en compte le flux d'exportation des produits entre les pays impliqués, contrairement à celle de Watanabe (1972) qui met en relation une unité locale avec une unité étrangère « *indépendamment de la localisation de l'unité étrangère* ».

D'après Chaillou (1977), les principales particularités de la sous-traitance sont :

- *L'établissement d'un cahier des charges*, lequel définit les caractéristiques du produit ou du service correspondant au marché que l'entreprise donneuse d'ordres désire conquérir,
- *Le dessin*, qui explique et traduit le travail à exécuter par le sous-traitant,
- *La gamme d'usinage* indique la méthode de travail ainsi que les moyens à mettre en œuvre pour atteindre l'objectif prescrit par le *dessin*.
- *La fabrication* concerne la phase de réalisation du produit défini par le *dessin*, conformément aux instructions de la *gamme d'usinage*.

L'auteur conclut au regard de ces caractéristiques, qu'il existe trois types de sous-traitance : la sous-traitance de capacité, la sous-traitance de spécialité et la sous-traitance de fourniture (Altersohn, 1992 ; Chaillou, 1977).

3.2.2. Les différents types de sous-traitance

3.2.2.1. La sous-traitance de capacité

C'est la sous-traitance la plus répandue sur le marché. Chaillou (1977) distingue la sous-traitance de *pure capacité* (cas 1) et la sous-traitance de *capacité par rapport au donneur d'ordres* (cas 2 et 5).

Le cas 1 se déroule dans un marché fortement concurrentiel. L'entreprise donneuse d'ordres confie à son sous-traitant, la simple exécution d'un travail (*la fabrication*). Dans ce cas précis, le donneur d'ordres définit lui-même le *cahier des charges*, le *dessin* et la *gamme d'usinage*. Il dispose de plus, du matériel ainsi que les moyens nécessaires à la réalisation du travail désiré, mais choisit de solliciter une autre entreprise « *en raison d'une pointe momentanée de la demande ou d'un incident technique (sous-traitance conjoncturelle)* » ou par désir de « *conserver une capacité propre dans une fabrication déterminée [...] (sous-traitance structurelle)*» (C. Altersohn, 1992).

Dans le cas 2 (sous-traitance de capacité par rapport au donneur d'ordres), le donneur d'ordres délègue la réalisation d'un travail à son sous-traitant car il ne dispose pas du matériel nécessaire à sa réalisation, bien que maîtrisant les techniques et les méthodes qui y sont associées.

3.2.2.2. La sous-traitance de spécialité

Chaillou différencie la sous-traitance de *pure spécialité* (cas 3) de la sous-traitance de *spécialité par rapport au donneur d'ordres* (cas 4 et 5).

Le cas 3 se déroule dans un marché de type monopolistique en faveur du sous-traitant. Ce dernier définit lui-même les méthodes de réalisation du travail et est le seul à pouvoir le faire.

Le cas 4 se déroule dans un marché concurrentiel. Le donneur d'ordres délègue la réalisation d'une activité à son sous-traitant parce que :

- Son personnel ne dispose pas de compétences suffisantes pour exécuter le travail demandé (défiance du personnel),

- Son personnel ne maîtrise pas « certains tours de main »

D'après Chaillou (1977), généralement, le donneur d'ordres fait appel à un sous-traitant parce qu'il le croit plus spécialisé que lui, ou parce qu'il estime que le travail demandé « *est tellement simple que ce n'est pas la peine de s'y intéresser* » (p 273). Il préfère alors le confier à un prestataire pour pouvoir se consacrer à des activités plus stratégiques. Toutefois, il tient à « co-établir » avec celui-ci, les méthodes de réalisation du travail demandé.

Dans le cas 5, « *il y a sous-traitance de spécialité ou de capacité qui s'apprécie en fonction des rapports existant entre le donneur d'ordres et son sous-traitant, et de l'interprétation des possibilités de ce dernier par le donneur d'ordres. C'est pourquoi, si les méthodes et la réalisation d'un travail sont faites par une entreprise, cela ne préjuge pas qu'il s'agit d'une sous-traitance de spécialité* » (Chaillou, 1977, p 276). Le donneur d'ordres ne confie qu'une partie de son activité à son sous-traitant et se réserve la possibilité d'exécuter l'autre partie. Cette situation génère deux issues qui « *ne sont pas forcément bien nettes* » (ibid.) : soit une sous-traitance de spécialité (cas 3, 4, 5), soit une sous-traitance de capacité par rapport au donneur d'ordres (cas 2 et 5). La différence s'observe soit au niveau de la technicité et sa mise en œuvre par les deux parties, soit au niveau de l'expérience de l'une des deux parties dans la réalisation du travail demandé.

L'appréciation de la spécialité est donc très subjective. Se référant à ses propres possibilités techniques, le donneur d'ordres considère généralement comme spécialiste, celui qui sait faire au moins autant que lui. Pour les autres cas, il estime généralement qu'il s'agit d'une sous-traitance de capacité.

3.2.2.3. La sous-traitance de fourniture

La sous-traitance de fourniture pure (cas 6) porte sur l'étude, la définition et la réalisation d'un travail par le sous-traitant dans un marché monopolistique. Le sous-traitant est plus qu'un spécialiste sans pour autant avoir le statut de fournisseur car « *il ne crée pas lui-même un produit ou un service à vendre sur le marché* » (Chaillou, p. 277).

Dans la sous-traitance de fourniture par rapport au donneur d'ordres (cas 7), les deux acteurs réalisent chacun, une partie de l'activité dans un marché non monopolistique et participent conjointement à la définition de l'étude et des méthodes de travail.

Tableau 10 : Types de sous-traitance d'après Chaillou (1977, p. 272)

cas	Eléments définissant les types de sous-traitance			Types de sous-traitance
	Travail	Marché	Attitude du donneur d'ordres	
	Phases du travail exécuté par le sous-traitant	Type de marché	Le D.O exécute également le travail	
1	Réalisation	concurrentiel	oui	S.T. de pure capacité
2		Non monopolistique	non	S.T. de capacité par rapport au donneur d'ordres
3	Méthode + Réalisation	monopolistique	non	S.T. de pure spécialité
4		Non monopolistique	non	S.T. de spécialité par rapport au donneur d'ordres
5		Non monopolistique	Oui	S.T. de spécialité ou de capacité par rapport au donneur d'ordres
6	Etude + Méthodes + Réalisation	monopolistique	non	S.T. de fourniture pure
7		Non monopolistique	oui	S.T. de fourniture par rapport au donneur d'ordres

Parmi les différentes sous-traitances évoquées, il nous semble, au regard de la littérature, que la sous-traitance de capacité (cas 1 et 2) est la plus répandue dans les centres d'appels externes. Dans ces derniers effectivement, le sous-traitant exécute généralement le travail commandité dans un marché très concurrentiel, à partir d'une méthode (ex : le script) et d'un cahier des charges définis par son (ses) donneur(s) d'ordres. Celui-ci maîtrise les conditions de réalisation de l'activité mais fait le choix de confier cette dernière à un prestataire parce qu'il ne dispose pas du matériel nécessaire à sa réalisation, ou parce qu'il souhaite se consacrer à son cœur de métier. Dans les deux cas, le but ultime est la minimisation des coûts.

Au final, le concept de sous-traitance internationale (offshore) n'est pas simple à définir, du fait de nombreux facteurs qu'il implique (situation du marché, position des acteurs par rapport au travail à réaliser, l'appréciation par le donneur d'ordres de ses propres possibilités, etc.). La relative difficulté de sa définition réside sans doute aussi dans le fait qu'il met en relation des acteurs ayant des objectifs divergents, parce qu'issus d'entreprises et de nationalités différentes.

Malgré la différence de nationalité et/ou de culture entre le mandataire et son prestataire, l'exercice de l'activité de sous-traitance offshore oblige le second à suppléer le premier et à

agir en son nom, « comme s'il était lui ». Effectivement selon Chaillou (1977), la relation de sous-traitance implique pour le prestataire, de se subordonner aux instructions de son donneur d'ordres tout en se substituant à lui dans la réalisation de sa mission, en supportant les risques engendrés par le travail demandé. Aussi, pour le Centre National de la Sous-traitance (dans Chaillou, 1977), le sous-traitant doit « *se substituer et se subordonner aux directives d'un donneur d'ordres et prendre en cohérence la même réalité physique en utilisant le même vocabulaire, quels que soient la nature de l'entreprise, sa situation géographique, sa taille et le travail effectué et quelle que soit la personne concernée à l'intérieur de l'entreprise* ».

Mais comment se substituer à un donneur d'ordres étranger dont on ne partage ni le contexte sociopolitique, ni l'histoire, ni les valeurs ? Comment suppléer un étranger connaissant ses divergences de croyances et d'habitudes ? En ne précisant pas les conditions de substitution entre les deux acteurs, la littérature sous-estime la dimension culturelle de la sous-traitance et complexifie la compréhension de son processus. Malgré cette faille, la sous-traitance offshore est très courante aujourd'hui. Son succès a conduit certains à la considérer comme « un marché » à part entière.

3.2.3. L'offshore : un marché florissant

Actuellement, « l'offshore se porte bien » selon Relation Clients Magazine (2011). Malgré la crise, ce marché connaît un succès fulgurant depuis ses débuts. Entre 2010 et 2011, 8 des 10 centres d'appels offshore les plus prospères ont vu leur chiffre d'affaires augmenté.

Tableau 11 : Le panorama de l'offshore d'après Relation Clients Magazine (2011)

Entreprise	Rang	CA 2011 (en millions d'euros)	Progression du CA 2010-2011	CA 2012 (prévisions en millions d'euros)	Nombre de positions
Webhelp	1	122,9	+ 17,09 %	133,8	5106
Arvato	2	66	+ 10 %	NC	3000
Teleperformance	3	62,8	-7,9 %	63,7	4500
ADM Value	4	37	+37,4	45	1700
b2s	5	31,4	+14,8	NC	1310
Stream Tunisie	6	28,6	+5,79	32	2000
Sitel	7	28,5	-5,81	29,3	1117
Intelcia (1)	8	21,6	+ 18,3 %	NC	2000
Media Contact	9	17	+ 13,3 %	22	250
Transcom World Wide	10	15	+150 %	21	1187
(1) Rachat de Phone Marketing en décembre 2011 - CA non intégré.					

Au cours de l'année 2011, ces entreprises ont connu une croissance de 10,1% (contre 6,6% en 2010) pour un CA de 2,24 milliards d'euros. Cette année-là, l'offshore a représenté 23% de l'activité contre 22% en 2010 et a progressé au détriment de l'inshore. Malgré une année 2013 qui s'annonce moins florissante¹⁰⁷, le marché de l'offshore a encore de beaux jours devant lui, puisqu'il reste l'une des solutions privilégiées par les externalisateurs.

Parmi les entreprises françaises les plus externalisatrices vers l'étranger, SFR, Orange et Bouygues Télécom arrivent en tête. Ce trio permet aux centres prestataires de réaliser la moitié de leur chiffre d'affaires. Selon Relation Clients Magazine (2011), la suprématie de ces trois entreprises pourrait être déstabilisée par l'arrivée de Free sur le marché de la téléphonie mobile.

Au terme de cette analyse, on peut dire que la définition de la sous-traitance internationale doit sans cesse être actualisée. Le fait qu'elle associe des pays différents outre des acteurs et des entreprises différents ne facilite pas toujours sa compréhension. Si cette définition reste peu claire à ce jour, les préférences géographiques des donneurs d'ordres en revanche sont transparentes. Effectivement, lorsqu'ils prennent la décision d'externaliser à l'étranger, les

¹⁰⁷ Les experts de Xerfi-Precepta prévoient une baisse de CA d'au moins 5% en 2013. D'après Relation Clients Magazine (2011), ce serait la première baisse depuis l'émergence de ce marché.

donneurs d'ordres ont généralement une idée du pays dans lequel ils souhaitent localiser leur activité.

D'après Relation Clients Magazine (2011), le Maroc est la première destination offshore des investissements français. L'office d'échange marocain considère que ce pays représente à lui seul, « la moitié des revenus de l'offshore français ». Les centres d'appels y emploient 35 000 personnes et ont une activité « florissante ». Ce qui attire les investisseurs dans ce pays, c'est son expérience dans le secteur (10 ans) et « ses atouts sécuritaires » (Ibid.).

La Tunisie est le deuxième pays le plus sollicité par les annonceurs français, malgré la révolution du 14 janvier 2011. Les centres d'appels y emploient 18 000 personnes environ et représentent 20% des revenus de l'offshore français. L'Algérie, le Sénégal, l'île Maurice et Madagascar sont également plébiscités par des externalisateurs français. Ces quatre pays représentent 30% des revenus de l'offshore français.

Conclusion du chapitre 3 :

En guise de conclusion, on constate que malgré leur expansion, les centres d'appels ne sont pas tous parvenus à modifier l'image « *d'ateliers de pressurage* » (Fernie et Metcalf, 1998) qui leur "colle à la peau". Certains ont tenté à leur manière de la relativiser en s'orientant dans l'un des trois modèles managériaux identifiés à savoir le modèle industriel, le modèle professionnel et le modèle hybride. Le premier considère les travailleurs comme une charge à maîtriser et les clients comme une « *entité collective désincarnée* » (Korczynski et al, 2000). Le second les réhabilite tous les deux en leur accordant plus de responsabilités et de liberté. Le troisième tente, non sans difficultés, de concilier l'un et l'autre.

Le positionnement d'une entreprise dans l'un des modèles dépend essentiellement de deux critères : le caractère peu ou prou stratégique de l'activité, et le type de partenariat - panoptique ou politique (Pichault et Zune, 2000) - entre le centre d'appels et son donneur d'ordres (Rorive et Naedonoen, 2005). Lorsqu'un centre d'appels réalise des activités dépourvues de valeur ajoutée, il est susceptible de se positionner dans un modèle industriel, si l'ingérence de ses donneurs d'ordres dans ses affaires internes est faible (partenariat politique) ou dans un modèle hybride, si cette ingérence est forte (partenariat panoptique). A l'inverse, lorsqu'il réalise des activités à forte valeur ajoutée, il est susceptible de se positionner dans un modèle professionnel quel que soit le niveau d'ingérence de ses donneurs d'ordres dans ses pratiques internes.

Le choix par un centre d'appels de l'un des trois modèles influence probablement ses travailleurs dans la mise en œuvre de leurs stratégies identitaires. Mais lequel des trois modèles de management produit les stratégies les plus favorables à l'identité imposée ? Lequel des trois réduit substantiellement l'apparition de résistances culturelles ? Le modèle industriel, connu pour ses aspects contraignants, n'induit-il pas des stratégies de préservation de l'identité pour soi, trop coûteuses pour l'entreprise ? Le modèle professionnel, certes connu pour ses vertus responsabilisatrices, peut-il réellement tenir ses promesses ? Le modèle hybride quant à lui n'induit-il pas des stratégies « indésirables » pour l'entreprise du fait de son articulation de deux modèles contradictoires ?

Conclusion de la première partie et problématique de la thèse :

Les trois chapitres qui précèdent cette conclusion ont consisté à poser le cadre théorique dans lequel s'inscrit notre recherche doctorale.

Dans le premier chapitre, nous nous sommes employés à définir le concept d'identité en mobilisant une approche articulaire, laquelle prend en compte la définition de soi par soi mais aussi par le contexte environnant (Dubar, 2010). Nous nous sommes précisément intéressées au désaccord (Goffman, 1973) entre identité pour soi et identité pour autrui. En examinant les conséquences de ce désaccord sur les individus qui s'en estiment victimes, nous avons constaté l'existence de trois types de stratégies: 1) les stratégies de transaction interne qui visent à préserver l'identité pour soi, 2) les stratégies de transaction externe qui tiennent à préserver l'identité pour autrui et, enfin, 3) les stratégies mixtes qui oscillent entre les unes et les autres.

Le premier groupe de stratégies permet de rester cohérent avec son « moi » et de préserver une certaine unité et une certaine continuité de l'identité d'origine. Toutefois, sa mise en œuvre par des salariés peut s'avérer extrêmement coûteuse pour une entreprise travaillant principalement voire exclusivement avec des clients étrangers. Effectivement, le refus catégorique des travailleurs d'assimiler l'identité de leurs clients étrangers peut entraîner la perte de marchés et de contrats importants. Il est alors préférable pour ce type d'entreprises – à l'instar des centres d'appels offshore qui font l'objet de notre thèse - de favoriser le développement de stratégies totalement ou partiellement favorables aux clients (soient les

stratégies de transaction externe et les stratégies mixtes). Pour y parvenir, elles peuvent avoir intérêt à mettre en place un modèle managérial conforme aux contextes dans lesquels évoluent leurs salariés. Ceci parce que le choix par ces derniers d'une stratégie identitaire est susceptible de dépendre de leur contexte (Dubar, 1991 ; Lipiansky, 1999) aussi bien interne qu'externe.

Dans les chapitres 2 et 3 justement, nous avons pu constater que des modèles spécifiques de management sont pratiqués en Tunisie (chapitre 2) ou dans les centres d'appels (chapitre 3). En Tunisie (chapitre 2), Scouarnec et Silva (2006) et Louart et Scouarnec (2005) estiment qu'il y a quatre modèles de management : le modèle paternaliste, le modèle bureaucratique, le modèle global et le modèle mosaïque. Les modèles paternaliste et mosaïque tiennent en compte la culture locale, contrairement aux deux autres qui ignorent complètement cette dernière et qui valorisent plutôt des aspects de la mondialisation (homogénéisation et uniformisation des pratiques, standardisation, etc.).

Parallèlement, dans les centres d'appels (chapitre 3), nous avons constaté l'existence de trois modèles managériaux: le modèle industriel, le modèle professionnel et le modèle hybride. Le positionnement d'une entreprise dans l'un des modèles dépend essentiellement de deux critères : le caractère peu ou prou stratégique de l'activité, et le type de partenariat - panoptique ou politique (Pichault et Zune, 2000) - entre le centre d'appels et son donneur d'ordres (Rorive et Naedonoen, 2005).

Au terme et à la lumière de ces trois chapitres, nous pouvons formuler la problématique à laquelle notre thèse souhaite répondre :

Problématique de la thèse :

Le modèle managérial choisi par un centre d'appels offshore influence-t-il les stratégies identitaires de ses salariés ?

Pour y répondre, nous nous appuierons d'une part, sur le cadre d'analyse proposé par Scouarnec et Silva (2006) et Louart et Scouarnec (2005) (chapitre 2). Ceci, afin d'identifier les modèles managériaux des quatre centres d'appels offshore étudiés. Nous nous appuierons d'autre part, sur la grille d'analyse des stratégies identitaires (chapitre 1) dans le but de cerner les stratégies des salariés tunisiens rencontrés.

Nous faisons donc le choix de privilégier le modèle de Scouarnec et Silva (2006) et de Louart et Scouarnec (2005) qui met en évidence les contextes externes (culture, mondialisation), plutôt que les caractéristiques internes des centres d'appels (présentés au chapitre 3). Ce choix ne signifie pas que nous sous-estimons les particularités des centres d'appels. Il tient compte des nombreux travaux (Yahiaoui-Sekkai, 2007, Zghal, 1994, 2003, 2005 ; Marmati, 2005, Louart et Scouarnec, 2005, Frimousse et Peretti, 2006) qui mettent l'accent sur l'idée que les contextes externes (en particulier le contexte culturel) structurent profondément les orientations managériales des entreprises maghrébines.

DEUXIEME PARTIE : ETUDE EMPIRIQUE

Cette seconde partie comprend quatre chapitres. Le chapitre 4 précise le contexte épistémologique et méthodologique de notre recherche. Le chapitre 5 identifie les modèles managériaux de chacune des entreprises étudiées à partir du cadre d'analyse de Scouarnec et Silva (2006) et de Louart et Scouarnec (2005). Le chapitre 6 quant à lui, identifie les stratégies identitaires des salariés tunisiens rencontrés avant d'établir une relation entre elles et les modèles managériaux identifiés au chapitre précédent. Enfin, le chapitre 7 est consacré aux apports et aux enseignements de notre thèse.

Chapitre 4 : Cadre épistémologique et méthodologique

La finalité de tout projet de recherche étant de produire la connaissance, il convient de s'interroger sur la valeur et l'intérêt de cette dernière (Avenier et Gavard-Perret, 2008). C'est l'objet de l'épistémologie ou « *l'étude de la constitution des connaissances valables* » (Piaget, 1967). L'épistémologie s'intéresse en effet au contenu de la connaissance, à sa valeur mais aussi à la manière dont elle est élaborée.

Notre thèse porte sur le management des identités dans quatre centres d'appels sous-traitant en Tunisie pour des entreprises occidentales. Pourquoi une telle recherche ? Dans quel but produire des connaissances ? Quelle est la nature (objective / subjective) de la connaissance produite ? Quelles méthodes et techniques de recherches avons-nous utiliser pour produire cette connaissance ? En tant que chercheuse, c'est à ces questions que nous allons maintenant tenter d'apporter des réponses. Après avoir posé notre paradigme épistémologique (section 1), nous nous attarderons sur notre stratégie d'investigation en indiquant notre méthode de recherche ainsi que les outils (section 2) et la manière dont nous avons rendu possible l'accès à la connaissance produite (section 3).

Section 1 : Un positionnement épistémologique et une méthode de recherche adaptés à notre objet

1.1. Un paradigme épistémologique interprétativiste

Nous allons progressivement expliquer pourquoi l'interprétativisme est le paradigme le plus approprié à notre recherche. Mais pour cela, il convient de présenter les quatre paradigmes épistémologiques traditionnellement mobilisés dans la recherche en management à savoir le positivisme, le réalisme critique, le constructivisme et l'interprétativisme. Nous ferons cette

présentation en nous inspirant des travaux de Perret et Séville (2008) et d'Avenier et Thomas (2012).

1.1.1. Le paradigme épistémologique positiviste

Le positivisme postule l'existence d'une réalité en soi stable, indépendamment de toute activité humaine. Le chercheur qui observerait un phénomène serait complètement externe à lui et ne pourrait l'influencer (principe d'objectivité) (Perret et Séville, 2008). Le positivisme considère de plus, que seuls des phénomènes directement observables « *c'est-à-dire des conjonctions constantes entre évènements* » (Avenier et Thomas, 2012, p.4) sont susceptibles d'être connus. Un phénomène ne pourrait être connu que s'il suppose la formulation d'une loi universelle permettant de déduire des évènements (Ibid.). La connaissance « objective et acontextuelle » (Perret et Séville, 2008) produite par ce paradigme entend représenter le monde tel qu'il est réellement (Lorino, 2007). C'est ce qui fait dire à Avenier et Thomas (2012) que le positivisme privilégie une approche représentationnelle de la connaissance.

L'atteinte de la réalité objective dans la tradition positiviste nécessite la recherche d'explications à la question « pour quelles causes ? » et donc la constitution d'une chaîne cause-effet (Perret et Séville, 2008). Pour y parvenir, les études quantitatives et/ou qualitatives exploratoires peuvent être mobilisées.

Dans notre thèse, nous tentons de savoir s'il existe une relation entre le modèle managérial choisi par un centre d'appels offshore et les stratégies identitaires de ses salariés. Prétendre que cette relation existe indépendamment des acteurs de l'étude d'une part, et de notre activité de recherche d'autre part, nous paraît impertinent. Selon Boiset et McKelvey (2010), les systèmes sociaux sont ouverts et complexes. Ils impliquent non pas des faits prédictibles, mais des phénomènes émergents souvent méconnus, pouvant être façonnés par les capacités d'apprentissage des acteurs et par le chercheur. Cette remarque nous amène à conclure que le paradigme positiviste -que ce soit dans sa vision ontologique et/ou épistémique- ne correspond pas à notre démarche épistémologique, principalement en raison de sa vision déterministe de la réalité mais aussi de sa négation de la relation chercheur-objet de recherche.

1.1.2. Le paradigme épistémologique réaliste critique

Nous nous appuyons sur les travaux d'Avenier et Thomas (2012) qui évoquent le réalisme transcendantal de Bhaskar (1978).

Le réalisme transcendantal a trois caractéristiques. Premièrement, il accorde la primauté aux hypothèses ontologiques plutôt qu'épistémiques, contrairement aux autres paradigmes traditionnellement mobilisés en management. Ensuite, il distingue et sépare d'une part, les objets de la connaissance (soit le monde réel) qu'il estime indépendants de la connaissance produite par la science, et d'autre part, la connaissance elle-même qu'il considère comme le fruit d'une production sociale. Enfin, le réalisme a une vision complexe et hiérarchique du réel, laquelle implique trois niveaux ontologiques ou plutôt trois domaines (Avenier et Thomas, 2012, p. 8) : *le domaine réel* renferme les mécanismes générateurs de la connaissance. *Le domaine effectif* comprend les événements qui se déroulent dans le temps et dans l'espace. *Le domaine empirique* quant à lui, est celui qui est directement observable – mais pas nécessairement objectivable – par l'homme (Bhaskar, 1998c). Ce dernier domaine est le seul qui soit connaissable, puisqu'il contient des événements effectivement observables provenant du domaine précédent (soit le domaine effectif). Le domaine réel lui, n'est pas observable. La démarche réaliste consiste donc à imaginer son fonctionnement.

Contrairement au courant précédent, le réalisme réfute la neutralité du chercheur dans la relation qui le lie à son objet de recherche. Aussi, il considère les structures sociales comme des systèmes influençables qui « *ne peuvent pas être clos de façon artificielle* » (Avenier et Thomas, 2012, p. 8). Du fait de ce relativisme, le paradigme réaliste nous parle davantage puisqu'il se rapproche de notre démarche épistémologique. Néanmoins, il s'en éloigne notamment dans sa façon de justifier la connaissance. En effet, la justification de la connaissance dans ce courant suppose la mobilisation simultanée de plusieurs critères dont celui de validité externe (Avenier et Thomas, 2012). Ce critère suppose comme dans le paradigme positiviste, la généralisation statistique des connaissances produites au-delà du contexte de l'étude. Notre démarche de recherche ne prétend pas à une généralisation des connaissances au-delà des quatre entreprises étudiées. Cela ne signifie évidemment pas que les phénomènes qui s'y produisent n'apparaissent pas dans d'autres organisations.

1.1.3. Le paradigme épistémologique constructiviste

La littérature managériale admet traditionnellement l'existence de deux paradigmes constructivistes (Avenier et Gavard-Perret, 2008) : le premier, souvent dénommé « constructivisme modéré », a été conceptualisé principalement par des chercheurs des sciences de l'éducation, à l'instar de Guba et Lincoln (1988). Le second, dénommé « constructivisme radical » a été développé par des chercheurs de différentes disciplines. Glasersfeld (1988, 2005) fait sans doute partie comme Le Moigne (1995), de ceux qui en ont le plus parlé. Les deux paradigmes sont globalement proches de par leur hypothèse d'ordre épistémique. En revanche, ils ont des positions différentes d'un point de vue ontologique (Avenier et Thomas, 2012). Ils mettent en évidence, trois « niveaux de questionnement » (Le Moigne, 1995) : le niveau ontologique, le niveau méthodologique et le niveau épistémologique.

Au niveau ontologique, le constructivisme modéré réfute l'existence d'un réel unique et plaide pour des réels multiples (Le Moigne, 1995). « *Il postule une hypothèse fondatrice "d'ontologie relativiste" qui pose le caractère relatif de ce qui existe* » (Guba et Lincoln, 1989, 1998, cités par Avenier et Thomas, 2012, p.13). Le constructivisme radical lui, ne se prononce pas sur l'existence ou non d'un réel unique, toutefois, il estime que s'il existe, ce réel ne peut être connu « indépendamment de la perception qu'il induit » (Avenir et Gavard-Perret, 2008).

Au niveau méthodologique, le constructivisme modéré soutient l'utilisation d'une méthode herméneutique exclusivement, tandis que le constructivisme radical admet toute méthode à condition de respecter des règles éthiques, d'être rigoureux et transparent. Aussi, le constructivisme radical peut induire la modification de la connaissance préalable, notamment si le but de la recherche et les contextes évoluent durant le travail d'investigation.

Au niveau épistémologique, les deux paradigmes constructivistes partagent le principe de non-séparabilité entre sujet (chercheur) et objet observé. Les conclusions de la recherche sont donc le fruit d'une construction conjointe entre l'un et l'autre, même si pour le constructivisme radical, cette co-construction n'est pas obligatoire. Dans notre cas, nous sommes conscientes du caractère complexe, précaire et probablement fragile des systèmes sociaux (Boiset et McKelvey, 2010) et donc du phénomène que nous entendons observer, à savoir la relation entre management et stratégies identitaires individuelles. De ce fait, il se peut que notre démarche de recherche et/ou les capacités d'apprentissage des acteurs

français et tunisiens de l'étude aient influencé la connaissance produite. Pour autant, nous ne pouvons affirmer avoir co-construit cette connaissance avec les acteurs du terrain. Ceci, parce que notre démarche de recherche ne s'inscrit pas dans un projet commun préalablement (co)établie avec les entreprises enquêtées.

1.1.4. Le paradigme épistémologique interprétativiste

D'après Perret et Séville (2008) et Avenier et Thomas (2012), l'interprétativisme est très proche du constructivisme modéré. D'ailleurs l'un est régulièrement confondu avec l'autre. Comme le constructivisme modéré, l'interprétativisme « laisse en suspens » la question concernant l'existence de la réalité. « *Ils ne rejettent ni acceptent l'hypothèse d'une réalité en soi* ». (Perret et Séville, 2008). Ce qui laisse au chercheur une liberté et une marge d'interprétation importante quant au contenu et à la qualité de la connaissance à générer. Les deux paradigmes estiment que la réalité –si elle existe- n'est pas dissociable de « *l'esprit, de la connaissance de celui qui l'observe ou l'expérimente* ». L'interprétativisme soutient donc comme le constructivisme, une hypothèse téologique, laquelle admet que la connaissance est liée à la personne qui en fait l'expérience, mais aussi, au contexte de la recherche. A la notion de « réalité objective » défendue par le positivisme, l'interprétativisme lui préfère celle de « *réalité objective intersubjective* » (Sandberg, 2005 cité par Avenier et Thomas, 2012).

La construction des connaissances dans le paradigme interprétativiste suppose l'identification des cadres de pensées ainsi que les manières –souvent tacites- des acteurs d'appréhender et d'interpréter les situations qu'ils vivent (Avenier et Thomas, 2012). La génération de connaissances suppose donc de comprendre le sens que les acteurs donnent à la réalité (Perret et Séville, 2008). « *Comprendre, c'est-à-dire donner des interprétations aux comportements, implique nécessairement de retrouver les significations locales que les acteurs en donnent, c'est-à-dire des significations situées (dans l'espace) et datées (dans le temps)* » (Ibid.). D'après Perret et Séville (2008), les constructivistes partagent eux aussi cette démarche de compréhension mais s'en distinguent dans la mesure où leur démarche entend participer à la construction de la réalité des acteurs. En effet, elle « ne se contente pas seulement de donner à voir » cette réalité comme le fait l'interprétativisme (Ibid.).

Les connaissances produites dans le courant interprétativiste sont généralement de nature descriptive et présentées sous forme de narration détaillée (Schwartz-Shea, 2006). Ce courant reconnaît l'existence de régularités au niveau des phénomènes étudiés mais réfute complètement l'idée d'une généralisation statistique des connaissances, contrairement au positivisme et au réalisme.

Parmi les quatre paradigmes présentés, Le paradigme interprétativiste est celui qui correspond le plus à notre recherche. Pourquoi ?

Nous tentons de savoir si le modèle managérial (paternaliste, bureaucratique, mosaïque ou global) choisi par un centre d'appels en Tunisie influence les stratégies identitaires de ses salariés. Cela suppose une double démarche. Dans la première, il convient d'identifier les modèles managériaux de chacune des entreprises étudiées. Cette démarche implique de connaître l'avis des acteurs sur les pratiques managériales de leur entreprise, ou plutôt leur interprétation de ces pratiques. C'est cette interprétation qui permettra la compréhension et donc l'identification des modèles managériaux. La seconde démarche consiste à identifier les stratégies identitaires individuelles des salariés rencontrés. Cela implique de savoir comment ces derniers se représentent et se définissent. Autrement dit, nous ne pourrions confirmer l'existence d'un lien entre management et stratégies identitaires qu'après avoir pris connaissance des représentations des acteurs concernant d'une part, les pratiques managériales de leurs entreprises et d'autre part, leur façon de se définir/représenter individuellement.

Par ailleurs, ce qui rattache notre démarche au paradigme interprétativiste réside dans les critères de validité de la connaissance que nous entendons produire. Ces critères sont : le caractère idiographique de notre recherche et l'empathie que nous pouvons avoir vis-à-vis des acteurs français et tunisiens de notre étude (Perret et Séville, 2008).

Au niveau du premier critère, notre recherche est bien de type idiographique dans la mesure où notre compréhension du phénomène est liée au contexte étudié.

Concernant l'empathie ou « *la capacité du chercheur à se mettre à la place de l'acteur* » et à percevoir ce que ce dernier ressent » (Ibid.), nous nous sentons particulièrement concernées. En effet, comme les acteurs français et tunisiens de l'étude, nous avons été, sommes, et serons confrontées à des individus qui, de par leurs éducation, culture, origine

ethnique et/ou nationale, ont des façons différentes d’appréhender le monde. Du fait de notre parcours biographique, nous avons expérimenté comme nos interviewés, le fait de vivre aux frontières de plusieurs cultures, comme cet « *expert-comptable anglais, né en Inde, marié à une Indonésienne, et recruté aux USA pour le compte d’une filiale française se définissant comme mondial* » (Delange et Pierre, 2007). En raison de cette expérience, nous pensons être en mesure de nous « mettre à la place » (Perret et Séville, 2008) de nos interviewés.

Tableau 12: Positions des paradigmes épistémologiques sur les questions fondamentales de l'épistémologie (Avenier et Thomas, 2012, p. 22/23)

	PEP (Popper, 1959, 1979)	PERC (Bhaskar, 1978, 1998)	PECP (von Glasersfeld, 1988, 2001 ; Le Moigne, 1995, 2001)	PEI (Lincoln et Guba, 2000 ; Sandberg, 2005 ; Yanow et Schwartz-Shea, 2006)
Qu'est-ce que la connaissance ?	Représentationnelle sur des conjonctions d'évènements Priorité à l'épistémologie	Représentationnelle sur les MG / Pragmatique (accroît notre capacité d'autonomie dans l'action) Priorité à l'ontologie	Pragmatique (repères plausibles pour l'action) Priorité à l'épistémologie	Pragmatique (repères plausibles pour l'action) Priorité à l'épistémologie
Comment est-elle élaborée ?	Induction puis Déduction (Démarche séquentielle) Quali puis Quanti	Induction/Abduction / Déduction en boucle récursive	Induction/ Déduction et Induction/Abduction / Déduction en boucle récursive	Induction/Confrontation empirique Abduction/ Confrontation empirique et théorique en boucle récursive
Comment est-elle justifiée ?				
Fiabilité	Explicitation détaillée de la démarche de collecte et de traitement du matériau empirique ainsi que des inférences effectuées. Visibilité du matériau empirique collecté.			
Validité interne • Cohérence interne de l'ensemble du processus de recherche • Validité du construit (qualité et pertinence des concepts mobilisés et/ou élaborés) • Qualité des inférences	Cohérence entre le positionnement épistémologique, les théories mobilisées et la méthodologie mobilisée. Opérationnalisation / mesure Afin de s'assurer de leur correspondance aux faits observés. Précision / nombre de cas suffisant pour identifier des conjonctions entre évènements.	Cohérence entre le positionnement épistémologique, les théories mobilisées et la méthodologie mobilisée. Montée progressive en abstraction (dans le domaine de la connaissance et dans les domaines du réel) Rigueur de l'argumentation destinée à établir le pouvoir explicatif de l'argument développé.	Cohérence entre le positionnement épistémologique, les théories mobilisées et la méthodologie mobilisée. Montée progressive en abstraction dans le domaine de la connaissance Rigueur de l'argumentation. Travail épistémique et réflexivité. Critères d'adaptation fonctionnelle et de viabilité.	Cohérence entre le positionnement épistémologique, les théories mobilisées et la méthodologie mobilisée. Consensus des significations Rigueur et puissance (« cogency ») de l'argumentation. Réflexivité. Critères de validités communicative, pragmatique et transgressive.
Validité externe ou généralisation • Transférabilité à d'autres contextes • Mises à l'épreuve empiriques	Généralisation analytique. Tests empiriques suivant une démarche hypothético-déductive.	Conceptualisation de l'explication. Mises à l'épreuve successives multi méthodes - Cas comparatifs, recherche-interventions.	Conceptualisation de connaissances génériques (à recontextualiser). Mises à l'épreuve successives multi méthodes - Cas comparatifs, recherche-interventions	Généralisation descriptive (description épaisse et précise). Mise à l'épreuve pragmatique dans des recherches qualitatives ultérieures (études de cas, recherche-interventions).

Notre positionnement épistémologique étant désormais identifié, il convient de présenter l'approche que nous avons mobilisée pour conduire notre recherche. L'approche qualitative nous a semblé particulièrement intéressante.

1.2. Une approche qualitative

1.2.1. Pourquoi une approche qualitative ?

Baumard et Ibert (2007) estiment que ce qui distingue une approche qualitative d'une approche quantitative est :

- *La nature de la donnée* : Généralement, les données qualitatives sont mesurées sur des échelles nominales et ordinales alors que les données quantitatives « *sont collectées avec des échelles d'intervalles (ou cardinales faibles) et de proportion (ou cardinales fortes ou encore ratio)* » (Evrard et al, 2000, p. 36, cités par Baumard et Ibert, 2007). Dans notre cas, les données de notre thèse sont essentiellement nominales. Baumard et Ibert (2007) précisent toutefois que la nature de la donnée ne dicte pas forcément une approche qualitative ou quantitative.

L'orientation de la recherche : dans l'approche quantitative, le chercheur sait généralement ce qu'il cherche. Il utilise cette dernière à des fins de vérification, afin de tester un objet théorique. Dans l'approche qualitative en revanche, le chercheur n'a pas connaissance des détails de l'objet de sa recherche. Il se sert de cette approche dans le cadre d'une démarche exploratoire. Nous nous trouvons dans ce cas de figure. Effectivement, le management des identités dans les centres d'appels étant un sujet relativement tabou, il n'a été abordé que timidement dans la littérature à travers entre autres les recherches de Poster (2007) et de Tine (2011).

- *Le caractère objectif/subjectif des résultats de la recherche*: Considérés comme subjectifs, les qualitatifs relativisent l'objectivisme affiché des recherches quantitatives en arguant que celui-ci crée un écart important entre le chercheur et les enquêtés, et assimile systématiquement le premier à un acteur extérieur. Dans le

subjectivisme, « *l'objet n'est plus une entité isolée, il est toujours en interrelation avec celui qui l'étudie* » (Coulon, 1987, p. 50-51, cité par Baumard et Ibert, 2008). Cette approche sied à notre démarche de recherche puisque comme nous l'avons déjà précisé, du fait de notre positionnement interprétativiste, nous sommes inévitablement en (inter)relation avec notre objet de recherche. Par ailleurs, l'approche qualitative s'intéresse à un contexte particulier. Cela permet d'accroître la validité interne des données mais réduit leur validité externe. Pour y remédier, il peut être intéressant de s'appuyer sur plusieurs cas (Baumard et Ibert, 2008, Yin, 2003). C'est précisément ce que nous avons fait dans la présente thèse. En effet, nous avons étudié quatre centres d'appels offshore présentant des modèles de management différents.

- *Flexibilité* : contrairement à l'approche quantitative, l'approche qualitative offre beaucoup plus de flexibilité. La question de recherche et la problématique peuvent évoluer progressivement pour s'adapter au terrain d'investigation. C'est justement ainsi que nous avons procédé tout au long de notre thèse. Connaissant peu de choses sur notre objet de recherche, et connaissant encore moins la Tunisie, notre contexte d'investigation¹⁰⁸, nous avons dû redéfinir tout au long de l'enquête nos objets, questions et problématique. Ainsi, au départ, nous pensions travailler sur le management interculturel dans un centre d'appels à Tunis. Plus tard, il nous a semblé que le phénomène que nous observions dans cette entreprise relevait de la domination culturelle au sens de Rogers¹⁰⁹ (2006). Mais en élargissant notre recherche à d'autres centres d'appels à Tunis et à Béja, deux villes tunisiennes, nous avons eu la conviction qu'il fallait se concentrer sur le concept d'identité et notamment sur la dévalorisation par autrui de l'identité individuelle. Enfin, plus tard, il nous a semblé pertinent de nous interroger sur une possible relation entre le management et les stratégies identitaires des individus qui en sont concernés. C'est à partir de là que nous avons pu formuler définitivement notre problématique. Pour y parvenir, nous avons effectué des aller-retours entre le terrain d'investigation et la

¹⁰⁸ Nous n'étions jamais allées en Tunisie avant le début de notre recherche.

¹⁰⁹ Rogers (2006) envisage la domination culturelle comme une relation asymétrique entre deux acteurs où l'un (le dominant) impose à l'autre (le dominé) les éléments de sa culture.

théorie. Ceci, pour mieux cerner la situation empirique que nous souhaitons mettre en lumière. Mais aussi pour « *construire des représentations intelligibles en vue de la construction progressive des connaissances en relation avec des savoirs déjà admis* » (Avenier et Gavard-Perret, 2008, p 30). Nous nous trouvons donc dans une approche qualitative avec un raisonnement abductif.

L'enquête qualitative offre plus de souplesse et de flexibilité pour appréhender un phénomène difficilement quantifiable. Miles et Huberman (2003) estiment que cette approche convient aux chercheurs qui s'intéressent à un phénomène complexe. Nous nous trouvons dans ce cas, puisque le phénomène que nous analysons est à notre sens mal connu.

Par ailleurs, nous abordons un sujet relativement sensible : celui de l'identité. Il est sensible parce qu'il touche le moi profond (Erikson, 1973) et invite les individus à se confier sur des problématiques qu'ils ne partagent pas habituellement. Il nous paraissait difficile de recueillir pertinemment de telles données par le biais d'une enquête quantitative. L'approche qualitative nous a donc paru être la plus appropriée.

1.2.2. Une recherche sur le contenu plutôt que sur le processus

Grenier et Josserand (2007) considèrent qu'il est possible d'étudier un objet de recherche à travers deux manières : par son contenu ou par son processus. Dans le premier cas, on envisage l'objet en termes de stock puisqu'on s'attache à décrire sa composition exacte. Dans le second cas, on s'intéresse au comportement de l'objet dans la durée (le temps).

Dans notre thèse, nous étudions d'une part, les stratégies identitaires des salariés tunisiens rencontrés dans les centres d'appels, et d'autre part, la manière dont ces salariés sont managés, afin de voir s'il existe un lien entre les deux. Il aurait probablement été intéressant d'observer cela dans la durée, c'est à dire de procéder à une recherche longitudinale. Toutefois, cela n'a pas été possible parce que la période d'activité des personnes travaillant dans ce type d'entreprise est relativement courte (2 ans et demi en moyenne en Tunisie d'après Magnaudaix, 2012). D'ailleurs, comme nous le préciserons plus tard, lors de notre

second séjour chez BODAA, l'une des entreprises étudiées, nous avons constaté que la majorité des salariés rencontrés durant notre premier séjour avait quitté l'entreprise.

Par ailleurs, ainsi que nous l'avons montré dans le premier chapitre, l'identité est un élément instable qui peut évoluer selon la situation (professionnelle, familiale, amoureuse, touristique, sociale, amicale, etc.), l'interlocuteur (l'employeur, le supérieur, le pair, le conjoint, l'ami(e), le frère/la sœur, le parent, l'enseignant, l'enfant, etc.) et l'objectif poursuivi. Le temps ne semble pas être une variable capitale dans cette définition. De ce fait, il ne nous a pas semblé particulièrement indispensable d'observer comment les travailleurs tunisiens se définissent dans le temps, mais plutôt de décrire les éléments constitutifs de leur identité ou plutôt de leurs stratégies identitaires, ainsi que ceux caractérisant la manière dont ils sont encadrés. Nous nous trouvons donc plutôt dans une recherche sur le contenu.

1.2.3. L'étude de cas exploratoire comme stratégie pour accéder au « réel »

Pour décrire ce contenu, nous avons dû nous poser la question de savoir *pourquoi* les travailleurs tunisiens adoptent telle stratégie identitaire plutôt que telle autre, face à l'injonction identitaire (jugée négative) de leurs clients occidentaux. Autrement dit, *qu'est-ce* qui pousse ces salariés à choisir une stratégie en particulier plutôt qu'une autre ? Aussi, nous nous sommes demandées *comment* le management parvenait à influencer ces travailleurs dans le choix de leurs stratégies identitaires. D'après Yin (2003), lorsqu'une recherche tente d'apporter des réponses aux questions « pourquoi », « comment » et (dans certains cas) « quoi », et lorsque le chercheur dispose très peu (voire pas du tout) de contrôle sur les événements de sa recherche, il est préférable pour lui d'opter pour une étude de cas exploratoire.

« Une étude de cas est une enquête empirique qui examine un phénomène contemporain dans son contexte réel, particulièrement quand les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement évidentes » (Yin, 2003, p. 13, d'après notre traduction¹¹⁰).

¹¹⁰ « A case study is an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident » (Yin, 2003, p 13).

L'étude de cas exploratoire ne nécessite pas la maîtrise par le chercheur, du phénomène observé (Yin, 1981a, 1981b). En revanche, elle se focalise sur des phénomènes contemporains plutôt que sur ceux tournés vers le passé.

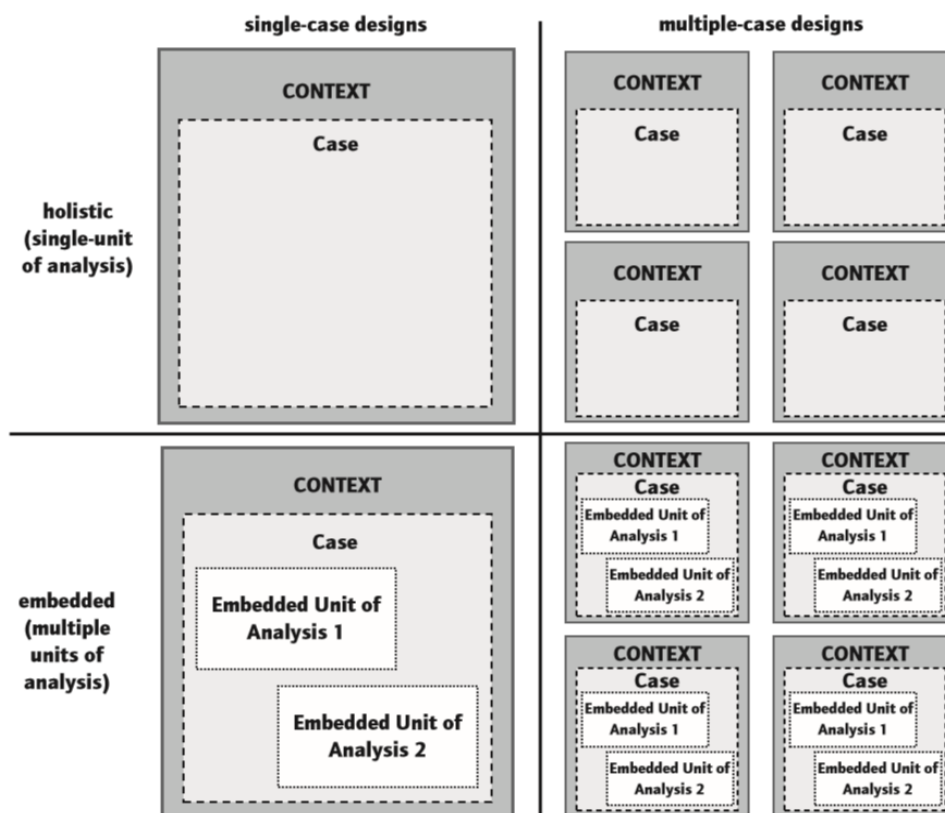
D'après Yin (2003), cette stratégie de recherche est souvent décriée parce qu'elle exige peu de rigueur, nécessite trop de temps pour des résultats massifs, illisibles et difficilement généralisables. Aussi, elle est souvent confondue avec l'ethnographie et l'observation participante. Pour anticiper ces reproches, nous avons suivi les recommandations de Yin (2003) en optant pour une étude de cas multiple de type holistique, et adopté plusieurs instruments de collecte de données. Nous présenterons prochainement les différents cas étudiés avant d'indiquer les outils utilisés pour recueillir nos données.

- **une étude de cas multiple de type holistique**

D'après COSMOS Corporation (cité par Yin 2003, p 40), il existe plusieurs types d'études de cas : Le type holistique (« holistic ») s'intéresse à une seule unité d'analyse tandis que le type imbriqué (« embedded ») implique plusieurs unités d'analyses. Une étude de cas peut donc être unique (single-case study) ou multiple (multiple-case study).

Dans notre cas, l'unité d'analyse est l'entreprise (le centre d'appels). Dans la figure ci-après, nous nous trouvons dans le type holistique et plus précisément dans l'étude de cas multiple (en haut à droite).

Figure 6: Les types de designs pour études de cas (COSMOS Corporation, cité par Yin, 2003, p.40)



L'étude de cas de type holistique examine la nature globale de l'organisation, contrairement au type imbriqué qui se focalise sur des sous-unités comme des services spécifiques ou des métiers spécifiques d'une ou de plusieurs organisations. Dans notre thèse, nous étudions chacun des quatre centres d'appels impliqués dans sa globalité. Nous ne nous focalisons pas spécialement sur un service ou un métier particulier. Ceci justifie notre choix de l'étude de cas multiple holistique.

Selon Yin (2003), le choix d'une étude de cas multiple ne doit pas être anodin. Chaque cas doit être choisi parce qu'il est susceptible de produire des résultats similaires (principe de réplique littérale) ou contrastés « pour des raisons prévisibles » (principe de réplique théorique). Dans notre thèse, nous postulons que le management est susceptible d'expliquer les stratégies identitaires des salariés. Autrement dit, des modèles managériaux différents peuvent induire des stratégies identitaires différentes. Au regard de ce postulat, il est cohérent de choisir des entreprises qui ont des modèles de management différents. Après une enquête préliminaire (que nous présenterons plus loin) impliquant 3 pays –la

Tunisie, le Maroc et le Sénégal- et 10 centres d'appels dont 8 en Tunisie, nous avons sélectionné des centres d'appels ayant des managements différents. Ceci, afin de vérifier si ces différences expliquent les différences de stratégies identitaires chez les salariés tunisiens.

Au terme de cette première section, il convient de rappeler que nous avons choisi un positionnement épistémologique interprétativiste. Ceci, pour faciliter la compréhension du phénomène étudié via l'interprétation que les acteurs s'en font. En cohérence avec ce paradigme, nous avons opté pour une approche qualitative, plus appropriée pour explorer des phénomènes complexes et mal connus (Baumard et Ibert, 2007 ; Miles et Huberman, 2003). Nous avons précisément choisi l'étude de cas multiple de type holistique (Yin, 2003) en étudiant quatre centres d'appels offshore implantés au Nord de la Tunisie, et présentant des modèles managériaux différents. Il est maintenant temps de présenter ces quatre entreprises ainsi que les outils utilisés pour y recueillir des données.

Section 2 : terrain d'investigation et recueil de données

2.1. Quatre centres d'appels offshore

Nous allons maintenant présenter les quatre entreprises qui sont au cœur de notre thèse. Avant toute chose, il convient de préciser que nous avons fait le choix de nous focaliser sur les centres d'appels offshore -plutôt que sur d'autres types d'entreprises- car d'après la littérature, leurs salariés subiraient des injonctions identitaires de la part de leurs clients étrangers (Taktak Kallel, 2006 ; Poster, 2007 ; Tine, 2011).

Suite à la demande des acteurs interrogés, nous avons fait le choix de garder secrets, les noms de leurs donneurs d'ordres occidentaux. Aussi, nous avons décidé de préserver l'anonymat des quatre entreprises sollicitées, afin d'éviter d'éventuels conflits avec leurs donneurs d'ordres.

Il convient de préciser que les donneurs d'ordres occidentaux de ces entreprises ne souhaitent pas toujours que l'opinion publique découvre qu'ils ont externalisé leurs activités à l'étranger. Car dans leurs pays d'origine, confier la réalisation d'un travail à des étrangers situés de plus à l'étranger (externalisation offshore) pose problème sur le plan moral et économique. D'un point de vue moral, l'externalisation offshore pose la question de l'exploitation de la main d'œuvre pauvre et étrangère. Les multinationales qui font ce choix se voient souvent accusées de surexploiter des citoyens miséreux et sans défense. Sur le plan économique, cette pratique est souvent considérée comme un manque à gagner pour le pays d'origine, puisqu'elle est traduite comme « la fuite » des emplois locaux vers l'étranger. En France, cette pratique est vue d'un œil très défavorable du fait d'un contexte de crise caractérisé par un important taux de chômage. Elle alimente la colère des chômeurs ainsi que celle des pouvoirs publics¹¹¹. Cela peut en partie expliquer pourquoi les donneurs d'ordres des centres d'appels étudiés souhaitent garder confidentielle leur décision d'externaliser en Tunisie.

Nous garderons donc secrètes leurs raisons sociales et utiliserons des pseudonymes pour préserver l'anonymat de leurs prestataires, soient les quatre centres d'appels étudiés. Nous appellerons respectivement ces derniers BOTBASSO, BÔLOM, BODAA et WENIBO. Ces entreprises se situent au Nord de la Tunisie et plus particulièrement à Tunis (pour trois d'entre elles : BOTBASSO, BODAA et WENIBO) et à Béja (BÔLOM).

Capitale du pays, Tunis est le plus important pôle industriel de la Tunisie. Il regroupe 10% de la population totale du pays et propose des opportunités intéressantes en termes d'investissements. Béja au contraire est une ville périphérique. Elle est réputée pour son côté agricole en raison de ses ressources naturelles (humidité du climat, ressources hydrauliques, nature du sol et importance des terres labourables estimées à 251 000 hectares).

2.1.1. L'entreprise BOTBASSO

Centre d'appels multicanal, BOTBASSO est une multinationale française qui emploie plus de 135 000 salariés dans une cinquantaine de pays à travers le monde, dont 5000 en Tunisie.

¹¹¹ Paradoxalement, certains donneurs d'ordres des sociétés enquêtées sont des entreprises étatiques (françaises)

Elle réalise des activités comme : la prise de RDV, la fidélisation de la clientèle, les programmes de reconquêtes et de sondages, le recouvrement et la gestion de comptes clients. Elle effectue aussi des missions relevant du support technique telles que : le traitement de contacts multilingues et multicanaux appuyés sur des solutions d'automatisation, la gestion et la coordination des actions correctives, le dépannage de réseaux, la fourniture de supports pour l'installation ainsi que l'utilisation de produits variés (logiciels, réseaux...) et d'applications (bases de données, système d'exploitation...). Ces activités relèvent donc aussi bien de l'acquisition, de la gestion que de la fidélisation (voir chapitre 3, section 1). Elles sont réalisées par des salariés répartis sur 3 niveaux :

- Le niveau 1 propose des solutions aux problèmes standards à travers des processus éprouvés et des bases de connaissances,
- Le niveau 2 résout des problèmes plus complexes à travers la prise en main à distance ou l'intervention sur le site,
- Le niveau 3 est un support de haut niveau pour les incidents critiques ou atypiques.

BOTBASSO s'est établie en Tunisie dès l'an 2000 et y compte actuellement 5000 salariés. Ces derniers, qui sont répartis sur 6 sites différents, travaillent habituellement pour des clients particuliers et professionnels situés en France, en Belgique et au Canada.

Le site que nous avons précisément étudié a vu le jour à Tunis en 2004 et compte environ 850 salariés (soit 17% de l'effectif de l'entreprise au niveau national et 0,63% au niveau mondial).

Au moment de notre étude sur le site, les acteurs rencontrés réalisaient deux types d'opérations (activités) :

La première (opération 1) est une opération d'assistance technique (hotline) pour le compte d'un important opérateur belge de télécommunications. Les salariés qui y sont affectés ont pour mission de porter assistance aux clients (particuliers) belges de cet opérateur afin de leur permettre de mieux consommer leur abonnement téléphone-internet-télévision.

Les salariés de la seconde opération (opération 2) assurent le service client d'un important opérateur français de télécommunications. Ils sont chargés d'informer et d'orienter les clients (particuliers) français de cet opérateur, mais aussi de leur fournir une assistance technique afin de leur permettre d'optimiser leur abonnement téléphone-internet-télévision.

Les deux opérations se déroulent principalement en réception d'appels. En effet, ce sont les clients qui appellent depuis leur pays de résidence, soit la Belgique (opération 1) et la France (opération 2) pour s'informer sur leur abonnement ou pour obtenir des réponses suite aux difficultés rencontrées avec ce dernier.

Au regard des travaux de Rorive et Naedenoen (2005), les activités impliquant le service client (opération 1) et l'assistance technique (opération 2) ont une certaine valeur ajoutée, puisqu'elles nécessitent des compétences stratégiques, impliquent d'autonomiser le travailleur mais aussi de personnaliser le service selon les désirs des clients. En suivant le raisonnement de ces auteurs, l'entreprise BOTBASSO devrait se trouver soit dans une *logique de valorisation* (si sa complexité organisationnelle est faible), soit dans une *logique de professionnalisation* (si sa complexité organisationnelle est forte). En d'autres termes, elle devrait se positionner dans un modèle professionnel. Le chapitre suivant nous dira si c'est effectivement le cas.

2.1.2. L'entreprise BÔLOM

BÔLOM est un centre d'appels multicanal créé en juin 2010 à Béja, pour répondre aux attentes d'entreprises européennes souhaitant externaliser tout ou partie de leurs activités de gestion de la relation client. C'est une entreprise de petite taille qui compte 18 salariés au moment de notre étude (contre 30 avant la révolution tunisienne de 2011).

Elle est la propriété de Nizar et Hamdi, deux amis d'enfance tunisiens qui ont décidé de revenir dans leur ville d'origine pour y développer leur propre affaire. Ceci, après plusieurs années d'expérience dans les plus grands centres d'appels de Tunis.

BÔLOM réalise traditionnellement la télévente et les enquêtes téléphoniques pour le compte de donneurs d'ordres situés en France et en Suisse.

Au moment de notre enquête, les acteurs rencontrés réalisaient trois opérations pour le compte de trois donneurs d'ordres différents :

La première, que nous appellerons « *l'opération A* », est une activité de prise de RDV pour le compte d'un grand compte suisse proposant des complémentaires santé aux particuliers âgés de moins de 60 ans. Les téléopérateurs qui y sont rattachés ont pour mission de convaincre des particuliers vivant en Suisse de recevoir à leur domicile, un conseiller du

groupe suisse afin qu'il étudie leurs besoins dans l'optique de leur proposer une complémentaire santé appropriée.

La seconde ou « *l'opération B* » est une activité de vente d'abonnements téléphoniques et internet pour le compte d'une entreprise française du CAC 40 spécialisée dans les télécommunications. Les salariés rattachés à cette opération ont pour mission d'acquérir et de fidéliser des clients professionnels (entreprises) situés en France.

La troisième, « *l'opération C* » est également une activité d'acquisition et de fidélisation de clients professionnels français à travers la vente d'abonnements téléphoniques et internet. Le donneur d'ordres de cette opération est également une entreprise française du CAC 40 spécialisée dans les télécommunications.

Les trois opérations, qui sont des activités d'acquisition et de fidélisation, se font en émission d'appels (Pichault et Zune, 2000) uniquement, puisque ce sont les salariés tunisiens qui contactent leurs clients en France et en Suisse.

D'après Rorive et Naedenoen (2005), la prise de rendez-vous (opération A) est une activité dépourvue de valeur ajoutée. En revanche, les deux auteurs ne se prononcent pas sur l'activité de télévente (opérations B et C), ni de fidélisation (opérations B et C). Effectivement, s'ils considèrent le télémarketing (activité d'acquisition) comme une activité de faible valeur ajoutée, ils n'en disent pas autant de la vente et de la fidélisation. Toutefois, leur analyse laisse supposer que les activités de gestion (l'assistance dépannage, les services financiers ou encore le help desk avec back office) sont dotées d'une plus grande valeur ajoutée que celles relevant de l'acquisition et de la fidélisation. Nous considérerons donc ces deux dernières activités comme ayant une faible valeur ajoutée. En suivant le raisonnement de ces deux auteurs, l'entreprise BÔLOM devrait adopter un modèle industriel si l'ingérence de ses donneurs d'ordres dans ses affaires internes est faible (partenariat politique) ou un modèle hybride si cette ingérence est forte (partenariat panoptique). Nous verrons dans le chapitre suivant ce qu'il en est réellement.

2.1.3. L'entreprise BODAA

Centre de contacts multicanal, BODAA a vu le jour en 2003 à Tunis, à l'initiative d'Alain, un entrepreneur français. Elle est aussi un Hôtel pour centres d'appels, puisqu'elle propose à ces derniers, des solutions d'hébergement dans ses locaux.

BODAA réalise des activités de services comme le télémarketing, la réalisation d'enquêtes et de sondages, la prise de rendez-vous et le recouvrement. Ceci, pour le compte de multinationales situées en Europe occidentale (Belgique, France, Suisse) et méridionale (Espagne, Portugal). En juillet 2012, la société comptait 82 salariés, contre 200 avant la révolution tunisienne.

BODAA est possédée à 99% par deux entreprises tunisiennes, leaders de nouvelles technologies et d'Internet en Tunisie, et, à 1% par deux Français qui sont Alain, Directeur général, et Geneviève, DRH. Ces derniers dirigent la société depuis ses débuts, et ce, sans l'intervention des actionnaires majoritaires tunisiens.

Au moment de notre enquête dans l'entreprise, les salariés réalisaient trois opérations :

« *L'opération D* » est une activité de recouvrement à l'amiable, pour le compte d'une entreprise mondiale spécialisée dans les recrutements temporaires et permanents, et cotée à la bourse de New-York (NYSE). Les salariés qui y sont rattachés ont pour mission de contacter les clients professionnels français de cette multinationale afin d'obtenir d'eux, et ce d'une manière pacifique, le paiement des montants dus à la multinationale.

« *L'opération E* » est un ensemble réunissant plusieurs activités d'enquêtes et de sondages pour le compte d'entreprises différentes : un leader mondial d'études marketing et d'opinions, et une importante entreprise publique française spécialisée dans l'insertion professionnelle. Les salariés de cette opération ont la charge de réaliser par téléphone, des sondages et des enquêtes auprès de professionnels et particuliers établis en France.

Enfin, « *L'opération F* » est une activité d'accueil et de standard commanditée par une grande entreprise publique française. Les téléopératrices qui y sont associées ont la charge d'accueillir, de renseigner et d'orienter les citoyens français et étrangers (établis en Tunisie, en France et dans le monde) dans leurs démarches administratives afin de faciliter leurs déplacements internationaux.

Les opérations D et E se font en émission d'appels, tandis que l'opération F se fait en réception d'appels.

Au regard des conclusions de Rorive et Naedenoen (2005), le standard et l'accueil téléphonique (opération F) ne nécessitent pas de compétences stratégiques. Ils sont donc dépourvus de valeur ajoutée. Aussi, les enquêtes et les sondages (opération E), activités d'acquisition, dont les deux auteurs ne précisent pas le niveau de valeur ajoutée, ne nous semblent pas non plus nécessiter de compétences particulièrement stratégiques. En revanche, l'activité de recouvrement (opération D) nécessite plus de compétences et de diversité selon L'observatoire des Hommes et des Organisations (2000) (voir chapitre 3, figure 3). Nous considérons donc qu'il s'agit d'une activité à forte valeur ajoutée. Au final, l'entreprise BODAA réalise aussi bien des activités de forte (opération D) que de faible (opération E et F) valeur ajoutée. L'analyse de Rorive et Naedenoen (2005) ne prévoyant pas cette possibilité, il semble *a priori* difficile de prédire le modèle managérial de cette entreprise.

2.1.4. L'entreprise WENIBO

WENIBO est la propriété de deux Français, Maurice et Habib (propriétaires chacun de 50% de l'entreprise) qui se sont établis en Tunisie pour proposer aux entreprises occidentales, des solutions de gestion de la relation client à distance. L'entreprise a vu le jour à Tunis en juin 2008. Ses prestations couvrent aussi bien les émissions d'appels (prise de RDV, télémarketing) que les réceptions d'appels (télévente, assistance technique...).

En juillet 2012, WENIBO comptait 60 salariés (dont 35 téléopérateurs) contre 120 avant la révolution tunisienne.

Au moment de notre enquête dans l'entreprise, les salariés observés réalisaient trois types d'opérations :

Ceux de « *l'opération G* » réalisaient la même activité que les acteurs de « *l'opération B* » de l'entreprise BÔLOM, pour le compte du même donneur d'ordres, soit un opérateur français de télécommunications côté à la bourse de Paris (CAC 40). Il s'agissait de fidéliser des

professionnels français (à travers la vente additionnelle) et de leur vendre des abonnements téléphoniques et internet.

Les acteurs de « *l'opération H* » réalisaient également une mission d'acquisition et de fidélisation de clients professionnels français pour le compte de la filiale d'un important opérateur français de télécommunications.

Les deux opérations se faisaient en émission d'appels exclusivement. Bien qu'elles s'adressent à des clients professionnels dont les besoins seraient plus complexes (Batt et Moynihan, 2006), nous considérons, comme chez BÔLOM, qu'elles ont une moindre valeur ajoutée que les activités impliquant le service client, l'assistance technique ou encore le recouvrement. Effectivement, ces dernières nécessitent la personnalisation du service selon les caractéristiques des clients et donc, une expérience et des compétences plus importantes chez les téléopérateurs. L'entreprise WENIBO devrait donc *a priori* se trouver dans un modèle industriel ou un modèle hybride puisqu'elle réalise des activités de faible valeur ajoutée.

Le tableau ci-après met en lumière les caractéristiques des quatre centres d'appels présentés.

Tableau 13: Caractéristiques des quatre centres d'appels étudiés

	BOTBASSO	BÔLOM	BODAA	WENIBO
localisation	Tunis	Béja	Tunis	Tunis
Année de création en Tunisie	2000 (2004 pour le site étudié)	2010	2003	2008
Taille en juillet 2012 (population totale en Tunisie après la révolution)	5000, dont 850 pour le site étudié	18	82	60
Origine nationale des actionnaires	Internationale	Tunisie	Tunisie (99%) France (1%)	France
Origine nationale des dirigeants	France	Tunisie	France	France
Pays des donneurs d'ordres au moment de l'étude	Belgique et France	France et Suisse	France	France
Pays des clients finaux au moment de l'étude	Belgique et France	France et Suisse	France	France
Activité selon l'origine de l'appel	Appels entrants	Appels sortants	Appels entrants et sortants	Appels sortants
Description de l'activité	Gestion (Assistance technique, SAV) « Opérations 1 et 2 »	Acquisition (prise de RDV, télévente) et Fidélisation (vente additionnelle) « Opération A, B et C »	Acquisition (enquêtes et sondages), Gestion (recouvrement, accueil téléphonique et standard), « Opération D, E et F »	Acquisition (télévente) et Fidélisation (vente additionnelle) « Opération G et H »
Niveau de valeur ajoutée de l'activité	Fort	Faible	Fort et faible	Faible
Modèles de management <i>a priori</i>	Professionnel ?	Industriel ? Hybride ?	Industriel ? Professionnel ? Hybride ?	Industriel ? Hybride ?

Malgré leurs différences en termes de taille, d'origine nationale des dirigeants et/ou des actionnaires, les quatre entreprises ont en commun le fait d'être des centres d'appels externes, offshore et multi-clients. Leur configuration correspond au *cas d (Centres d'appels entièrement externalisés)* de Pichault et Zune (2000) (voir chapitre 3, tableau 6).

En fonction de leur sensibilité à la culture locale et/ou à la mondialisation, les quatre entreprises pourraient en plus opter pour des modèles différents de management (paternalisme, bureaucratie, global, mosaïque) (Scouarnec et Silva, 2006 ; Louart et Scouarnec, 2005). Le chapitre suivant nous apportera plus de précisions sur cette question. Aussi, nous vérifierons s'il y a réellement une relation entre les modèles managériaux de ces entreprises et la manière dont leurs employés se définissent lorsqu'ils s'estiment mis en demeure par leurs clients (français, belges et suisses) d'endosser une identité en désaccord avec la leur. Mais avant d'y parvenir, il nous paraît intéressant de présenter les outils qui nous ont permis de recueillir nos données.

2.2. Le recueil des données

Avant de présenter les outils utilisés pour recueillir nos données, il nous semble important de revenir sur notre démarche de recherche depuis le début de notre thèse. Ceci, afin de justifier le choix de notre terrain (la Tunisie), le choix des quatre entreprises présentées, le choix de notre échantillon et des outils de recueil adoptés.

En réalité, notre recueil de données s'est effectué en 2 grandes étapes dont une préliminaire, réalisée entre 2010 et 2011, et une définitive, réalisée en 2012.

2.2.1. Recueil de données durant l'enquête préliminaire

2.2.1.1. Enquête préliminaire

Ainsi que nous l'avons précisé au chapitre 3, les prestataires étrangers d'activités de services les plus sollicités par les entreprises françaises (comme Orange ou encore Free) se situent traditionnellement en Afrique francophone, et en particulier au Maroc, en Tunisie, à Madagascar, etc. Il nous semblait donc pertinent d'orienter notre recherche vers les centres d'appels offshore situés dans ces pays. Toutefois, ne connaissant pas personnellement ces

derniers et disposant de moyens relativement limités pour conduire notre projet, il nous paraissait difficile de nous rendre dans chacun des pays précités.

Au vu de ce constat, nous avons pris la décision fin 2009, de mener une recherche proactive de personnes travaillant dans ces pays, et ce, depuis la France. Cette démarche nous a conduites à rencontrer en Avril 2010, Geneviève, DRH française d'un centre d'appels offshore tunisien. Mais aussi Mohamed et Boubakar, deux téléopérateurs travaillant dans deux centres d'appels offshore, l'un situé au Maroc et l'autre au Sénégal.

Nous avons décidé de mener 3 entretiens non directifs avec les trois acteurs : un en face à face à Marseille avec Geneviève lors de son séjour dans la ville ; les deux autres depuis la France également, mais par le biais de Skype, les deux acteurs vivant dans leurs pays respectifs, le Maroc et le Sénégal.

Ne connaissant ni le Maroc, ni la Tunisie, ni le Sénégal, nous avons sollicité nos trois interlocuteurs afin qu'ils nous orientent vers des collaborateurs susceptibles de participer à notre enquête. Cette technique d'échantillonnage appelée « la boule de neige » (snowball sampling) consiste pour le chercheur, à recruter ses répondants via le réseau social de personnes ayant déjà répondu à son enquête. C'est une stratégie adaptée pour atteindre une population difficilement accessible. C'est la raison pour laquelle nous l'avons choisie.

Grâce à cette stratégie, nous avons réussi à interviewer 27 personnes supplémentaires, ce qui porte le nombre de notre échantillon préliminaire à 30 acteurs. Ces personnes sont issues de 10 centres d'appels différents dont 8 en Tunisie, un au Maroc et un au Sénégal. Parmi elles, 20 travaillent en Tunisie, 6 sont situées au Maroc et 4 au Sénégal.

Les acteurs tunisiens de l'étude ont été interviewés en face à face en juillet 2010, lors de notre premier séjour en Tunisie. Les 10 autres ont été interviewés depuis la France par le biais du logiciel Skype. Nous avons fait le choix de nous rendre prioritairement en Tunisie parce que nous y avons établi des contacts plus solides, mais aussi parce que nous disposions de moyens réduits pour nous rendre parallèlement au Maroc et au Sénégal.

Les 30 acteurs qui sont téléopérateurs (22), managers (5) ou membres de la fonction RH (3), ont été interrogés à travers des entretiens non directifs. Méconnaissant le contenu exact de notre objet à ce moment-là, nous avons choisi d'utiliser cet outil pour préciser notre objet, et pour pouvoir éventuellement envisager par la suite, l'usage d'entretiens semi-directifs.

Aussi, nous avons choisi l'entretien non directif parce qu'il nous offre plus de souplesse et parce qu'il nous dispense d'une intervention durant le déroulement de l'entretien, si ce n'est pour faciliter le discours de nos répondants et manifester de la compréhension à leur égard (Ibert et al, 1999).

Nos entretiens préliminaires, qui ont été conduits en 2010 (pour la Tunisie) et en 2011 (pour le Maroc et le Sénégal) et dont la durée variait entre 1h30 et 2h, avaient des objectifs précis, bien que généralistes dans un premier temps :

- Identifier les activités des centres d'appels offshore
- Identifier leurs pratiques managériales
- Identifier les profils et activités de leurs collaborateurs
- Connaître les attentes ainsi que l'origine nationale de leurs clients et donneurs d'ordres

2.2.1.2. Premiers résultats

Cette recherche préliminaire nous a permis de dégager une idée générale des centres d'appels et surtout, d'envisager la suite de notre recherche. Il en est ressorti que :

- Les collaborateurs en relation directe avec les clients (téléopérateurs, téléconseillers, téléacteurs) sont confrontés à différentes contraintes et exigences émanant de leurs clients étrangers. Pour y faire face, ils utilisent une identité culturelle différente de la leur (un prénom et un nom de famille différents, une origine culturelle et géographique différentes).
- Qu'ils soient en Tunisie, au Maroc ou au Sénégal, les centres d'appels ont des pratiques de management plus ou moins différentes. Toutefois, à ce stade de notre étude, nous n'avons pas pu identifier avec précision les caractéristiques exactes de ces dernières.
- Les collaborateurs des centres d'appels occupent des fonctions différentes. Certains ont plus de poids que d'autres et influencent fortement l'orientation managériale de leur entreprise. Ce constat déterminera plus tard, le choix de notre échantillon définitif.

A l'issue de cette enquête préliminaire, compte tenu des résultats observés et des moyens dont nous disposions, nous avons pris la décision de nous focaliser définitivement sur la Tunisie pour trois raisons : Premièrement, parce que d'après la littérature (Relation Clients Magazine, 2011), la Tunisie est la destination la plus recherchée (derrière le Maroc) par les entreprises françaises souhaitant externaliser des activités de services à l'étranger. Deuxièmement, parce que durant notre enquête préliminaire, nous sommes parvenues à établir des contacts durables et sérieux avec les acteurs travaillant dans les centres d'appels tunisiens. Troisièmement parce que la Tunisie nous a semblé plus intéressante d'un point de vue financier. La conduite d'une recherche doctorale implique des dépenses importantes puisqu'elle nécessite plusieurs déplacements sur le lieu de l'enquête, un hébergement et une restauration sur place. En réalisant le budget prévisionnel de notre étude, la Tunisie nous a semblé être le choix le plus judicieux.

Nous avons donc concentré notre recherche sur un échantillon définitif de 85 personnes travaillant pour les quatre centres d'appels que nous avons précédemment présentés. Nous avons choisi ces quatre entreprises car nous nous sommes rendues compte, lors de l'enquête préliminaire, qu'elles présentaient probablement des modèles managériaux différents. Les 85 acteurs ont été recrutés à travers le principe de l'échantillonnage ciblé¹¹²(purposive sampling). Nos données y ont été recueillies par le biais de quatre outils que nous allons maintenant présenter (Yin, 2003) : l'entretien (semi-directif individuel d'une part, et semi-directif de groupe d'autre part), l'observation non participante, l'analyse documentaire et les archives.

2.2.2. Le recueil des données durant l'enquête définitive : une combinaison de plusieurs instruments

Cette enquête définitive a été réalisée entre juin et juillet 2012. D'après Yin (2003), pour conduire une étude de cas, il est possible de recueillir des données à travers 6 outils :

¹¹² Nous définirons plus loin cette technique d'échantillonnage et soulignerons son intérêt pour notre recherche.

- La documentation (lettre, communiqué, notes de services, agenda, faire-part de réunion, documents administratifs, journal, etc.)
- Les archives (ex. : archives concernant le nombre de clients servis dans le passé, archives relatives au budget, etc.)
- Les interviews (non directifs, semi-directifs, individuels, collectifs)
- L'observation directe
- L'observation participante
- Les artéfacts (« *physical artifacts* »)

Dans notre thèse, nous avons mobilisé les quatre premiers outils.

2.2.2.1. La documentation

Nous avons trouvé intéressant de recourir à la documentation pour connaître davantage les quatre entreprises qui sont au cœur de notre recherche. Si cet outil nous a paru pertinent, c'est parce qu'il a un caractère officiel et légitime. Effectivement, qu'il soit à l'initiative des acteurs internes (note de service, communiqué, agendas, communications écrites, etc.) ou externes (presse locale, etc.), le contenu de la documentation d'une entreprise est supposé être connu (et parfois approuvé) par la majorité de ses acteurs. Notre attention s'est précisément portée sur les documents ci-après :

- *Le règlement intérieur* : nous avons scrupuleusement lu les règlements intérieurs des quatre entreprises afin de prendre connaissance des devoirs et droits de leurs salariés durant leur temps de travail. ce document est susceptible de nous fournir des informations sur la manière dont les travailleurs tunisiens sont encadrés.
- *Les sites Internet* : les quatre centres d'appels disposent chacun, d'un site internet. Nous avons donc à plusieurs reprises parcouru ce dernier afin de recueillir des données sur les fiches d'identités de chaque entreprise, l'origine nationale de ses dirigeants, de ses actionnaires, mais aussi de ses donneurs d'ordres et clients finaux.
- *Les réseaux sociaux* : les quatre entreprises disposent chacune, d'un compte sur le réseau social Facebook (BOTBASSO dispose en plus, d'un compte sur Twitter, YouTube et LinkedIn, mais aussi d'un Blog qu'elle alimente régulièrement). Ce lien leur permet

de publier leurs offres de recrutement auprès d'un public plus ciblé. Aussi, il leur permet d'échanger quotidiennement avec leurs employés et avec toute personne extérieure intéressée par leurs services. En visitant leurs comptes respectifs, nous avons découvert des images et photos de salariés sur leur lieu de travail (cas de BOTBASSO) et/ou lors de sorties socioculturelles offertes par leur entreprise (cas de BODAA) en plus de données en lien avec l'activité, les projets en cours et les réactions des employés sur ces derniers. Nous pensons que ces éléments sont riches d'enseignements pour notre thèse car ils sont susceptibles de nous éclairer sur les réactions des travailleurs tunisiens vis-à-vis des pratiques développées par leurs employeurs.

- *Les notes de service* : nous avons pris connaissance des notes de service portées à l'attention des salariés par leur direction. Ces documents peuvent nous procurer des informations sur la nature des relations entre les opérateurs et leurs encadrants, mais aussi entre les employés et leur direction, celle-ci pouvant être française (BOTBASSO, BODAA et WENIBO) ou tunisienne (BÔLOM).
- *Les communications électroniques (e-mails)* : les managers tunisiens communiquent quotidiennement avec leurs donneurs d'ordres occidentaux à travers des e-mails. Certains managers nous ont permis, suite à notre demande, d'examiner ces communications afin que nous puissions évaluer le caractère panoptique ou politique de la relation entre le centre d'appels et ses mandataires (Pichault et Zune, 2000 ; Rorive et Naedenoen, 2005).
- *Presse locale* : en examinant la presse locale, nous avons retrouvé des articles évoquant certaines des entreprises étudiées, en particulier BODAA et BOTBASSO. Il s'agit d'une source d'information potentiellement intéressante pour notre thèse puisqu'elle est susceptible de nous éclairer sur la manière dont les pratiques des entreprises sont perçues localement.
- *Autres documents* : outre les documents précités, nous avons examiné les organigrammes des quatre entreprises (voir annexes 2, 3, 4 et 5), les contrats de travail

de certains collaborateurs, les plannings des salariés ainsi que les documents liés à la formation des téléopérateurs. Aussi, nous avons analysé des documents internes adressés aux managers par la direction ou le siège social. Dans ces derniers, nous avons pu découvrir des éléments d'information sur l'évaluation des téléopérateurs, le contrôle de la performance, etc.

2.2.2.2. Les archives

Nous avons pu accéder aux archives des entreprises en prenant entre autres connaissance de leurs bases de données internes. Celles-ci nous ont par exemple permis de connaître l'évolution du taux de turnover, de l'absentéisme, des retards, du nombre de dossiers clients traités par opérateur, du nombre de donneurs d'ordres et leurs origines nationales, etc. Ces informations nous paraissent pertinentes dans la mesure où elles permettent d'imaginer le climat social de l'entreprise. Par ailleurs, suite à notre demande, les managers nous ont permis d'examiner les enregistrements des conversations téléphoniques passées entre les opérateurs tunisiens et leurs clients étrangers. Cela nous a permis de nous rendre compte de la nature des relations entre les uns et les autres.

2.2.2.3. Les entretiens

En suivant les recommandations de Gavard-Perret et al (2008), nous avons conduit des entretiens semi-directifs individuels et des entretiens de groupe.

2.2.2.3.1. Les entretiens semi-directifs individuels

- Les entretiens

L'entretien individuel permet de cerner des phénomènes complexes et d'aborder des sujets confidentiels comme la religion, l'argent, la sexualité et la mort (Gavard-Perret et al, 2008). Il nous paraît donc très adapté à notre objet de recherche.

Il existe trois types d'entretiens : l'entretien directif, l'entretien semi-directif et l'entretien non directif (Thiéart et coll, 2007 ; Gavard-Perret et al, 2008, Yin, 2003). Tout dépend du niveau de structuration de l'entretien.

Le premier type d'entretien nécessite une structuration plus rigoureuse et l'intervention régulière du chercheur durant l'échange. Il présuppose pour ce dernier, d'avoir une idée du contenu de l'objet de sa recherche, ce qui n'est pas complètement notre cas. C'est pourquoi nous avons exclu l'idée de recourir à cet outil.

L'entretien semi-directif en revanche, nécessite une formalisation relative tout en laissant au répondant une certaine liberté. Il implique de construire un guide d'entretien relativement structuré. Aussi, il est adapté aux contraintes du terrain liées entre autres, à la moindre disponibilité des enquêtés, et aux connaissances et compétences (souvent réduites) du chercheur sur l'objet de sa recherche (Gavard-Perret et al, 2008). Il nous semble donc adapté à notre étude.

Nous avons réalisé 85 entretiens semi-directifs avec chacun des 85 acteurs impliqués dans notre étude. Ces entretiens ont été conduits entre juin et juillet 2012 en face à face en Tunisie (c'est le cas de 83 entretiens) ou à distance depuis la France grâce au logiciel Skype (c'est le cas de 2 entretiens). Ceci, en raison de la moindre disponibilité des acteurs durant notre séjour sur le terrain.

D'après Gavard-Perret et al (2008), un entretien individuel doit durer entre 30 minutes et 2h. Nous nous sommes entretenues entre 1h30 et 2h en moyenne avec les managers opérationnels et les acteurs de la fonction RH. En revanche, nos entretiens avec les opérateurs ne dépassaient en général pas 30 minutes.

Nous avons créé quatre guides d'entretiens à l'attention des acteurs ciblés (nous justifierons plus loin le choix de ces acteurs) :

- Un guide à l'attention des dirigeants ou gérants,
- un autre pour les collaborateurs tunisiens, qu'ils soient opérateurs (téléacteurs, téléconseillers et téléopérateurs), managers opérationnels (superviseurs ou responsables d'équipes, responsable pôle, responsable de production, responsable d'unité opérationnelle), ou chargés de contrôler la qualité du travail et l'activité des opérateurs (chargé de qualité, responsable qualité, vigistes, expert produit).
- un guide pour les professionnels de la fonction RH (DRH, RRH, formateur, chargé de recrutement, etc.)
- Et (pour l'entreprise BODAA exceptionnellement) un guide pour les consultants indépendants en management interculturel

Pour reprendre la typologie des métiers des centres d'appels (voir chapitre 3, section 1), nous pouvons affirmer que nous avons interrogé en plus des dirigeants, les métiers de la production (opérateurs et managers opérationnels), les métiers de la qualité et du contrôle de l'activité (chargé de qualité, vigistes, etc.) et les fonctions supports (professionnels de la fonction RH).

Suite aux recommandations de Gavard-Perret et al (2008), nous avons construit nos quatre guides en suivant le principe de l'entonnoir. Ainsi, dans un premier temps, en introduction, nous avons essayé de mettre nos interlocuteurs à l'aise¹¹³ en relativisant l'entretien, et en mettant en avant son caractère instructif pour la recherche. Ensuite, après leur avoir garanti l'anonymat, nous leur avons présenté l'objet de la recherche. Nous leur avons indiqué la finalité de cette recherche en mettant en valeur son caractère pédagogique et universitaire. Au cours de cette phase introductive, nous avons proposé à nos répondants d'accepter l'enregistrement de l'entretien, chose qui a été refusée par un peu plus de la moitié des répondants tunisiens, -soient 43 personnes sur 81-, malgré notre discours rassurant. Nous attribuons ce refus à l'environnement fonctionnel (politique) d'une part et au contexte économique d'autre part.

Le contexte politique encore marqué par les 23 années du régime « liberticide » du président Ben Ali (Piot, 2011, Hibou, 2006) pousse certains, et ce, malgré la révolution de 2011, à rester prudents. Des salariés nous ont effectivement fait part de leur crainte de l'enregistrement, en nous confiant qu'ils redoutaient que « les choses se retournent contre eux » et qu'ils soient ultérieurement punis pour avoir été « trop bavards ». Par ailleurs, du fait du contexte économique local caractérisé par un important taux de chômage juvénile, les salariés craignaient d'être renvoyés et mis au chômage pour avoir dévoilé les pratiques de leur entreprise. Mohamed, l'un des managers de BOTBASSO, nous a par exemple affirmé que :

« Vous savez, ils (employeur) ont des choses à cacher. Je ne peux pas vous parler comme ça, je risque de me faire prendre. Nous sommes très contrôlés ici. Je pourrai perdre mon boulot. Vous savez, il n'y a pas trop d'opportunités de travail en Tunisie ».

¹¹³ Ceci, oralement.

Mohamed nous a par ailleurs indiqué que certains de ses collaborateurs avaient déjà été « inquiétés » dans le passé pour avoir communiqué avec des « intrus ». Plus tard, ce manager a accepté notre demande d'entretien à condition que nous nous rencontrions loin de l'entreprise, à l'abri des regards, et que nous ne soyons pas accompagnées le jour du rendez-vous. Ses collègues ont également accepté de nous rencontrer à condition que nous ne rentrions pas à l'intérieur de leur entreprise, protégée par un impressionnant dispositif de sécurité. La plupart de nos entretiens avec les acteurs de BOTBASSO ont donc été conduits dans la cour de l'entreprise. Néanmoins, comme nous le préciserons plus tard, nous avons réussi à nous introduire dans les salles de pause pour y mener des observations.

Le refus par certains d'être enregistrés est probablement un inconvénient pour notre recherche. Pour y remédier, nous avons procédé à une importante prise de notes et à des techniques de reformulation, afin de nous assurer d'avoir compris les propos des répondants.

Les entretiens qui ont été enregistrés ont fait l'objet d'une retranscription complète.

La phase introductive de chaque entretien était suivie d'une phase de recentrage puis d'une phase d'approfondissement et d'une conclusion.

- Le guide d'entretien

Les quatre guides d'entretien se trouvant en annexe (annexes 6, 7, 8 et 9), il n'est pas nécessaire de présenter leurs contenus ici. Nous évoquerons uniquement et brièvement celui utilisé pour interviewer les employés et managers tunisiens, car c'est ce dernier qui est au cœur de notre problématique. Ce guide d'entretien comprend 5 étapes :

... Etape 1 : « pour mieux vous connaître »

Cette première étape contient des questions sur les caractéristiques individuelles des interviewés (âge, sexe, situation matrimoniale et familiale). Elle permet de mieux connaître nos interviewés mais aussi d'introduire l'interview d'une manière plus informelle et conviviale.

... Etape 2 : « les donneurs d'ordres et leurs attentes/exigences »

Cette seconde étape interroge les interviewés sur leurs donneurs d'ordres. Elle nous permet de savoir ce que pensent les premiers des seconds et donc de connaître la nature des relations entre les uns et les autres.

... Etape 3 : « les clients finaux et leurs attentes »

Comme dans l'étape précédente, cette troisième phase interroge les interviewés sur leurs clients finaux. Cela nous permet d'avoir une idée de la nature des relations entre les uns et les autres.

... Etape 4 : « Modèle managérial de l'entreprise »

Cette étape comprend des questions portant sur 10 pratiques managériales de l'entreprise à savoir : 1) le *Recrutement*, 2) la *formation et l'intégration*, 3) la *gestion de l'emploi*, 4) le *contrôle de la performance*, 5) la *division et la coordination du travail*, 6) la *planification du temps de travail*, 7) les *pratiques de rémunération*, 8) les *pratiques religieuses*, 9) les *activités socio-culturelles* et 10) la *relation base/encadrement*.

Pourquoi ces 10 pratiques ? Parce que l'indentification d'un modèle de management passe nécessairement par l'analyse des pratiques de l'entreprise. En effet, il nous paraît inimaginable d'affirmer que telle entreprise est bureaucratique et telle autre paternaliste sans savoir au préalable comment le travail y est cordonné, et/ou sans connaître les relations de pouvoir entre les différents acteurs qui y travaillent. Cependant, parmi les nombreuses pratiques managériales et organisationnelles proposées par les ouvrages de GRH, nous n'en avons choisi que 10. Le choix des sept premières pratiques réside dans le fait qu'elles sont caractéristiques du management dans les centres d'appels (Holman, Batt et Holtgrewe, 2007). Dans leur étude mondiale (présentée au chapitre 3), Holman, Batt et Holtgrewe (2007) ont effectivement identifié ces pratiques comme étant courantes dans les centres d'appels aussi bien externes qu'internes.

Toutefois, plutôt généralistes, ces sept pratiques ne nous semblent pas de nature à permettre une compréhension plus fine du contexte, ni à favoriser l'interprétation des pratiques des entreprises tunisiennes enquêtées. Le contexte maghrébin se distinguant par une forte identité culturelle (Frimousse et Peretti, 2005, 2006 ; Louart et Scouarnec, 2005), il nous a semblé plus pertinent d'examiner d'autres pratiques susceptibles de révéler cette identité. Dans le cas tunisien, Zghal (1994), Yousfi et al (2005) et Yahiaoui-Sekkai (2007) estiment que l'entretien du flou, la valorisation de l'appartenance sociale et donc l'importance des relations, sont des caractéristiques de la culture tunisienne. La recherche d'égalité et de dignité à travers la rémunération, l'information, la formation et la promotion (Zghal, 1994 ; Yousfi et al, 2005) en est une autre de ses caractéristiques. Selon ces auteurs,

cette recherche du couple égalité-dignité trouve ses origines dans l’Islam, religion de la majorité des citoyens tunisiens.

C’est donc pour tenter de comprendre plus finement les pratiques des quatre centres d’appels enquêtés que nous avons fait le choix de nous intéresser à trois pratiques supplémentaires (non évoquées par Holman, Batt et Holtgrewe, 2007) plus en lien avec le contexte tunisien à savoir : 8) *les pratiques religieuses*, 9) *les activités socio-culturelles*, et 10) *la relation base/encadrement*.

Dans « les pratiques religieuses », nous entendons analyser les actions des quatre entreprises vis-à-vis de la religion de leurs collaborateurs. Dans « les activités socio-culturelles », nous nous intéressons aux activités réalisées par les collaborateurs dans ou en dehors de leur entreprise mais organisées et financées par cette dernière. Enfin, dans la « relation base/encadrement », nous entendons analyser les liens qu’entretiennent les opérateurs (base) avec leurs encadrants, que ces derniers soient managers opérationnels ou membres de la direction.

... Etape 5 : les stratégies identitaires

Cette ultime étape propose une série de questions permettant d’identifier les stratégies identitaires des salariés. En réalité, l’observation directe (qui sera présentée plus loin) nous a paru plus pertinente que les entretiens, pour identifier les stratégies des salariés rencontrés. Néanmoins, nous avons souhaité poser à ces derniers des questions supplémentaires pour compléter les résultats de nos observations. D’où l’intérêt de cette ultime étape.

2.2.2.3.2. Les entretiens semi-directifs de groupe

Bien que notre thèse s’intéresse aux individus plutôt qu’aux groupes, nous avons en plus des entretiens individuels, réalisé des entretiens de groupe afin d’élargir notre réflexion et d’optimiser la production des informations. Nous pensons que cette technique peut nous permettre de vérifier si les stratégies identitaires des travailleurs tunisiens sont bien une initiative individuelle ou si elles sont influencées par celles développées par leurs pairs.

Gavard-Perret et al (2008) identifient 5 types de groupes : les groupes de discussion, les tables rondes (focus group), les groupes de créativité, les groupes nominaux et les groupes delphi. Contrairement aux quatre derniers types de groupe, le groupe de discussion « permet d’explorer des phénomènes pour lesquels le chercheur n’a pas de cadre de

référence » (Ibid.). Nous nous sentons concernées par cette situation, c'est pourquoi nous avons choisi de mener nos entretiens collectifs avec ce type de groupe.

Nous avons conduit 7 entretiens de groupe dont 2 avec des managers opérationnels et 5 avec des opérateurs. Chaque entretien était composé de 3 à 8 personnes. Gavard-Perret et al (2008) recommandent de réunir 8 à 10 personnes pour des groupes de discussion. Cependant, compte tenu des contraintes contextuelles précédemment évoquées, nous n'avons pas tenu à imposer aux acteurs, les membres de leur groupe de discussion. D'autant plus que certains refusaient de discuter en présence de leurs collègues jugés « trop complices » avec les managers ou avec la direction française.

Que l'entretien soit individuel ou collectif, nous avons dû mettre en place une stratégie pour optimiser le taux de participation des enquêtés. Selon Gavard-Perret et al (2008), plusieurs motifs peuvent être utilisés pour y parvenir.

- Des motifs tangibles, comme :
 - La rémunération : notre thèse étant financée par une bourse ministérielle, nous n'avions pas les moyens suffisants pour utiliser ce motif.
 - L'intérêt personnel pour le thème : nous estimons avoir convaincu les acteurs de l'intérêt personnel de notre objet pour eux, en leur indiquant que le fait de faire le point sur les pratiques de leur entreprise allait certainement leur permettre de prendre du recul, et d'appréhender sous un angle plus constructif, leur interaction avec leurs clients étrangers d'une part, et avec les étrangers en général d'autre part.
- Des motifs intangibles, comme :
 - La valorisation égoïste : le fait pour un acteur d'accepter d'échanger sur les pratiques de son entreprise mais aussi sur lui, est un signe d'ouverture de sa part et la preuve de sa capacité à se remettre en question, ce qui constitue une qualité individuelle remarquable.

L'usage de ces stratégies nous a permis d'atteindre un taux de participation de 100% (soit au total 85 personnes sur les 85 sollicitées).

En résumé, nous avons recueilli des données sur notre terrain d'investigation à travers la documentation, les archives, les entretiens (individuels non directifs au début, puis

individuels semi-directifs et de groupes semi-directifs). Nous aurions pu nous contenter de ces outils. Mais compte tenu de la complexité de notre objet de recherche, nous avons fait le choix d'utiliser un outil supplémentaire : l'observation directe non participante (Yin, 2003).

2.2.2.4. L'observation directe non participante

Il existe deux types d'observations (Journé, 2008 ; Yin, 2003) : l'observation passive ou non participante, et l'observation participante. Dans la seconde, le chercheur endosse une double casquette (Journé, 2008) : celle de professionnel et celle de chercheur. Celle d'insider et d'outsider. Cela l'amène à interagir continuellement avec les acteurs de son terrain. Dans ce contexte, il est possible qu'il s'attache à ces derniers et développe de l'empathie à leur égard. Ce qui peut poser un réel problème pour la recherche: celui de biaiser le recueil des informations en poussant le chercheur vers certains acteurs plus que vers d'autres (Matheu, 1986). C'est en partie pour y remédier que nous avons choisi l'observation non participante. Selon Benoit Journée (2008, p. 145), elle permet non « *pas de supprimer les interactions entre l'observateur et l'observé mais plutôt de les contrôler et de les expliciter afin de permettre une critique externe (détection de biais systématiques, etc.)* ».

2.2.2.4.1. Mais pourquoi observer ?

Suite à la lecture des travaux d'Arborio et Fournier (2005) et de Journée (2008), nous avons décidé de conduire une observation non participante auprès des quatre centres d'appels qui font l'objet de notre thèse. Nous avons pris cette décision pour :

- *Renforcer nos données primaires* : l'un des inconvénients des données primaires recueillies par le biais d'entretiens est qu'elles reposent sur du déclaratif. Notre objet étant complexe, il nous a semblé pertinent de recueillir des informations accessibles autrement.
- *Comprendre un phénomène mal connu* : Lorsqu'un phénomène est mal connu ou sous-estimé par la théorie, la conduite d'une observation peut permettre de faire reconnaître son importance.
- *Contextualiser nos données* : dans le cadre de la présente étude relative au management et à l'identité des travailleurs tunisiens des centres d'appels offshore, il

convient de s'intéresser au contexte mais aussi aux activités des acteurs concernés. Selon Journé (2008), observer directement le contexte permet de renforcer les études de cas, en particulier, celles portant sur les phénomènes méconnus.

- *limiter le biais de reconstruction a posteriori* : l'observation permet d'accéder instantanément à l'objet de la recherche. Cela limite le biais de reconstruction *a posteriori* (comme les souvenirs imprécis, incomplets, etc.) qui peut affecter aussi bien les observés que le chercheur.

2.2.2.4.2. Quoi/qui observer ?

« Observer, c'est voir ce que des personnes, des objets ou des phénomènes sont ou font » (Journé, 2008). D'après cet auteur, on peut aussi bien observer des comportements non verbaux, des sons que des paroles. Compte tenu de notre objet de recherche, nous avons particulièrement tenu à observer les faits et acteurs suivants :

- Les opérateurs tunisiens en communication téléphonique avec leurs clients français, belges et/ou suisses : lors des correspondances téléphoniques entre clients occidentaux et opérateurs tunisiens, nous nous mettions en situation de double écoute afin d'être témoins des échanges entre les deux types d'acteurs. Nous avons opté pour cette stratégie afin de vérifier l'existence ou non d'une injonction identitaire négative de la part des clients, c'est-à-dire une dévalorisation (ou non) par ces derniers, de l'identité des téléopérateurs. Selon Malewska-Peyre (1999), la dévalorisation de l'identité se traduit par des propos « racistes et xénophobes » comme « sale Portugaise », « Nègresse » ou encore « sale Arabe ». Ces propos correspondent aux « stigmates tribaux » (Goffman, 1973), lesquels sont susceptibles d'apparaître dès lors qu'autrui (dans notre cas, il s'agit du client occidental) constate (ou plutôt entend) une différence culturelle, raciale, religieuse, nationale, etc. entre lui et son interlocuteur (dans notre cas, il s'agit de l'opérateur tunisien). Le but d'observer les échanges entre les deux types d'acteurs est pour nous, l'occasion de constater l'expression ou non de ces stigmates par les clients, mais aussi l'expression ou non d'autres stigmates que Goffman (1973) appelle « les tares de caractères », qui se traduisent par une présomption par autrui (client) de l'incompétence ou encore de la malhonnêteté des téléopérateurs.

- Les managers en communication téléphonique avec leurs donneurs d'ordres occidentaux : plusieurs fois par semaine, les managers tunisiens s'entretiennent avec leurs donneurs d'ordres sur l'état d'avancement des opérations mais aussi, sur les performances des équipes. Suite à notre demande, certains managers nous ont permis d'écouter ces échanges, l'occasion pour nous de vérifier la nature politique ou panoptique de la relation entre le centre d'appels tunisien et ses commanditaires (Pichault et Zune, 2000 ; Naedenoen et Zune, 2004).
- Les acteurs (quel que soit leur statut) durant leur temps de pause, aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de leurs entreprises.
- Les salles de pauses des entreprises
- Les nouvelles recrues durant leur période de formation et d'intégration
- Les acteurs durant les activités extraprofessionnelles organisées par l'entreprise : toutes les entreprises étudiées offrent à leurs collaborateurs, des sorties et activités socioculturelles : nous avons observé les collaborateurs durant ces moments, afin de vérifier si les stratégies identitaires qu'ils développent dans l'entreprise dépassent les frontières de cette dernière.

2.2.2.4.3. Les stratégies d'observations employées

Journé (2005) distingue quatre stratégies d'observation : la stratégie du lampadaire, la stratégie du flash ou du coup de projecteur, la stratégie de la lampe frontale et la stratégie des lampes de poche.

- La stratégie du lampadaire

A l'image d'un lampadaire fixe qui éclaire la chaussée, la stratégie du lampadaire consiste à observer des individus, objets ou comportements depuis une position fixe. L'observateur ne sait pas exactement qui passera sous son lampadaire, ni ce qu'il y observera. Cette stratégie permet de montrer un phénomène dans sa globalité et de mettre en exergue ses régularités. Par contre, étant donné que l'observation se fait au même endroit, il est possible que le chercheur passe à côté d'une information importante et pertinente pour sa recherche.

- La stratégie du coup de projecteur

Dans cette stratégie, la durée ainsi que le périmètre de l'observation sont fixes. En revanche, d'après Journé (2005), l'éclairage est momentanément intensifié pour permettre la collecte de données ciblées. Comme dans la stratégie précédente, l'observateur ignore les actions qui se dérouleront sous son éclairage. Cette stratégie a l'avantage de favoriser le recueil de données plus pertinentes, qui sont susceptibles d'échapper à la stratégie précédente.

- La stratégie de la lampe frontale

Cette stratégie a pour but de mettre en évidence les activités et les particularités d'un individu et de cerner son point de vue sur les situations en cours. Contrairement aux stratégies précédentes, les lieux de l'observation sont indéterminés puisqu'ils évoluent selon la position de l'acteur observé. Cette stratégie a l'avantage de permettre une meilleure connaissance des activités d'un acteur. Cependant, elle ne permet pas de se rendre compte de la régularité d'un phénomène puisque l'acteur observé n'est jamais sur une position fixe.

- La stratégie des lampes de poche

Ici, le chercheur remet des lampes de poches à différents acteurs afin que ces derniers se déplacent avec elles. Celles-ci peuvent passer d'un acteur à un autre afin d'éclairer l'évolution d'une situation complexe. Comme dans la stratégie précédente, le lieu d'observation est indéterminé. Mais au contraire de cette dernière, les acteurs observés sont indéterminés. Cette stratégie permet de cerner l'évolution d'un phénomène.

Selon Journé, le chercheur peut utiliser une seule stratégie. Mais il peut aussi faire le choix d'en utiliser plusieurs. Dans notre cas, nous avons opté pour la seconde option en utilisant les trois premières stratégies. Effectivement, au début de l'observation dans chacune des quatre entreprises, nous avons employé *la stratégie du lampadaire* en observant les acteurs depuis un lieu fixe, qu'ils soient opérateurs, managers, acteurs RH, afin de nous rendre compte de la régularité (ou non) de leurs actions.

Ensuite, nous avons employé *la stratégie du coup de projecteur* en orientant notre éclairage sur un groupe spécifique (ex : nouvelles recrues durant leur formation). Ainsi, dans l'entreprise BÔLÔM, nous nous sommes focalisées sur un groupe de jeunes recrues qui suivait une formation. L'encadré ci-après indique les détails de cette observation.

Encadré 1: Observation d'une séance de formation culturelle chez BÔLOM

Observation d'un groupe de quatre téléopérateurs en formation:

Sujet : Formation culturelle suisse en vue d'intégrer « l'opération A » pour le compte d'un donneur d'ordres suisse

Date : le 28 juin 2012

Acteurs : Marwen, superviseur et formateur

Les formés : 4 téléopérateurs nouvellement arrivés dans l'entreprise

Marwen, le manager, commence par demander aux jeunes recrues comment elles vont.

Ensuite, il leur demande de se souvenir de ce qui a été dit la veille. Il leur indique qu'aujourd'hui, ils apprendront à maîtriser le script, c'est-à-dire à mieux approcher les clients suisses.

Marwen confie à chacun des téléopérateurs des documents contenant le script à apprendre. Cependant, il insiste sur le fait qu'il s'agit d'un modèle et invite les jeunes recrues à l'enrichir et donc, à lui apporter des modifications.

Marwen incite les quatre téléopérateurs à faire des propositions de modification et refuse de leur imposer un modèle unique. Il propose même à chacun de créer son propre script s'il le souhaite, à condition de respecter des règles de marketing et d'être professionnel. Ex : ne pas tutoyer un client.

Marwen suggère ensuite aux téléopérateurs de choisir librement leur pseudonyme suisse. Chacun devra se présenter comme un citoyen suisse résidant à Martigny et travaillant pour le donneur d'ordres suisse de « l'opération A ». Pour rendre leur pseudonyme crédible, Marwen suggère à chacun de créer un compte Facebook avec le pseudonyme choisi. Il précise qu'il s'agit d'une suggestion, pas d'un ordre. Selon lui, ce compte Facebook imaginaire permettrait à chacun d'entrer plus aisément dans la peau d'un citoyen suisse.

Pour détendre l'atmosphère, Marwen demande aux 4 collaborateurs d'où ils viennent. Ils leur parlent même en arabe.

Ensuite il leur dit qu'il ne faut pas juger les clients suisses, et qu'il faut considérer que « *ce qui n'est pas normal pour nous, est normal pour eux* ». Par exemple, en Suisse, selon lui, souvent les femmes sont plus âgées que leurs maris, ce qui est inhabituel en Tunisie.

De temps en temps, le manager détend l'atmosphère en émettant des blagues.

Il conseille aux quatre téléopérateurs de donner de la vivacité à leur texte : ex. : sourire

Ensuite, arrive le temps de la mise en situation. Marwen se fait passer pour un client suisse et simule une communication téléphonique avec chacun des quatre téléopérateurs. Par la suite, il invite chacun à faire des remarques sur l'intervention de ses collègues.

De temps en temps, Marwen demande aux collaborateurs des informations sur leur vie personnelle. Il prend les nouvelles de la mère malade d'une des téléopératrices nommée Abir. Il demande à celle-ci de lui indiquer si elle a laissé sa mère malade toute seule chez elle. Abir lui répond par la positive. Marwen lui suggère alors de prendre une pause si elle le souhaite. Mais la téléopératrice lui indique qu'elle ne préfère pas prendre de pause immédiatement. Elle dit vouloir poursuivre la formation pour finir plus tôt afin de rejoindre plus tôt, sa mère malade.

Ensuite Marwen s'exprime en Arabe avec les quatre téléopérateurs « *pour mieux faire passer certaines choses* ».

Il leur parle des habitudes des Suisses. Ex : la ponctualité, le sérieux. D'après lui, l'objet qui symbolise le mieux le citoyen suisse est la montre Swatch. Ceci, parce que le suisse serait toujours à l'heure et serait attaché aux objets de valeur. Marwen insiste sur la nécessité d'être ponctuel avec les clients suisses.

Au terme de la formation, Marwen demande à chacun son feedback.

Enfin, nous avons clôturé notre observation avec la stratégie de la lampe frontale. Nous avons suivi les managers, leurs pairs et leurs subordonnés dans leurs actions, que celles-ci se déroulent au sein ou à l'extérieur de l'entreprise. Nous avons donc pu suivre l'évolution de leurs activités.

Ces trois stratégies ont été mobilisées successivement les unes après les autres. Nous les avons employées dans les entreprises BÔLOM, BODAA et WENIBO.

Dans l'entreprise BOTBASSO en revanche, la direction française n'ayant pas donné une suite favorable à notre demande, nous n'avons pas pu observer les acteurs dans le cadre de leur travail. Par ailleurs, compte tenu de l'important dispositif de sécurité à l'intérieur et à l'extérieur de cette entreprise, nous n'avons pas réussi à suivre les acteurs dans leurs activités. Néanmoins, nous avons réussi à nous introduire dans leurs salles de pause après avoir convaincu les agents de sécurité que notre présence sur le site n'était pas du tout préjudiciable à l'entreprise.

2.2.2.4.4. Les outils de l'observation : grille d'observation, notes de terrain et notes d'analyse

Nous n'avons pas établi de grille d'observation dans les deux premières stratégies, car comme le précise Journé (2005), ces stratégies ne permettent pas de connaître *a priori* les acteurs de l'observation ni l'action qui se déroulera sous le lampadaire. Une grille d'observation permet de préciser le contenu et éventuellement, l'ordre des actions attendues dans le cadre de l'observation. Il nous a semblé difficile d'en établir une *a priori* avec précision.

En revanche, nous avons utilisé des notes de terrain (Burgess, 1984) pour y consigner tout ce que nous observions. Ces notes constituent un outil capital pour notre thèse.

Nous avons employé une *grille d'observation* pour la stratégie de la lampe frontale. Dans cette grille, nous avons indiqué les éléments que nous espérions observer. Nous nous attendions à avoir des précisions sur le rôle des managers, leurs activités, les relations entre eux et leurs subordonnés d'une part, et entre eux et leurs donneurs d'ordres d'autre part. Ceci, dans le but de qualifier le style de management qui prévaut dans l'entreprise (paternaliste, bureaucratique, global, mosaïque) et aussi pour identifier le style de relation (panoptique/politique) entre l'entreprise et ses donneurs d'ordres occidentaux.

Enfin, nous avons aussi utilisé les *notes d'analyse*. D'après Journé (2005), c'est un outil qui permet au chercheur de noter les premières interprétations de ses observations, après lecture de ses notes de terrain. En général, nous utilisons cet outil le soir, après chaque journée d'observation.

Au final, nous avons utilisé trois outils à savoir la grille d'observation (pour la stratégie de la lampe frontale uniquement), les notes de terrain et les notes d'analyse.

2.2.2.4.5. La durée des observations

Journé (2005) recommande une durée d'une semaine (ou moins) pour mener à bien chacune des trois stratégies d'observation utilisées. Mais en étudiant l'entreprise BODAA, nous nous sommes rendues compte que cette durée n'était pas suffisante.

Dans cette entreprise effectivement, contrairement aux trois autres, nous avons conduit 2 périodes d'observation : Nous nous y sommes rendues une première fois en juillet 2010 pour une semaine d'observation dans le cadre de notre enquête préliminaire. Toutefois, cette période ne nous a pas permis d'identifier correctement son modèle de management, sans doute parce que notre objet de recherche n'était pas encore bien clair à ce moment-là. C'est pourquoi nous avons estimé nécessaire d'y retourner. Nous avons envisagé de le faire en mars 2011. Mais en raison d'un contexte politique instable, dû à la chute inattendue du président Ben Ali, nous avons été contraintes de reporter notre projet. Par ailleurs, à ce moment-là, l'entreprise BODAA vivait une période particulièrement difficile suite à la rupture d'un contrat important qui l'unissait à son donneur d'ordres historique, et qui impliquait plus de la moitié du personnel de l'entreprise¹¹⁴.

En juillet 2012, lors de notre second séjour en Tunisie, nous avons réussi à entrer dans l'entreprise, suite à l'accord de ses dirigeants français, pour une période d'observation de 10 jours.

¹¹⁴ Craignant les conséquences de la révolution tunisienne, le donneur d'ordres historique de BODAA, une grande entreprise française spécialisée dans les enquêtes d'opinions, a rompu en 2011 le contrat qui l'unissait à son sous-traitant depuis plus de 8 ans. Cette rupture a entraîné une baisse importante de l'effectif de BODAA passant de 200 personnes en 2010 à 82 en 2012.

En ce qui concerne les entreprises BÔLOM, WENIBO et BOTBASSO¹¹⁵, notre observation s'est déroulée entre juin et juillet 2012. Elle a duré une semaine chez BÔLOM, trois jours chez WENIBO et trois jours chez BOTBASSO.

Tableau 14: Durée des observations

Entreprises	Période / Remarques	Durée
BODAA	Juillet 2010	1 semaine
	Mars 2011 observation annulée – cause révolution tunisienne	
	Juillet 2012	10 jours
BOTBASSO	Juillet 2012	3 jours
WENIBO	Juillet 2012	3 jours
BÔLOM	Juin 2012	Une semaine

L'observation s'est avérée très riche d'enseignements pour notre thèse puisqu'elle constitue à notre sens, la source d'information la plus pertinente et la plus fiable, en raison de l'instantanéité et de l'authenticité des informations recueillies.

Toutefois, elle présente des limites non négligeables. Il convient de les examiner pour pouvoir y remédier.

2.2.2.4.6. Les limites de l'observation

Le chercheur est avant toutes choses, un être humain. C'est une personne capable d'empathie et de compassion pour autrui. D'après Matheu (1986), il peut être amené à éprouver de l'empathie pour ses interlocuteurs et biaiser complètement son enquête. Pour y remédier, Journé (2005) estime qu'il est préférable de prendre les précautions suivantes :

- Savoir être attentif à ses propres émotions : Pour y parvenir selon l'auteur, il peut être intéressant de se mettre en scène. Dans notre cas, nous pensons que le fait de ne pas être Tunisienne, d'être complètement étrangère au contexte culturel de nos enquêtés, nous permet de gérer relativement bien cette précaution.
- Garder une certaine distance vis-à-vis de son terrain, en mettant en œuvre un contrôle externe : Selon Journé (2005), le choix d'un comité de suivi de

¹¹⁵ Pour rappel, chez BOTBASSO, l'observation s'est déroulée en dehors des heures de production, soit dans les salles de pause ou dans la cour de l'entreprise. Ceci, parce que la direction n'a pas souhaité participer à notre recherche.

recherche peut être une option intéressante. Nous avons choisi d’opter pour cette possibilité en créant un comité de suivi de thèse composé de nos deux directeurs de thèse. Leurs conseils respectifs nous ont permis de relativiser les difficultés rencontrées lors de l’observation et d’établir une distance raisonnable vis-à-vis de notre objet de recherche.

Au terme de cette présentation des instruments utilisés pour recueillir nos données, il nous paraît pertinent d’indiquer comment les acteurs de notre étude ont été sélectionnés.

2.3. Caractéristiques de l’échantillon

Gavard-Perret et al (2008) recommandent d’opter pour une diversité de profils pour plus de pertinence. Nous avons choisi des interlocuteurs différents de par leur métier, leur âge, leur ancienneté dans l’entreprise (de moins d’un mois à 9 ans), leur expérience antérieure.

Notre échantillon compte 85 personnes : 30 sont issues de l’entreprise BOTBASSO, 17 viennent de BÔLOM et 28 de BODAA. 10 personnes sont des acteurs de WENIBO.

Nous nous sommes limitées à ce nombre (85) car à notre sens, un entretien supplémentaire ne nous aurait pas apporté d’informations supplémentaires. Nous estimons donc avoir atteint la « taille optimum » et être arrivées à saturation. Bien que d’autres techniques d’échantillonnages soient disponibles (boule de neige, technique des quotas, etc.), nous avons choisi la technique de l’échantillonnage ciblé (« purposive sampling ») car elle nous paraissait plus pertinente au regard de notre thèse.

Les caractéristiques de notre échantillon confirment les travaux des chercheurs du Global Call Center Network, mais aussi ceux de l’Observatoire des hommes et des organisations (2000) ainsi que ceux de Lanciano-Morandat, Nohara et Tchobanian (2005, 2009). Effectivement, nos travaux montrent que les salariés des centres d’appels sont jeunes, majoritairement des femmes, célibataires et plutôt diplômés.

Les principales caractéristiques de notre échantillon¹¹⁶ sont:

2.3.1. Prénoms

Nous désignerons les 85 acteurs par leurs prénoms (sauf un que nous appellerons Mme X afin de préserver son anonymat). En cas de prénoms identiques, nous les différencions en leur rajoutant des chiffres. Ex : Mohamed 1 et Mohamed 2.

¹¹⁶ Pour les caractéristiques détaillées de l’échantillon, voir annexe 1

2.3.2. Age

Les acteurs tunisiens de notre étude (soit 81 personnes sur 85) sont âgés de 19 à 43 ans. L'âge médian de l'échantillon total tunisien est de 30,51 ans (moyenne = 30,52 ans). Chez BOTBASSO, il est de 30,67 ans (moyenne = 29,8 ans). Chez BÔLOM, il est de 26,87 ans (moyenne = 28,11 ans). Chez BODAA, il s'élève à 30,59 ans (moyenne = 30,33 ans) et chez WENIBO, il est de 33 ans (moyenne = 31,8 ans).

2.3.3. Sexe

Parmi les 85 acteurs, il y a 51 femmes et 34 hommes.

2.3.4. Situation familiale

43 personnes sont célibataires (42 sont sans enfants, 1 a un enfant). 24 sont mariées (13 ont des enfants, 14 sont sans enfants). 13 personnes sont fiancées sans enfants. 2 personnes sont divorcées (une sans enfant, une avec enfant). 2 personnes sont en union libre avec enfants. 1 personne est séparée avec enfants.

2.3.5. Postes occupés

59 acteurs sont téléopérateurs (BODAA, BÔLOM), téléacteurs (WENIBO) ou téléconseillers (BOTBASSO).

14 sont managers : 1 Back-up¹¹⁷, 1 Call coach, 4 Superviseurs, 4 Responsables d'équipes, 1 Responsable pôle, 1 Responsable d'unités opérationnelles, 2 Responsables production.

3 ont en charge le contrôle de l'activité ou de la qualité : Ils sont Chargé de qualité, Vigiste et Expert produit.

2 sont consultants indépendants en management interculturel.

3 sont des membres de la direction : 1 directeur général (BODAA), 1 gérant et 1 actionnaire (BÔLOM). Ce dernier occupe simultanément le poste de Responsable production au sein de BÔLOM. Cependant, nous le considérons comme un dirigeant plutôt que comme un manager opérationnel puisque c'est ainsi qu'il se définit.

4 sont des acteurs RH : 1 Directrice des Ressources Humaines, 2 Responsables RH et une formatrice.

¹¹⁷ Dans les centres d'appels, le back-up ou le call coach est un statut intermédiaire entre l'opérateur (N) et le superviseur (N+1). Dans notre étude, nous le considérons davantage comme un superviseur puisque c'est ainsi que nous l'avons vu se comporter sur le terrain.

2.3.6. Diplôme obtenu (niveau d'études)

54 personnes ont un niveau supérieur ou égal au BAC+2. Parmi elles, 16 ont un niveau supérieur ou égal au BAC+5.

3 personnes sont « non renseignées », c'est-à-dire que nous ignorons leur niveau d'études.

28 personnes ont un niveau inférieur au BAC+2. Parmi elles, 9 ont le BAC ou un niveau équivalent.

2.3.7. Background culturel

Nous entendons par background culturel, l'expérience culturelle antérieure du salarié, qu'elle se soit déroulée dans un cadre professionnel ou personnel. Il s'agit de connaissances et/ou d'expériences acquises du fait de son appartenance à une culture/nationalité spécifique ou en raison de ses voyages/séjours à l'étranger. Le background culturel nous permet de vérifier si les salariés rencontrés ont déjà été ou vécu dans les pays de leurs clients finaux. En d'autres termes, s'ils sont ou non des « *enfants de la troisième culture* » (Rabasso et Rabasso, 2007). Dans notre étude, 4 acteurs sur 85 sont des citoyens français. Ils sont tous les quatre issus de l'entreprise BODAA. Les acteurs Français des autres entreprises n'ont pas souhaité/ou pu participer à notre enquête. Les 81 personnes restantes sont Tunisiennes. Parmi elles, 6 sont nées en France et l'une d'elle a la double nationalité française et tunisienne. 12 personnes ont été ou vécu en Occident (en France principalement, mais aussi en Belgique, en Suisse, en Allemagne et aux USA). 3 personnes ont un parent Européen (Français, Français, et Italien) et 2 ont des époux français. Les autres ne sont jamais allés en Occident. En revanche, ils affirment bien connaître cette région en raison de leurs études (lycée français en Tunisie, étude en littérature française, formation au consulat français de Tunis, etc.), de leur expérience professionnelle ou personnelle antérieure (habitant d'une ville touristique en Tunisie, guide touristique, employé dans un hôtel, professeur de français ou d'anglais) ou parce que des membres de leur famille y vivent.

2.3.8. Expérience en centres d'appels

46 personnes avaient déjà travaillé dans au moins un centre d'appels avant d'intégrer leur entreprise actuelle. Parmi elles, 17 sont des anciens salariés de BOTBASSO.

2.3.9. Ancienneté dans l'entreprise

50% des acteurs tunisiens de l'étude ont une ancienneté supérieure ou égale à 2 ans (et allant jusqu'à 9 ans pour certains). 50% ont moins de 2 ans d'ancienneté. Parmi ces dernières, 3 sont des « salariés récurrents » (chez BÔLÔM) c'est-à-dire qu'elles intègrent leur entreprise au moins une fois par an. Il s'agit d'étudiants qui pour financer leurs études, travaillent durant leurs vacances universitaires.

En guise de résumé, il convient de rappeler que nous avons, pour recueillir des données sur notre terrain d'investigation, utilisé quatre outils : la documentation, les archives, les entretiens et l'observation. Toutefois, les informations recueillies se sont avérées riches et complexes. Pour les rendre accessibles et compréhensibles, il convient d'adopter une méthode d'analyse appropriée.

Section 3 : L'analyse des données : la codification thématique

3.1. Une analyse manuelle en quatre étapes

Il existe deux manières d'analyser des données qualitatives : l'approche automatisée à l'aide de « logiciels spécifiques d'analyse de corpus textuels » et l'approche manuelle (Gavard-Perret, 2008). Nous avons choisi la seconde approche.

Toutefois, selon Gavard-Perret, le choix d'une approche manuelle n'empêche pas d'utiliser un logiciel de traitement de textes ou des tableurs. Dans notre cas, bien qu'ayant choisi d'analyser nos données manuellement, nous avons fait le choix d'utiliser le logiciel Excel pour caractériser notre échantillon dans sa dimension socio-démographique. Nous reviendrons plus loin sur ce point.

En suivant les recommandations de Miles et Huberman (2003), nous avons analysé nos données progressivement au fur et à mesure que la thèse avançait. Nous avons précisément utilisé la codification thématique.

Cette méthode consiste à constituer des « *codes explicatifs ou différentiels qui identifient un thème, un pattern ou une explication émergents suggérés à l'analyse par le site* » (Miles et

Huberman, 2003, p. 133). Ces codes visent à « *rassembler une grande quantité de matériels dans les unités d'analyse plus significatives et économiques* » (Ibid.).

La réalisation d'une codification thématique consiste dans un premier temps à « *résumer des segments de données* » (Ibid.). Ces derniers sont ensuite réduits en un nombre restreint de thèmes. Il s'agit en fait d'identifier les thèmes les plus récurrents dans les notes d'observations, les entretiens et les documents. D'après Gavard-Perret (2008), ces thèmes peuvent être ceux ayant préalablement été déterminés pour conduire les entretiens.

Le codage thématique permet donc de réduire de grandes quantités de données en un petit nombre d'unités. Aussi, il aide le chercheur à construire un schéma cognitif des événements qui se déroulent sur son terrain (Miles et Huberman, 2003).

Notre codification thématique s'est déroulée en quatre étapes :

3.1.1. Etape 1 : Identification des modèles managériaux

Dans le chapitre 2, les travaux de Scouarnec et Silva (2006), Louart et Scouarnec (2005) nous ont permis de constater qu'il existe en Tunisie, quatre modèles de management : le modèle paternaliste, le modèle mosaïque, le modèle global et le modèle bureaucratique. Cette première étape a donc consisté à identifier ces quatre modèles et à attribuer à chacun d'eux, un code. Le code PATER a été choisi pour le modèle paternaliste. Le code MOSA a été attribué au modèle mosaïque et le code GLOB au modèle global. Enfin, le code BUREAU a été associé au modèle bureaucratique.

A l'image de Scouarnec et Silva (2006), nous considérerons comme **paternalistes**, les centres d'appels caractérisés par l'omnipotence de leur dirigeant « seul maître à bord », c'est à dire par l'influence de ce dernier dans les décisions managériales. Nous prendrons également en considération l'importance des relations interpersonnelles et le respect par les collaborateurs de « règles informelles ».

Ensuite, nous considérerons comme **bureaucratiques**, les centres d'appels où les collaborateurs respecteraient des règles formelles et impersonnelles, où l'environnement serait stable et prévisible, et où la sécurité de l'emploi serait garantie.

Nous considérerons comme **globaux**, les centres d'appels qui rechercheraient la compétitivité et la performance et qui, pour y parvenir, implémenteraient des normes/règles

standardisées, lesquelles seraient généralisées à tous les sites nonobstant les particularités de ces derniers.

Enfin, nous présumerons de **mosaïques**, les centres d'appels qui présenteraient simultanément les caractéristiques des modèles paternaliste et global.

En d'autres termes, nous tiendrons compte de plusieurs critères :

- la présence ou non de règles/normes (que celles-ci soient formelles ou informelles) et leur respect (ou non) par les collaborateurs,
- la généralisation (ou non) de ces règles à tous les sites de l'entreprise (homogénéisation)
- L'importance (ou non) des relations interpersonnelles
- La place du dirigeant dans l'organisation (son influence ou non dans la mise en œuvre des pratiques managériales)
- La stabilité (ou l'instabilité) de l'environnement (Ex : capacité des managers à prévoir à l'avance et à long terme, les tâches et plannings des collaborateurs)

3.1.2. Etape 2 : Identification des stratégies identitaires

Cette seconde étape a consisté à identifier les stratégies identitaires individuelles des salariés tunisiens rencontrés et à attribuer à chacune d'elles, un code : Par exemple, pour la stratégie d'*intérieurisation*, nous avons choisi le code INTÉGR. Pour la stratégie d'*assimilation au dominant*, nous avons choisi le code ASSI. Pour la stratégie du *renforcement de l'identité négative*, nous avons choisi le code ID NÉG, etc. Afin de faciliter l'analyse manuelle des données, nous avons associé à chacun des codes, une couleur spécifique.

3.1.3. Etape 3 : Rattachement des stratégies identifiées à un groupe plus vaste de stratégies

Après avoir identifié les stratégies et leurs codes, il nous a semblé pertinent de les rattacher à un groupe plus vaste. Le chapitre 1 nous a appris qu'il en existe trois :

Le premier groupe, appelé « stratégies de transaction externe » est favorable au dominant (client occidental). Le second, dénommé « stratégies de transaction interne » est favorable

au minoritaire ou dominé (salarié tunisien). Enfin, le troisième, présenté comme le groupe de « stratégies mixtes » va aussi bien dans le sens du dominant que du minoritaire.

Cette troisième étape a donc consisté à rattacher chacune des stratégies identifiées précédemment à l'un des trois groupes. Ensuite, comme dans les étapes précédentes, nous avons attribué à chacun des groupes, un code : Pour les stratégies de transaction externe, nous avons choisi le code STRAT EXTER. Pour les stratégies de transaction interne, nous avons choisi le code STRAT INTER. Enfin pour les stratégies mixtes, nous avons choisi le code STRAT MIXTES.

3.1.4. Etape 4 : Rattachement des modèles managériaux aux stratégies identitaires identifiées

Après avoir identifié les stratégies des salariés tunisiens (étapes 2 et 3) d'une part et les modèles managériaux des quatre entreprises d'autre part (étape 1), nous avons dans cette dernière étape, procédé à une mise en relation entre les uns et les autres. Effectivement, nous avons établi une relation entre les modèles managériaux identifiés et les stratégies identitaires des salariés.

Notre codification thématique s'est donc au final effectué en 4 temps. Chacune des étapes a nécessité une lecture attentive et approfondie des guides d'entretiens, des notes d'observation et des documents recueillis dans les quatre entreprises (notes de services, organigrammes, etc.).

Au-delà de la codification thématique faite manuellement, nous avons utilisé le logiciel Excel pour caractériser notre échantillon dans sa dimension socio-démographique. En effet, nous nous sommes servis d'Excel pour calculer les âges moyens et médians de nos enquêtés¹¹⁸. Les autres variables (nombre de femmes, d'hommes, nombre d'opérateurs, de dirigeants, de managers, etc.) ont été calculées manuellement.

¹¹⁸ Seuls les âges des salariés tunisiens, acteurs principaux de notre recherche, ont été calculés. Soit au total 81 personnes sur les 85 rencontrées.

Conclusion du chapitre 4

Le but de ce chapitre était de présenter le contexte épistémologique et méthodologique de notre recherche. Précisément, nous souhaitons montrer la démarche et le raisonnement que nous avons adoptés pour rendre accessible la connaissance produite dans notre thèse. Nous avons choisi le paradigme épistémologique interprétativiste (section 1) car il nous offrait plus de souplesse pour vérifier la possibilité d'un lien entre management et stratégies identitaires des travailleurs tunisiens des centres d'appels offshore.

Ce paradigme est très cohérent avec une approche qualitative (section 2) basée sur un raisonnement abductif. Cette approche offre souplesse et liberté pour identifier un phénomène complexe ou mal connu (Baumard et Ibert, 2007 ; Miles et Huberman, 2003). Aussi, cette approche peut parfaitement se réaliser dans le cadre d'une étude de cas exploratoire (Yin, 2003), laquelle permet de faciliter l'accès au réel (quand ce réel existe). Toutefois, l'étude de cas exploratoire présente des limites considérables : données trop vastes, difficilement exploitables et généralisables, moindre validité externe des données, etc. Conscientes de ces limites, nous avons choisi d'y remédier en optant pour une étude de cas multiple de type holistique. Nous avons étudié quatre centres d'appels offshore implantés à Tunis et à Béja, et présentant a priori des modèles managériaux différents. Nous avons analysé chacun des cas dans sa globalité pour tenter de dégager d'une part, son modèle de management et d'établir d'autre part, un lien entre ce modèle et les stratégies identitaires des travailleurs. Pour y parvenir, nous avons dans un premier temps réalisé une enquête préliminaire en 2010 et 2011 auprès de 30 acteurs travaillant au Maroc, en Tunisie, et au Sénégal. Les résultats de cette enquête nous ont permis de préciser notre objet, mais surtout de choisir définitivement notre contexte d'investigation : la Tunisie. Aussi, la décision de nous focaliser sur un échantillon définitif de 85 personnes qui sont opérateurs, managers, membres de la fonction RH, membres de la direction, acteurs de la qualité, etc. a été prise à l'issue de cette enquête préliminaire. Pour recueillir des données auprès de ces acteurs, quatre instruments ont été utilisés : la documentation, les archives, les entretiens et l'observation non participante.

Enfin, l'analyse des données (section 3) a été établie selon le principe de la codification thématique (Miles et Huberman, 2003). Cette codification qui s'est faite manuellement, a été renforcée par Excel, un logiciel de calcul. L'usage de ce logiciel a principalement servi à

déterminer les âges médians et moyens de la population étudiée. Les autres variables socio-démographiques (sexe, situation familiale, etc.) ont été déterminées manuellement.

Au terme de ce chapitre, il devient légitime de se demander : la démarche épistémologique et méthodologique adoptée a-t-elle permis d'accéder au « réel » ? Autrement dit, l'influence du type de management sur les stratégies identitaires des travailleurs tunisiens est-elle une réalité ? Le management à lui seul justifie-t-il les stratégies identitaires de ses travailleurs ? Existe-t-il des facteurs supplémentaires susceptibles de justifier ces stratégies ?

Nous répondrons à ces questions dans les deux prochains chapitres.

Chapitre 5 : Les modèles de management des quatre entreprises

Nous tentons dans cette thèse de répondre à la question suivante : le modèle managérial choisi par un centre d'appels offshore influence-t-il les stratégies identitaires de ses salariés ? Des modèles différents de management produisent-ils des stratégies identitaires différentes ?

Pour répondre à cette question, nous procéderons en deux étapes : dans la première, nous identifierons les modèles managériaux des entreprises étudiées en suivant le cadre d'analyse proposé par Scouarnec et Silva (2006) et Louart et Scouarnec (2005). Dans la seconde étape, nous identifierons les stratégies identitaires des salariés tunisiens rencontrés à partir de la grille d'analyse proposée au chapitre 1.

La seconde étape sera traitée dans le prochain chapitre. Le présent chapitre sera donc consacré à la première étape à savoir l'identification des modèles managériaux des quatre centres d'appels de notre étude.

Comme Louart et Scouarnec (2005), Scouarnec et Silva (2006) estiment qu'il existe en Tunisie comme dans d'autres pays euro-méditerranéens, quatre modèles managériaux : le modèle paternaliste, le modèle mosaïque, le modèle global et le modèle bureaucratique (voir chapitre 2). Les deux premiers sont « conscients » de la culture locale et les deux suivants de la mondialisation. Dans ce chapitre, nous allons analyser les pratiques de chacune des quatre entreprises étudiées, afin de voir dans quel « modèle de management » elles se situent. Comme précisé au chapitre 4, nous analyserons dix de leurs pratiques à savoir le recrutement, la formation, la gestion de l'emploi, la division et la coordination du travail, la planification du temps de travail, le contrôle de la performance, la rémunération, les pratiques religieuses, les activités socio-culturelles, la relation entre employés et encadrants. A l'issue de chaque pratique, nous qualifierons provisoirement le modèle managérial de l'entreprise. Ensuite, lorsque nous aurons présenté les 10 pratiques

managériales et organisationnelles, nous qualifierons définitivement les modèles de management des quatre entreprises.

Section 1 : Recrutement

Nous aborderons ici, le type de profil recruté ainsi que la méthode de recrutement des quatre centres d'appels. D'une manière générale, concernant le profil recruté, les quatre sociétés sélectionnent des candidats diplômés, acculturés, expérimentés, et proches de leurs salariés.

1.1. Des profils diplômés

Les quatre entreprises sélectionnent majoritairement des diplômés de l'enseignement supérieur. Parmi les 81 salariés tunisiens rencontrés, au moins 54 ont un niveau supérieur ou égal au BAC+2. Chez BÔLOM, 88,23% de l'échantillon correspond à cette description (soit 15 personnes sur 17). Chez BODAA, 75% de personnes sont concernées contre 90% Chez WENIBO. Chez BOTBASSO aussi, 24 des 30 personnes rencontrées (soit 80% de l'échantillon) ont un niveau d'études supérieur ou égal au BAC+2.

Pourquoi ce choix ? Selon la littérature managériale sur les centres d'appels (Lanciano-Morandat, Nohara et Tchobanian, 2005 ; Holman, Batt et Holtgrewe, 2007 ; Magnaudeix, 2011), les salariés de ce secteur sont généralement titulaires d'un diplôme de l'enseignement supérieur. Leur choix par les quatre entreprises serait donc une pratique habituelle du secteur. Par ailleurs, d'après les managers rencontrés, les diplômés ont une meilleure maîtrise de la langue française, premier critère de recrutement. En les recrutant, les entreprises enquêtées pensent pouvoir économiser leur budget de formation linguistique et/ou culturelle.

Au-delà des profils diplômés, trois des quatre entreprises examinées préfèrent des candidats acculturés, expérimentés, et proches de leurs salariés. Il s'agit de BODAA, WENIBO et BÔLOM.

1.2. Des profils acculturés

Les profils acculturés sont des individus ayant un « background culturel » en lien avec la culture ou le pays de leurs clients. Ceci, en raison de leur histoire personnelle et/ou familiale, leur expérience de vie ou de travail à l'étranger, ou parce qu'ils ont fréquenté une école internationale (ou étudié intensivement la langue de leurs clients) dans leur pays d'origine. **Chez BODAA**, 16 salariés tunisiens sur 24 correspondent à cette description. Parmi eux, trois sont nés en France. Trois autres ont un parent ou un conjoint français. **Chez WENIBO**, 4 salariés sur 10 sont acculturés. Parmi eux, une personne (Myriam, 36 ans) est franco-tunisienne et est née en France. Une (Chiraz, 33 ans) a été 3 fois en France dans le cadre de son ancienne activité professionnelle chez BOTBASSO. Un (Béchir, 35 ans) a vécu en France durant un an, tandis qu'une (Najla, 30 ans) y a passé sa vie et y prépare actuellement une thèse de Doctorat tout en vivant en Tunisie. **Chez BÔLOM**, parmi les 11 personnes sur 17 acculturées, 5 ont été ou vécu en France. 6 ont exercé une activité en lien avec la langue de leurs clients (ex : guide touristique) ou ont été formées par un organisme pour améliorer leur niveau de langue. C'est le cas d'Anwar, téléopérateur, qui a suivi 2 formations linguistiques à l'Ambassade de France de Tunis pour améliorer son vocabulaire et son accent.

Au contraire de ces trois entreprises, **BOTBASSO** ne sélectionne pas spécialement des profils acculturés. Parmi les 30 acteurs rencontrés dans l'entreprise, seuls 4 ont un background culturel en lien avec la culture des clients. Abdessalem et Issam² sont tous les deux nés en France et y ont vécu quelques années avant de s'installer en Tunisie. Kais et Cyrine ont respectivement vécu 12 ans et 10 ans en France. Cyrine a une mère et un grand père français.

D'après nos entretiens, le choix des profils acculturés par les trois premières entreprises a plusieurs explications. Pour les managers et Responsables RH, les individus qui ont été ou vécu dans le pays des clients, sont supposés maîtriser les codes culturels de ces derniers. Leur choix permettrait donc de réaliser des économies en termes de formation culturelle. Aussi, les managers font l'hypothèse qu'en raison de leur expérience culturelle antérieure, ces profils portent un intérêt particulier à la culture des clients, et sont de ce fait, moins susceptibles de développer des comportements de résistance à son égard.

1.3. Des profils expérimentés

Nous constatons que BÔLOM, BODAA et WENIBO embauchent majoritairement des personnes expérimentées, soient des candidats ayant une expérience antérieure dans un centre d'appels francophone. D'après les managers et acteurs RH, les travailleurs expérimentés ont nécessairement vécu des injonctions identitaires dans leur ancien centre d'appels, et sont susceptibles de les accepter à nouveau. Cela assurerait aux entreprises la possibilité de limiter l'apparition de résistances culturelles.

Chez BÔLOM précisément, 12 personnes sur 17 ont une expérience de 15 jours à 5 ans dans un ou plusieurs centres d'appels (jusqu'à 10 pour certains). Parmi elles, 4 ont travaillé chez BOTBASSO. Chez BODAA, 18 personnes sur 24 ont une expérience antérieure (allant jusqu'à 5 ans) dans un centre d'appels. 7 d'entre elles sont des anciens salariés de BOTBASSO. Chez WENIBO, parmi les 10 personnes rencontrées, 7 avaient déjà travaillé dans un centre d'appels avant d'intégrer l'entreprise. 6 d'entre elles sont des anciens employés de BOTBASSO où ils ont exercé entre 2 mois et 6 ans et demi.

BOTBASSO en revanche ne cible pas particulièrement des candidats expérimentés. Seules 8 personnes parmi les 30 rencontrées, avaient déjà œuvré dans un centre d'appels avant d'intégrer l'entreprise.

1.4. Des candidats proches des salariés de l'entreprise

Lors de nos observations en Tunisie, nous avons remarqué que les quatre sociétés ont mis en place un système de parrainage pour inciter leurs salariés à recruter leurs futurs collègues. Effectivement, en contrepartie d'une prime de 30 à 50 dinars, chaque collaborateur peut proposer à son entreprise de recruter l'un de ses proches (ami, conjoint, parent, ancien collègue, etc.). Le « salarié-parrain » ne reçoit sa prime que quelques mois (jusqu'à 3 mois chez WENIBO) après l'intégration de son « filleul » dans l'entreprise.

Ainsi, chez BODAA, nous nous sommes rendues compte que Geneviève et Alain, les deux responsables français de l'entreprise, sont en couple dans la vie depuis trois décennies environ. Nous nous sommes aussi aperçu que Rima la RRH, est l'épouse de Belhassen, le responsable production. Nous avons appris que Maher, superviseur, vient tout juste de se marier avec une salariée d'un centre d'appels situé sur le même plateau que BODAA et

appartenant au même groupe que cette dernière. Nous avons découvert qu'Emna2 est la sœur cadette d'une des superviseuses. Par ailleurs, lors d'un entretien, Héla, 27 ans, nous a appris qu'elle a été parrainée par « une amie » qui travaillait déjà dans l'entreprise. Mohamed-Amine, 27 ans, a soutenu lui aussi être « un ami » de Maher le superviseur. Inès 30 ans, a affirmé de son côté, avoir choisi BODAA sur les conseils de ses « amis » qui y travaillaient déjà.

Chez BÔLOM aussi, nous avons fait un constat similaire. Nizar et Hamdi, les deux propriétaires de l'entreprise, sont des amis d'enfance. Marwen, superviseur, est également un ami de Nizar, mais aussi de Hamdi, dont il a fait la connaissance quelques années plus tôt dans un centre d'appels où ils travaillaient tous les deux. Mais Marwen est aussi l'époux de Farah, la call coach. Cette dernière est la sœur cadette de Wafa, téléopératrice dans l'entreprise. Les deux Mohamed, téléopérateurs et chefs de projet, sont des amis de longue date et disent être amis avec les propriétaires de BÔLOM. Akram, téléopérateur, dit être un ami de longue date de Marwen. Ahmed, un autre téléopérateur, affirme avoir connu l'entreprise par l'intermédiaire d'un ami, qui est un proche de Nizar, gérant et copropriétaire de BÔLOM.

Chez WENIBO, nous avons aussi remarqué que les salariés se connaissaient bien avant leur arrivée dans l'entreprise. En fait, nous avons réalisé que 7 des 10 acteurs interrogés sont des anciens employés de BOTBASSO. Selon nos informations, 6 d'entre eux se connaissent bien puisqu'ils travaillaient autrefois ensemble. C'est grâce au système de recrutement par parrainage développé par WENIBO qu'ils se sont retrouvés dans cette dernière.

BOTBASSO semble être la seule des quatre entreprises à ne pas privilégier le recrutement des proches de ses salariés. Malgré un système de recrutement par parrainage mis en avant par les managers, seul un acteur (Radhouene, chargé de qualité) affirme avoir un proche (son épouse) dans l'entreprise. Cette remarque doit néanmoins être nuancée en raison de la petitesse de notre échantillon (n=30). Effectivement, cet échantillon paraît minuscule quand on sait que la multinationale emploie environ 5 000 personnes en Tunisie.

Au final, concernant le type de profil recherché, les quatre entreprises ont en commun le fait de recruter des profils diplômés. BOTBASSO se distingue néanmoins de ses trois concurrents dans la mesure où elle ne sélectionne pas prioritairement des candidats acculturés ni

expérimentés, qui maîtrisent déjà les codes culturels des clients. Qu'en est-il de ses méthodes de recrutement ?

1.5. Des méthodes de recrutement différentes

BODAA et WENIBO ont des méthodes semblables. Elles recourent toutes les deux à des pratiques hybrides (au sens de Yahiaoui-Sekkai, 2007) puisqu'elles associent une méthode informelle (recrutement par parrainage) propre au contexte local (Zghal, 1994), à une méthode plus formelle et stratégique. BÔLOM en revanche ne pratique que le recrutement informel. BOTBASSO enfin, pratique une méthode centralisée qui ressemble d'après Mohamed, Responsable d'équipes, à « un concours ».

Effectivement chez BODAA et WENIBO, malgré le recrutement par parrainage, les « filleuls » sélectionnés sont soumis à une procédure formelle et stratégique. Les deux entreprises pratiquent une étape préalable qui implique la rédaction, puis la mise sur internet du profil du poste à pourvoir, et une analyse préalable des CV. Ensuite chaque candidat présélectionné (qu'il soit ou non « le filleul » d'un des salariés de l'entreprise) passe un premier entretien téléphonique avec la chargée de recrutement (chez BODAA) ou avec le RRH (chez WENIBO). Si cet entretien se déroule bien, le candidat est invité à se rendre dans l'entreprise pour des entretiens physiques. Quand il arrive chez WENIBO, il est reçu par Riadh, le RRH. Celui-ci lui communique des informations sur la société ainsi que sur les contraintes du poste convoité. Ensuite, le candidat rencontre Chiraz, la responsable formation pour un second entretien, lequel permet d'évaluer son niveau linguistique notamment. Il s'entretient ensuite avec Radhia, la responsable production, pour un troisième entretien. Cette dernière vérifie ses capacités productives (à travers des tests et des mises en situation), outre ses qualités linguistiques et commerciales. C'est à elle que revient la décision finale de recruter (ou pas) le candidat. Au sein de BODAA aussi, lorsqu'un candidat arrive pour un entretien physique, il rencontre au minimum trois acteurs. Dans un premier temps, Amira, téléopératrice polyvalente (et accessoirement chargée de recrutement) lui fait passer un test technique et une mise en situation. Si ces derniers sont concluants, le candidat rencontre Geneviève, DRH ou Rima, RRH, pour un second entretien

physique. Parfois, il passe un troisième voire un quatrième entretien avec le superviseur et/ou le responsable production.

Contrairement à BODAA et WENIBO, BÔLOM ne pratique que le recrutement par parrainage. Chaque « filleul » recommandé par l'un de ses salariés intègre directement l'entreprise pour commencer une période de formation et d'intégration. C'est à l'issue de cette dernière que l'entreprise décide de poursuivre (ou pas) sa collaboration avec lui. Selon nos informations, il n'y a pas de test comme chez BODAA et WENIBO. Aussi, il n'y a pas, comme dans les trois autres entreprises, un personnel (ni un service) dédié aux ressources humaines. En conséquence, la fonction RH est assurée par Marwen, superviseur et Farah, Call Coach. Dans cette entreprise, tout repose sur la confiance.

Enfin, au sein de la multinationale BOTBASSO, les méthodes de recrutement sont communes à tous les sites de l'entreprise, que ces derniers soient situés en Tunisie ou à l'étranger. Selon Mohamed, la procédure de recrutement ressemble à un « concours » :

« Quand j'ai été recruté en 2005, j'ai passé 6 entretiens. C'était un peu dur. Nous étions 40 personnes et ils devaient en choisir 4. Chaque jour, un candidat était éliminé. C'était un peu comme la Star Academy. Il y avait des personnes nominées, heureusement pour moi, je suis resté parmi les quatre dernières personnes. J'ai passé 5 entretiens individuels avec 5 personnes différentes et un sixième entretien avec 5 responsables et mon futur N+2 [...] Je trouve que le système de recrutement actuel est un peu mieux, parce que nous avons un département qui s'appelle BOTBASSO Academy. C'est un département dédié à 100% au recrutement et à la formation ».

Cependant malgré un recrutement *a priori* strict et impersonnel, BOTBASSO est perçu par ses collaborateurs et ses concurrents, comme une entreprise qui privilégie la quantité au détriment de la qualité :

« Chez BOTBASSO, c'est la masse ! On cherche des gens pour décrocher le téléphone, c'est tout », Riadh, Responsable d'unité opérationnelle (RUO).

« On recrute des personnes qui maîtrisent moyennement le français en raison du besoin important de la production », Radhouene, chargé de qualité.

Aux yeux de ses concurrents locaux, BOTBASSO est effectivement considérée comme une société « qui fait dans la masse » et qui ne se soucie pas vraiment de la qualité, ni des profils qu'elle sélectionne. D'ailleurs elle est généralement décrite comme « l'université des centres d'appels en Tunisie », c'est-à-dire un lieu où l'on peut entrer sans aucune compétence et en acquérir progressivement.

En conclusion, BOTBASSO se distingue de ses trois concurrentes dans la mesure où elle ne sélectionne ni des profils acculturés, ni des profils expérimentés. De plus, elle ne sélectionne pas des candidats proches de ses salariés alors que d'après la littérature managériale tunisienne (Zghal, 1994, Yahiaoui-Sekkai, 2007, Yousfi et al, 2005, Ben Fadhel, 1992), les Tunisiens préfèrent généralement travailler avec leurs proches. Par ailleurs, les pratiques de recrutement de l'entreprise sont communes à tous ses sites que ces derniers soient localisés en Tunisie ou à l'étranger. En pratiquant un recrutement de masse, impersonnel et formel, BOTBASSO semble négliger le contexte culturel local et donc les attentes individuelles et collectives de ses collaborateurs. Toutes ces raisons nous font croire qu'elle pratique un « management global » selon la cadre d'analyse de Scouarnec et Silva (2006).

BÔLÔM au contraire, ne pratique que le recrutement informel en ne retenant que les proches de ses salariés et en n'utilisant aucune procédure formelle. L'absence d'un service et d'acteurs RH d'une part, et le manque de formalisation d'autre part, nous amène à la « suspecter » d'être une entreprise paternaliste.

Comme BODAA, WENIBO pratique un recrutement hybride en associant une méthode informelle (parrainage), conforme au contexte local, à une procédure plus stricte et impersonnelle. Au regard du cadre d'analyse de Scouarnec et Silva (2006), ces deux entreprises pourraient être « mosaïques ».

Tableau 15: Pratiques de recrutement dans les quatre entreprises

	BOTBASSO	BÔLOM	BODAA	WENIBO
Profils recrutés	Candidats diplômés	Candidats diplômés Candidats acculturés Proches de salariés	Candidats diplômés Candidats acculturés Proches de salariés	Candidats diplômés Candidats acculturés Proches de salariés
Procédure de recrutement	Impersonnelle et formelle Procédure appliquée à tous les sites de l'entreprise quel que soit le contexte local	Informelle Recrutement par parrainage uniquement	Informelle et formelle Recrutement par parrainage + recours à une procédure stricte et formelle	Informelle et formelle Recrutement par parrainage + recours à une procédure stricte et formelle
Les acteurs du recrutement	La « BOTBASSO Academy », un département dédié au recrutement et à la formation	Pas de service, ni d'acteurs RH Recrutement effectué par les managers opérationnels	Un service RH dédié comprenant la chargée de recrutement, la RRH et la DRH	Coopération entre le RRH, la formatrice et la Responsable production

Section 2 : Formation et intégration

Nous avons vu que trois des quatre entreprises privilégient le recrutement de candidats « acculturés » soient des profils potentiellement dotés de compétences culturelles (Lee et Calvez, 2007). Mais une partie de leur personnel ne dispose pas de ces compétences. C'est ce qui justifie la mise en œuvre des formations.

D'une manière générale, malgré leurs différences en termes d'effectifs, de moyens et d'étendue géographique, les quatre entreprises ont des pratiques de formation comparables en termes de contenu notamment. Ce qui diffère, c'est la durée de la formation et le nombre d'acteurs qui y interviennent.

2.1. Le contenu de la formation

En termes de contenu, les quatre centres d'appels proposent des formations qui contiennent deux volets : un volet métier ou produit, et un volet culturel. Dans le premier, les jeunes recrues apprennent entre autres les bases du télémarketing. Chez BÔLOM et BOTBASSO, selon Riadh Responsable d'Unité Opérationnelle (BOTBASSO) et Marwen, superviseur (BÔLOM), elles apprennent « les bases de la relation client » comme le fait d'intéresser un client ou encore de faire face son objection. Chez BODAA, elles acquièrent des notions juridiques relatives à l'activité de recouvrement tandis qu'au sein de WENIBO, elles reçoivent des informations sur les caractéristiques des « produits » à vendre (ex : les avantages d'un abonnement téléphonique sur 12 ou 24 mois, les tarifs des abonnements, etc.).

Dans le volet culturel de la formation, les jeunes recrues apprennent les caractéristiques historiques, culturelles, géographiques, économiques et politiques des pays de leurs clients, soient la France, la Belgique et la Suisse. Chez BOTBASSO précisément, un téléconseiller se souvient avoir eu lors de sa formation, un cours sur la révolution française. Un autre se souvient qu'on leur avait proposé un court-métrage montrant la vie quotidienne des Français. Un autre affirme avoir appris la nomenclature des rues françaises. Dans cette entreprise d'après Riadh, il existe une charte permettant aux collaborateurs nouvellement recrutés d'assimiler plus facilement la culture des clients. Cette charte implique des exercices de simulation entre les formateurs de la « BOTBASSO Academy » et les nouveaux entrants, exercices durant lesquels les premiers jouent le rôle de clients et les seconds celui de téléconseillers. Chez BODAA aussi, d'après Geneviève, DRH, les salariés tunisiens acquièrent lors de la formation culturelle, des repères géographiques de la France (ex : l'écriture et la prononciation des noms de villes, de régions, le climat, la mer...). Ils apprennent aussi son histoire, son économie, ses pratiques régionales, etc. Enfin, ils apprennent à écrire et à prononcer des noms communs, des noms de personnalités et célébrités, ainsi que des expressions régionales (ex : l'argot marseillais) afin de s'adapter à la diversité culturelle française :

« Ils doivent être capables de s'adapter aussi bien à une mémé alsacienne, à un facho du Nord ou à un jeune de banlieue. On leur fait écouter différents accents [...] parce qu'ils ne sont pas accueillis de la même manière en Alsace, à Paris, ou à Marseille [...] » (Geneviève, DRH).

Chez BÔLOM, Nous avons observé trois nouveaux arrivants durant leur formation. Ils ont été choisis pour intégrer l'opération A, qui consiste à organiser des rendez-vous à domicile, entre des particuliers vivant en Suisse et des conseillers d'une entreprise suisse proposant des mutuelles de santé. D'après nos observations, Marwen, qui est simultanément superviseur, formateur et responsable RH, leur communique durant la formation, des éléments qui lui semblent caractériser « la culture suisse ». Par exemple, il leur décrit le lien qu'entreprendraient les Suisses avec leur mutuelle de santé¹¹⁹. Chez BODAA aussi, dans le cadre d'une opération relative à la consommation des services médicaux en France, la formatrice communique aux salariés tunisiens, des informations sur la façon dont les Français concevraient leur santé (voir encadré 2).

Encadré 2: Exemple d'une formation culturelle chez BODAA (extrait d'un entretien avec Anne, la consultante)

Nom de l'opération : **France et Santé** (nom fictif¹²⁰)

Donneur d'ordres : une multinationale spécialisée dans les enquêtes et les sondages

Formateur : Anne

L'opération :

France et Santé est une opération qui a été confiée à BODAA en 2010 par une société française spécialisée dans les enquêtes et les sondages. L'opération consiste à enquêter sur les habitudes françaises en matière de santé. L'enquête est réalisée téléphoniquement par les Tunisiens auprès de médecins situés en France. L'objectif est de récolter les données par téléphone, de les retranscrire informatiquement avant de les communiquer au donneur d'ordres français de l'opération.

Objectif de la formation :

Pour la consultante Anne, les Tunisiens et les Français ont des façons très différentes de concevoir la santé. Anne estime qu'il est important pour les premiers de savoir comment les seconds appréhendent leur santé, se comportent avec leurs médecins et consomment les services médicaux en général. Cela leur permettrait de saisir et d'interpréter plus efficacement les réponses de leurs interlocuteurs français, de les retranscrire correctement afin de permettre au donneur d'ordres d'avoir des données plus pertinentes et exploitables.

Contenu de la formation :

Durant la formation, Anne explique tout d'abord aux Tunisiens « comment on devient médecin en France » en présentant le parcours universitaire relatif à cette profession. Elle leur indique ensuite comment les Français consomment les services médicaux (fréquence des visites médicales, relation médecin/patient, consommation des médicaments...). Elle leur parle aussi du modèle français de sécurité sociale. Enfin, la formatrice leur indique que les Français sont connus pour leur santé psychologique fragile comme en témoigne leur grande consommation de psychotropes et d'anxiolytiques.

¹¹⁹ Il leur indique entre autres qu'en Suisse, l'assurance maladie aussi appelée la Mal ou la Base, est obligatoire pour les personnes exerçant un travail lucratif et pour leur famille. Ensuite, chaque personne est libre de choisir en complément de son assurance, une mutuelle. Un choix que fait généralement la majorité des particuliers.

¹²⁰ Nous avons adopté un nom fictif pour protéger l'anonymat de l'entreprise et respecter le besoin de discrétion du donneur d'ordres de cette opération.

Au-delà des cours de culture générale, les quatre entreprises proposent à leurs employés, des cours de Français. Chez BÔLOM, Marwen apprend aux jeunes recrues à prononcer¹²¹ et à différencier le français suisse de celui pratiqué dans l'Hexagone, comme en témoigne le contenu du tableau ci-après (tableau 16), extrait de nos notes d'observation. Chez BOTBASSO, BODAA et WENIBO, les salariés prennent eux aussi des cours de Français. Ceux qui travaillent avec des clients belges (BOTBASSO) apprennent le Français de Belgique qui n'est pas exactement le même que celui de France et de Suisse, comme le remarque Mohamed : « *En Belgique, on ne dit pas soixante-dix (70) mais septante. Quatre-vingt-dix-huit (98), c'est nonante huit. La différence entre la Suisse et la Belgique, c'est que les Belges disent quatre-vingt (80) alors que les Suisses disent octante* ».

Tableau 16 : la formation culturelle chez BÔLOM

Vocabulaire utilisé en France	Vocabulaire utilisé en Suisse
maison	ménage
Portable	Natel
Soixante-dix (70)	Septante
Quatre-vingt-dix (90)	Nonante

En revanche, chez BODAA, contrairement aux trois autres entreprises, les collaborateurs effectuent chaque mois un « quiz » (voir encadré 3) pour évaluer leurs connaissances culturelles et techniques. Cet examen qui est sanctionné par une prime de 20 DT (9,89 €), permet aux managers de vérifier les acquis des téléopérateurs et de leur proposer le cas échéant, un complément de formation.

¹²¹ Par exemple d'après Farah, concernant la lettre j, alors que les Français prononcent « ji », les Suisses prononceraient « ije ».

Encadré 3 : Extrait d'un quiz destiné aux téléopérateurs de l'opération D (BODAA)

Complétez les phrases suivantes en choisissant entre le participe présent ou l'adjectif verbal

L'enseignant réprimande toujours l'élève _____ ses devoirs

- 1 négligeur
- 2 négligents
- 3 négligeurs
- 4 négligeant

De temps en temps, nous parlons de toi _____

- 1 gentiment
- 2 gentimment
- 3 gentillement
- 4 gentillément

Savez-vous écrire en lettres les nombres ? Complétez en choisissant la bonne réponse : 10 000

- 1 dix-milles
- 2 dix mille
- 3 dix-mille
- 4 dix milles

Le client précise que les factures ne sont pas conformes à son logiciel, vous qualifiez cela en

- 1 litige facturation
- 2 A contacter par agence
- 3 Litige non identifié

Complétez la phrase suivante en choisissant entre le participe présent ou l'adjectif verbal.

Ces couteaux _____ sont cause de blessures.

- 1 tranchante
- 2 tranchantes
- 3 tranchant
- 4 tranchants

Complétez la phrase suivante en choisissant entre le participe présent ou l'adjectif verbal.

Les propos _____ sont interdits en classe.

- 1 provoquants
- 2 provoquant
- 3 provocant
- 4 provocants

Choisissez la bonne façon de compléter les phrases suivantes : ces conférences nous ont _____

- 1 plues
- 2 plu
- 3 plue
- 4 plus.

Les quatre entreprises proposent donc des pratiques de formation similaires en termes de contenu. Toutefois, BODAA se distingue de ses concurrents en évaluant mensuellement ses salariés à travers un « quizz » pour vérifier leurs acquis et programmer le cas échéant, de nouvelles séances de formations.

2.2. La durée de la formation

En réalité, la formation comprend deux étapes : une étape formation et une étape intégration. La première consiste à acquérir d'une part, des connaissances techniques (volet métier) en lien avec les activités de l'entreprise et d'autre part, des informations culturelles et linguistiques (volet culturel) relatives aux pays des clients.

L'étape intégration permet de mettre en œuvre ces connaissances sous la supervision des managers. La durée de l'étape formation est d'une semaine chez BÔLOM, 2 semaines chez WENIBO, 3 semaines chez BODAA et 7 semaines chez BOTBASSO. D'après Holman, Batt et Holtgrewe (2007), la durée de la formation dans les centres d'appels varie de 14 jours dans les pays régulés à 17 dans les pays libéraux. WENIBO et BODAA semblent donc proches de la « norme » du secteur, tandis que BÔLOM et BOTBASSO semblent s'en éloigner en proposant une durée trop courte (7 jours) pour l'une ou trop importante (49 jours) pour l'autre.

La durée de l'étape intégration varie elle aussi d'une entreprise à l'autre : une semaine chez BÔLOM, 2 semaines chez WENIBO et BOTBASSO (en sachant que dans cette dernière, la deuxième semaine est une semaine de « rattrapage » qui offre une « seconde chance » aux salariés ayant « raté » leur intégration). Chez BODAA, elle peut durer jusqu'à 8 semaines.

2.3. La procédure de formation et d'intégration.

Contrairement à BÔLOM où le manager-formateur fait confiance à son intuition, BODAA, WENIBO et BOTBASSO respectent des méthodes et/ou une procédure préétablies comprenant plusieurs étapes pour former et intégrer leurs nouvelles recrues.

Chez BÔLOM effectivement, les donneurs d'ordres français et suisses communiquent à Marwen, des documents lui permettant de préparer la formation de ses collaborateurs. Mais ce dernier affirme ne pas s'en référer et faire confiance à son « intuition ». Marwen ne respecte aucune procédure préétablie et agit selon les particularités des nouveaux arrivants¹²² contrairement aux managers de BODAA et WENIBO qui respectent des

¹²² Par exemple, si l'une des jeunes recrues ne se sent pas à l'aise, Marwen peut interrompre momentanément la formation pour lui permettre de faire une pause (voir chapitre 4, encadré 1)

méthodes rigoureuses. Chez BODAA, Anne la formatrice dit préparer scrupuleusement le contenu de ses formations en effectuant au préalable de nombreuses recherches. Les managers opérationnels doivent de leur côté, dispenser des formations métiers à leurs collaborateurs en respectant le cadre communiqué par leurs donneurs d'ordres. Ils ne sont pas aussi libres que Marwen de BÔLOM, de prendre des distances avec ce cadre. Il semblerait alors d'après les travaux de Rorive et Naedenoen (2005) et de Pichault et Zune (2000), que la relation entre BODAA et ses donneurs d'ordres soit panoptique, alors que celle qu'entretient BÔLOM avec les siens semble politique.

L'étape intégration qui succède à l'étape formation est elle aussi synonyme de rigueur et de procédure particulièrement chez BODAA, BOTBASSO et WENIBO.

Chez BÔLOM, durant cette étape, les jeunes recrues observent leurs collaborateurs expérimentés et écoutent activement leurs conversations avec les clients occidentaux. Elles se réunissent ensuite avec Marwen, le manager-formateur, pour faire un débriefing. Chez BODAA, WENIBO et BOTBASSO, la période d'intégration consiste pour les nouveaux arrivants à être scrupuleusement observés par leurs managers immédiats (BODAA), mais aussi éloignés, tels que la responsable production, la formatrice et les chargés de qualité (WENIBO, BOTBASSO).

Durant cette période, les managers établissent plusieurs filtres (2 généralement) afin d'identifier les candidats les plus opérationnels d'une part, et ceux en difficulté d'autre part. Les premiers sont envoyés vers l'équipe production pour être immédiatement opérationnels. Les seconds reçoivent un complément de formation. Chez WENIBO précisément, ils entrent dans un processus dénommé « transition » pour bénéficier d'un encadrement renforcé, tandis que chez BOTBASSO, ils entament une semaine de « rattrapage » pour se mettre à niveau. A l'issue de l'étape « transition » chez WENIBO, trois issues sont possibles : soit le candidat intègre l'équipe de production (si ses efforts sont jugés suffisants), soit il est orienté vers un autre service de l'entreprise (ex : le back office), soit l'entreprise met un terme à sa période d'essai (si ses efforts sont jugés insuffisants au regard des attentes de la production) (voir figure 7). Chez BOTBASSO en revanche, à l'issue de l'étape « rattrapage », les candidats les moins productifs sont une nouvelle fois orientés vers des « mini-ateliers » afin de suivre un nouveau complément de formation. Les autres

sont immédiatement envoyés vers l'équipe de production pour être opérationnels comme chez WENIBO.

Ainsi, contrairement à BÔLOM, les entreprises BODAA, WENIBO et BOTBASSO respectent une procédure de formation et d'intégration impliquant plusieurs étapes (comme l'étape « transition » chez WENIBO ou encore l'étape « rattrapage » chez BOTBASSO), une préparation préalable de la part des formateurs et le recours aux documents communiqués par les donneurs d'ordres (c'est le cas chez BODAA et BOTBASSO). BOTBASSO se distingue néanmoins de BODAA et WENIBO dans la mesure où ses pratiques de formation qui sont élaborées par le siège français, sont identiques dans tous ses sites en Tunisie et partout ailleurs dans le monde.

2.4. Des moyens différents au service de la formation

Au sein de BÔLOM, contrairement aux trois autres entreprises, Marwen est le seul à dispenser les formations. Les services formation et RH étant inexistant, c'est à lui que revient la mission de former ses collaborateurs. Chez BODAA, il existe un service RH comprenant une DRH, une RRH et une chargée de recrutement. Toutefois, la formation y est assurée par trois types d'acteurs externes à ce service : les superviseurs (N+1), les donneurs d'ordres français et les consultants externes en management interculturel qui sont : Daniel, philosophe et enseignant chercheur en sciences de communication à Paris, et Anne enseignante-chercheuse et psychosociologue dans le sud de la France. Contrairement à ses concurrents, BODAA est la seule à recourir aux services de consultants indépendants. Lors d'une interview, Geneviève, DRH, nous a donné les raisons de ce choix :

« Ces formateurs ont l'expérience de la différence. Ils sont capables d'appivoiser les autres, de mesurer les écarts entre les différentes cultures. Daniel a beaucoup travaillé sur des questions interculturelles. Il était au Vietnam notamment. Anne a travaillé avec moi en tant que formatrice quand je dirigeais une antenne locale de formation pour adultes [en France]. Elle a une très grande capacité à communiquer et à transmettre. Ils sont tous les deux compétents ».

Chez WENIBO, il existe un service RH et (contrairement à BODAA et BÔLOM) un service formation. Mais ces derniers ne comptent qu'un acteur chacun. La formation y est assurée par Chiraz, responsable formation, mais aussi par les managers opérationnels (N+1, N+2) et les donneurs français, comme chez BODAA.

Enfin, en plus de disposer d'un service RH, BOTBASSO a un département dédié à la formation et au recrutement, que nous appellerons la « BOTBASSO Academy », lequel compte plusieurs dizaine de personnes. Les formations y sont donc assurées par les formateurs de ce département, mais aussi, par les managers opérationnels (responsables d'équipes et responsables d'unités opérationnelles) et les donneurs d'ordres européens, comme chez WENIBO et BODAA.

Le manager immédiat (N+1) est donc le premier acteur de la formation dans les quatre entreprises. Chez WENIBO et BOTBASSO, les N+2 y participent aussi. Chez BODAA, ils n'y interviennent pas puisqu'ils sont « remplacés » par les consultants externes. Enfin, dans ces trois entreprises, les donneurs d'ordres européens sont incontournables puisqu'ils forment eux aussi les salariés tunisiens en Tunisie ou en Europe.

2.5. Les lieux de l'intervention

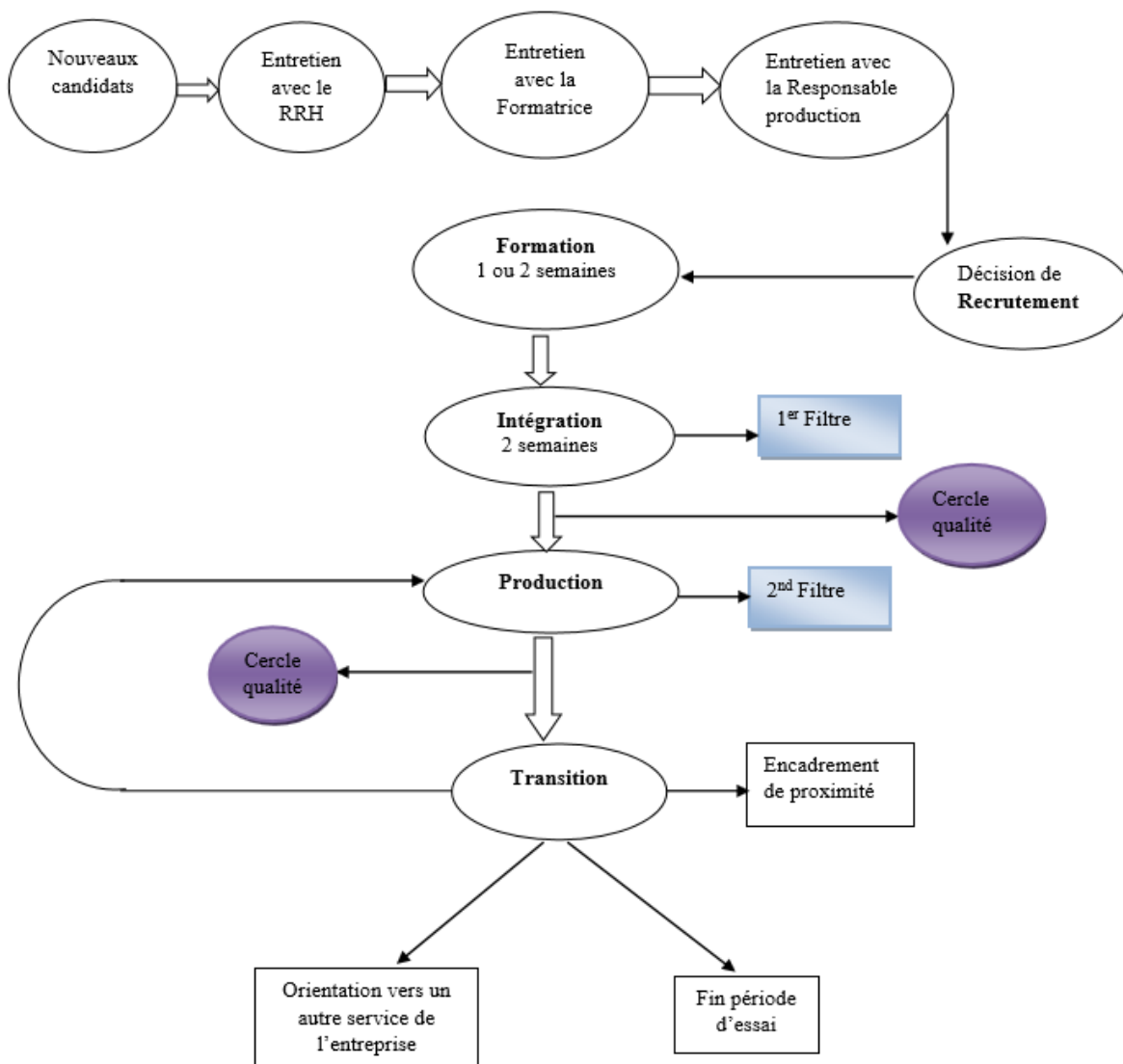
Effectivement, lorsque les donneurs d'ordres occidentaux de BODAA, WENIBO et BOTBASSO interviennent dans la formation, ils le font en Tunisie ou dans leurs propres entreprises en Europe. Dans le premier cas, ils partent de leur pays d'origine (soit la France ou la Belgique) pour se rendre en Tunisie afin de former les téléopérateurs et managers tunisiens, et ce, avec leurs propres méthodes et outils. Par exemple, avant et après notre passage dans l'entreprise WENIBO, les commanditaires français de l'opération G s'étaient déplacés (de la France) pour dispenser une formation aux téléacteurs en Tunisie. D'après le RRH, cela arrive régulièrement.

Dans le second cas, ce sont les salariés tunisiens qui se rendent en Europe chez leurs donneurs d'ordres pour y suivre des formations.

Chez BÔLOM en revanche, Marwen estime que ses donneurs d'ordres français et suisses lui « font confiance », c'est pourquoi ils ne participent pas de manière active à la formation. Ils

se contentent simplement de lui communiquer des documents lui permettant de préparer ses séances de formations, documents qu'il avoue ignorer presque systématiquement.

Figure 7: Les processus de recrutement, de formation et d'intégration chez WENIBO



En conclusion, l'entreprise BOTBASSO a en commun avec BODAA et WENIBO, le fait de respecter une procédure préétablie composée de plusieurs étapes, et de faire intervenir trois types d'acteurs aussi bien internes qu'externes dans la formation. Toutefois, elle se distingue de ses deux concurrentes dans la mesure où ses formations sont imaginées par le siège français sans l'intervention des cadres tunisiens. De plus, selon les managers, ces formations s'appliquent de manière identique à tous les sites de l'entreprise situés dans une

cinquante de pays à travers le monde. Ce constat nous amène à caractériser le management de BOTBASSO de « global » au regard des travaux de Scouarnec et Silva (2006).

Comme chez BOTBASSO, les pratiques de formation de BODAA ne sont pas imaginées par les acteurs internes de l'entreprise. Le contenu des formations métiers, dispensés par les managers opérationnels, est établi par les donneurs d'ordres français. Aussi, les formations culturelles sont construites et dispensées par des consultants français indépendants. BODAA ne semble donc pas associer ses collaborateurs locaux aux décisions de formations. Par ailleurs, elle semble respecter une procédure préétablie, formelle et impersonnelle. Pour toutes ces raisons, nous sommes tentées de la considérer comme une entreprise « bureaucratique » puisqu'en plus d'être formelles et rigoureuses, ses pratiques de formation semblent ignorer le contexte local en refusant notamment d'associer les employés tunisiens à leur élaboration.

Au sein de BÔLOM, Marwen affirme faire confiance à son « intuition » et ne suivre aucune procédure préétablie. De plus, il adapte la formation aux caractéristiques individuelles de ses jeunes recrues. Le fait qu'il semble l'unique « maitre à bord » (Louart et Scouarnec, 2005 ; Scouarnec et Silva, 2006) occupant successivement les fonctions de superviseur, formateur et RRH, nous amène à considérer BÔLOM comme une entreprise « paternaliste ». Enfin, chez WENIBO, les formations sont aussi bien conçues et dispensées par les acteurs internes (formatrice et responsable production) qu'externes (donneurs d'ordres français). Les acteurs tunisiens y sont donc associés contrairement à ceux de BODAA et BOTBASSO. Par ailleurs, l'entreprise respecte comme BODAA et BOTBASSO, un cadre préétabli et formel. Cela laisse penser qu'elle est « mosaïque ».

En d'autres termes, au regard de leurs pratiques de formation et du cadre proposé par Scouarnec et Silva (2006) et Louart et Scouarnec (2005), l'entreprise BOTBASSO nous semble globale et l'entreprise WENIBO mosaïque. Les entreprises BODAA et BÔLOM nous paraissent respectivement bureaucratique et paternaliste.

Tableau 17 : Pratiques de formation dans les quatre entreprises

	BÔLOM	BODAA	WENIBO	BOTBASSO
Contenu de la formation	Volet culturel Volet métier	Volet culturel Volet métier	Volet culturel Volet métier	Volet culturel Volet métier/produit
Moyens	Pas de service dédié à la formation	Pas de service dédié à la formation. Participation de plusieurs acteurs	Un service dédié à la formation comptant un seul acteur	Un département dédié : « la BOTBASSO Academy »
Durée de la formation	1 semaine	Jusqu'à 3 semaines	Jusqu'à 2 semaines	Jusqu'à 7 semaines
Durée de l'intégration	1 semaine	Jusqu'à 8 semaines	2 semaines	Une semaine (+ une semaine de rattrapage éventuellement)
Les intervenants	Superviseur	Consultants externes Managers opérationnels Donneurs d'ordres	Formatrice Managers opérationnels Donneurs d'ordres	Formateurs de la « BOTBASSO Academy » Managers opérationnels (Responsables d'équipes et Responsables d'unités opérationnelles) Donneurs d'ordres
Lieux de l'intervention	Dans l'entreprise en Tunisie	Dans l'entreprise en Tunisie Chez le donneur d'ordres en Europe	Dans l'entreprise en Tunisie Chez le donneur d'ordres en Europe	Dans l'entreprise en Tunisie Chez le donneur d'ordres en Europe
Procédures et méthodes	Pas de procédure stricte. Le formateur fait confiance à son intuition et à son expérience. Il est libre de s'éloigner du cadre communiqué par le donneur d'ordres	Respect de Procédures, de Méthodes rigoureuses et encadrées	Respect d'une Procédure rigoureuse	Formation = Ecole, institution Respect d'une Procédure rigoureuse par tous les sites de l'entreprise où que ces derniers se situent

Section 3 : Gestion de l'emploi

Nous analyserons ici, les relations contractuelles entre les salariés et leurs employeurs respectifs. Contrairement à BOTBASSO qui a davantage recours aux contrats précaires, BODAA, WENIBO et BÔLOM proposent une relation contractuelle plus sécurisante à leurs

salariés. Elles les emploient majoritairement (WENIBO) ou exclusivement (BODAA et BÔLOM) en CDI temps plein, et leur permet d'envisager plus sereinement l'avenir.

Effectivement, Chez WENIBO, 90% des employés sont en CDI temps plein et les autres sont employés en SIVP, stage d'initiation à la vie professionnelle. L'entreprise recrute exclusivement des personnes entièrement disponibles. En conséquence, malgré leurs qualifications, les étudiants sont exclus du recrutement.

Chez BÔLOM et BODAA en revanche, 100% des salariés sont employés en CDI temps plein. Mais au contraire de BÔLOM, et comme WENIBO, BODAA ne recrute pas d'étudiants en raison de leur moindre disponibilité, et par crainte de les voir quitter l'entreprise une fois diplômés, pour des secteurs davantage en lien avec leurs qualifications.

Chez BOTBASSO enfin, la majorité des employés sont en CDI temps plein, comme chez WENIBO. D'autres (20% de l'effectif) sont employés en CDI temps partiel (20h/semaine). Il s'agit d'étudiants exclusivement. D'autres enfin sont en SIVP comme chez WENIBO. Cependant, d'après nos informations, les salariés en CDI ne bénéficient pas des mêmes avantages que leurs homologues des autres entreprises.

Il convient de rappeler qu'en Tunisie, le CDI s'accompagne d'une période d'essai de 6 mois renouvelable une fois. Cela veut dire qu'une personne recrutée en CDI peut attendre jusqu'à un an pour être titularisée. Dans les trois premiers centres d'appels (BÔLOM, BODAA et WENIBO), les salariés sont généralement titularisés dès la fin de leur première période d'essai, soit à l'issue du sixième mois. Chez BOTBASSO en revanche, nous constatons que la période d'essai de 6 mois est toujours renouvelée. Les collaborateurs doivent donc toujours attendre un an pour être titularisés. Cette situation engendre chez certains, de l'incertitude, mais aussi du stress car ils se savent « éjectables » durant leurs 12 premiers mois dans l'entreprise. D'autre part, d'après Firas, 28 ans, téléconseiller (BOTBASSO), les salariés en CDI n'ayant pas terminé leurs deux périodes d'essai sont privés de la CNSS (la sécurité sociale tunisienne). Ils n'en bénéficient qu'une fois titularisés. De plus, ils ne bénéficient de tickets restaurants qu'après 4 mois d'exercice, alors que chez BODAA, ils peuvent en jouir dès leur premier jour de recrutement. Au final, le statut de CDI chez BOTBASSO est un statut précaire. Celui de SIVP est lui aussi précaire. En effet, les salariés qui en sont titulaires ne bénéficient pas de la sécurité sociale (CNSS). De plus, ils sont moins bien payés que ceux employés en CDI. Ils reçoivent 300 dinars par mois (150 dinars de l'entreprise et 150 dinars

de l'Etat) alors que leurs collègues en CDI gagnent environ 200 dinars de plus pour le même temps de travail et le même poste. Par ailleurs, si la législation invite les entreprises à titulariser les SIVP au bout de 2 ans, elle précise que cette titularisation peut intervenir à l'issue de la première année (c'est le cas chez WENIBO). Nous constatons chez BOTBASSO, que cette titularisation intervient toujours au bout de 2 ans.

En conclusion, BOTBASSO recourt davantage à des contrats précaires et interprète à son avantage, le contenu du code du travail tunisien. Par exemple, elle reporte le plus tard possible, la titularisation de ses jeunes recrues. De plus, elle émet des conditions d'ancienneté pour éviter de distribuer des avantages financiers à ses salariés (tickets restaurant, sécurité sociale). Elle semble donc tout faire pour minimiser ses pertes et maximiser sa rentabilité afin de rester compétitive. D'après le cadre d'analyse de Scouarnec et Silva (2006), cette attitude est courante dans les entreprises globales.

BODAA et BÔLOM proposent à leurs employés, une relation contractuelle stable, permanente et donc sécurisante. Nous serions donc a priori tentées de croire qu'elles sont toutes les deux bureaucratiques [Rojot, 2003 ; Parsons, 1955 et Scott, 1992 (dans Hatch et Cunliffe, 2009)]. Toutefois, d'après la littérature, le modèle paternaliste entend lui aussi fidéliser ses collaborateurs. Le recrutement en CDI temps plein chez BÔLOM peut donc être interprété comme un outil de fidélisation. Nous qualifierons donc prudemment BÔLOM de « paternaliste » et BODAA de « bureaucratique ». Nous pensons que le qualificatif de « paternaliste » convient mieux à BÔLOM qu'à BODAA au regard de ses deux pratiques précédentes (recrutement et formation).

WENIBO en revanche semble partagée entre le désir de minimiser ses coûts (recrutements de SIVP) et la volonté de favoriser une relation contractuelle stable et permanente, relation que rechercherait la majorité des demandeurs d'emploi tunisiens d'après les managers. Pour cette raison, nous qualifierons prudemment l'entreprise de « mosaïque ».

Section 4 : Division et coordination du travail

Nous analyserons ici, la manière dont le travail est organisé au sein des quatre entreprises. Nous évoquerons notamment le niveau de responsabilités et d'autonomie des salariés

rencontrés. Globalement, chaque entreprise coordonne et divise le travail à sa façon. Tandis que BÔLOM et WENIBO accordent plus d'autonomie à leurs salariés en les écoutant davantage, BOTBASSO et BODAA semblent moins inciter les leurs à participer aux décisions qui les concernent. Néanmoins, contrairement à BOTBASSO, BODAA propose un système d'enrichissement horizontal et vertical du travail qui semble convenir à ses employés.

4.1. Le contenu des tâches

Les téléconseillers de BOTBASSO nous décrivent leur travail comme routinier, peu valorisant et de loin, inférieur à leur niveau de qualification. Les salariés des trois autres entreprises réalisent eux aussi des tâches répétitives sans lien avec leurs qualifications. Cependant, ils s'en plaignent moins, probablement parce qu'ils ont une marge de manœuvre plus importante.

Sana, téléconseillère (BOTBASSO), nous indique que pour fournir de l'assistance technique à ses clients belges (opération 1), elle doit obligatoirement suivre « l'arbre de diagnostic », une forme de script adaptée aux activités de hotline ou d'assistance technique. A chaque appel, elle doit respecter une structure prédéfinie pour répondre à la demande de son client. Sana estime sa marge de liberté très limitée dans la mesure où il lui est impossible d'apporter des modifications au cadre structural imposé. Le témoignage de Sana et de beaucoup de ses collaborateurs remet en question l'analyse de Rorive et Naedenoen (2005). D'après ces auteurs, les activités d'assistance technique avec back office sont dotées d'une forte valeur ajoutée, puisqu'elles nécessitent des compétences stratégiques et l'autonomisation des travailleurs. Au regard de leur analyse, nous pourrions *a priori* considérer que l'entreprise BOTBASSO se situe dans un « modèle professionnel ». Pourtant, ses salariés nous décrivent plutôt des tâches routinières et s'estiment très dépendants de leur script et de leurs managers. Cette entreprise, qui aurait dû se trouver dans un modèle professionnel semble vraisemblablement se situer dans un modèle hybride. Ceci, parce que ses activités sont aux yeux de ses collaborateurs, dépourvues de valeur ajoutée, et que ses relations avec ses donneurs d'ordres semblent panoptiques (Pichault et Zune, 2000).

4.2. La latitude décisionnelle des collaborateurs

Contrairement à BODAA et BOTBASSO, BÔLOM et WENIBO semblent accorder davantage de liberté à leurs collaborateurs.

Par exemple, en ce qui concerne le script (scénario communiqué par le donneur d'ordres et devant être respecté par le téléopérateur durant sa communication avec ses clients), les employés de BÔLOM et de WENIBO ont la liberté de modifier son contenu en remplaçant des mots par leurs synonymes ou en formulant autrement les phrases du scénario. Marwen (BÔLOM) se dit très favorable à l'appropriation du script par les téléopérateurs. Durant les formations, il leur suggère d'ailleurs de le faire, à condition qu'ils respectent les « règles de fond », comme le professionnalisme (ex. : ne pas tutoyer un client) (voir encadré 1).

Par ailleurs, les collaborateurs des quatre entreprises utilisent des pseudonymes occidentaux durant leur temps de travail (voir chapitre suivant). Cependant, BODAA est la seule à imposer « officiellement » leur usage à ses employés. Ces derniers n'ont pas la « liberté » d'utiliser leurs patronymes tunisiens, contrairement à leurs homologues de BÔLOM, WENIBO et BOTBASSO. Effectivement, ils doivent obligatoirement choisir leurs pseudonymes français dans une liste imposée. Les employés de BÔLOM, WENIBO et BOTBASSO sont au contraire déclarés libres de garder leurs patronymes tunisiens. Néanmoins, ceux de BÔLOM et WENIBO sont fortement incités à prendre des pseudonymes français et/ou suisses durant leur temps de travail.

4.3. La participation des collaborateurs à la prise de décision

Les employés de BODAA et de BOTBASSO ne participent pas à la prise de décision. Ceux de BÔLOM et WENIBO sont en revanche constamment sollicités par leurs managers pour participer aux décisions qui les concernent. Par exemple, ils sont systématiquement sollicités pour décider s'ils souhaitent (ou pas) travailler durant les fêtes religieuses, soit durant les deux jours de l'Aïd. Chez WENIBO, ils sont en plus encouragés à décider de la manière dont ils souhaitent recevoir leurs primes. Ils doivent effectivement indiquer s'ils souhaitent

recevoir ces dernières en espèces (« du cash »), en chèque cadeaux ou sous-forme d'avantages (carte téléphonique, voyage, etc.).

4.4. Le niveau de responsabilités des collaborateurs

Parmi les quatre entreprises de notre étude, BÔLOM semble être celle qui accorde le plus de responsabilités à ses collaborateurs en les encourageant fortement à proposer leurs propres projets professionnels. Nizar, le gérant, affirme nourrir l'espoir qu'un jour, BÔLOM devienne « la propriété de tous ses collaborateurs ». Il souhaite en effet que les projets réalisés par l'entreprise soient à l'initiative de ses membres. Au cours de notre observation, nous avons remarqué que Mohamed 1 et Mohamed 2 sont les « apporteurs » de l'un des plus importants projets de l'entreprise (l'opération B). En fait, ils ont convaincu un opérateur français de télécommunications de leur confier la réalisation d'une partie de son activité. L'entreprise française ayant accepté leur proposition, les deux Mohamed sont devenus les chefs de ce projet d'acquisition et de fidélisation de clients professionnels français. Leur qualité d'initiateurs et d'apporteurs de projets leur a permis d'accéder au statut d'associés et d'entrepreneurs, puisque les bénéfices du projet leur reviendront de moitié et l'autre moitié reviendra à BÔLOM. Pour Yousfi et al (2005) justement, les Tunisiens préfèrent l'entrepreneuriat au salariat puisqu'il leur confère plus de liberté, d'autonomie et donc de dignité. Et aux yeux de Zghal (1994), la dignité est l'un des principes les plus recherchés par les travailleurs tunisiens.

Chez WENIBO, BODAA et BOTBASSO en revanche, le niveau de responsabilités des employés est très réduit, voire inexistant (BOTBASSO). De plus, la présence très rapprochée de leurs superviseurs et l'intervention fréquente de leurs donneurs d'ordres dans leurs « affaires » limitent considérablement leur autonomie. Toutefois, chez BODAA, pour relativiser cette contrainte, les managers ont développé un système qui se traduit par un enrichissement vertical et horizontal du travail.

A travers l'enrichissement vertical, BODAA permet à ses salariés, contrairement aux autres centres d'appels, de « monter en grade ». Pour cela, elle a créé 6 statuts de téléopérateurs : « téléopérateur junior », « téléopérateur confirmé », « téléopérateur confirmé 1 », « téléopérateur Sénior », « téléopérateur sénior 1 », et « téléopérateur Expert »

Pour passer d'un grade inférieur à un grade supérieur, les téléopérateurs doivent remplir simultanément les conditions suivantes :

- Avoir un taux d'absentéisme de 0% par mois
- Avoir un comportement professionnel (qui est apprécié par le superviseur)
- Etre polyvalent, c'est-à-dire être capable de travailler sur toutes les opérations (D, E et F)
- Etre performant : ici, le manager apprécie les résultats du téléopérateur. Par exemple, il s'assure que celui-ci respecte la DMC (durée moyenne de communication) ainsi que le « taux de pénétration ¹²³» communiqué par le donneur d'ordres.

A travers l'enrichissement horizontal, BODAA permet à ses téléopérateurs d'effectuer une rotation sur toutes les opérations de l'entreprise et donc de réaliser des activités différentes (recouvrement, enquête, accueil téléphonique, etc.) avec des clients tout aussi différents (particuliers, professionnels, entreprises privées, administrations publiques, etc.). Pour les salariés, l'enrichissement vertical et horizontal présente plusieurs avantages : il permet de relativiser la routine traditionnellement présente dans les activités des centres d'appels. Selon Amira 1, ce système permet aussi de cumuler les primes d'objectifs de toutes les opérations et donc d'améliorer sa rémunération. De plus, il permet aux téléopérateurs de développer leur employabilité interne et externe.

Chez WENIBO et BOTBASSO, les mobilités horizontale et verticale sont quasiment inexistantes. Chez BOTBASSO précisément, selon Mohamed, Responsable d'équipe, la mobilité horizontale se résume à l'affectation temporaire des téléconseillers les plus stressés au back office, afin de les éloigner quelques temps du téléphone et de leur éviter de craindre « le pic d'appels¹²⁴ ». Cette affectation n'est pas perçue comme valorisante. Elle est simplement une alternative permettant aux plus stressés de décontracter. La mobilité verticale y semble elle aussi inexistante. 20 des 30 personnes rencontrées ont une ancienneté supérieure ou égale à 2 ans. Parmi elles, 16 ont une ancienneté supérieure ou

¹²³Si le donneur d'ordres de l'opération prévoit que sur 100 personnes contactées par le téléopérateur, il y aura 30 retours, le téléopérateur atteindra le taux de pénétration s'il réussit à établir effectivement 30 contacts.

¹²⁴ Nombre d'appels en attente. La téléconseillère Sana (BOTBASSO) nous a indiqué que parfois, il lui arrive d'avoir 50 appels en attente.

égale à 4 ans. La plupart n'ont jamais connu d'évolution professionnelle et occupent le même poste depuis leur recrutement.

4.5. La charge de travail

Contrairement aux employés de BÔLOM, BODAA et WENIBO, ceux de BOTBASSO se disent débordés. Beaucoup affirment réaliser plus de tâches qu'ils ne le devraient. D'après Riadh, « *le salarié est toujours harcelé par la production* » bien que les choses se soient améliorées ces dernières années : « *BOTBASSO 2012 est différent de BOTBASSO 2005. Avant, c'était du matraquage* ». Mohamed, responsable d'équipes (BOTBASSO), dit gérer 39 téléconseillers actuellement. Il affirme que parfois, il lui arrive d'encadrer une équipe de 70 personnes alors que dans les autres centres d'appels étudiés, un superviseur gère en moyenne 10 personnes. De plus, ce manager dit travailler 46 heures par semaine alors que d'après son contrat de travail, il ne devrait pas dépasser 40 heures. Selon nos informations, les heures supplémentaires des managers ne sont pas systématiquement rémunérées.

Comme Mohamed, Sondès, 24 ans, téléconseillère (BOTBASSO), nous a indiqué que ses collègues et elle, travaillent jusqu'à 10 heures par jour, alors que les salariés de BODAA, WENIBO et BÔLOM ne travaillent pas plus de 8 heures par jour (sauf quand ils réalisent des heures supplémentaires).

Un certain nombre de salariés de BOTBASSO considèrent que leur employeur privilégie le profit au détriment de l'aspect humain. Lors de nos échanges avec eux, nous avons entendu les propos suivants :

« *BOTBASSO, c'est de l'esclavage* », Kais, 31 ans, téléconseiller depuis 2007.

« *Ici, on est considéré comme des chiffres* », Emna, 30 ans, Abdessalem, et Issam1 28 ans, téléconseillers depuis 2011, 2010 et 2011.

Les témoignages d'anciens salariés de l'entreprise semblent confirmer ces propos. Nizar, gérant de BÔLOM et ancien manager de BOTBASSO, nous a affirmé lors d'un entretien, que : « *Chez BOTBASSO, le manager ne regarde que les statistiques. Il voit ses hommes comme des chiffres. Chaque jour il se demande : qui vais-je virer aujourd'hui ?* ».

Mohamed, chef de projet chez BÔLOM et ancien salarié de BOTBASSO affirme avoir quitté cette entreprise entre autres parce qu' « *un jour, mon manager nous a dit " on vous voit comme des chiffres. Soit vous faites du chiffre, soit vous êtes virés" »* ».

Inès, Superviseure chez BODAA et ancienne salariée de BOTBASSO, affirme elle aussi avoir rompu avec cette dernière parce qu'elle n'y appréciait pas « *l'aspect déshumanisant du travail* » : « *BOTBASSO c'est une usine. L'aspect humain n'est pas du tout pris en compte. Un jour j'avais un problème personnel. Je devais absolument m'absenter de l'entreprise. Mais ma Sup n'a rien voulu entendre [...] »* ».

En conclusion, L'entreprise BODAA semble moins inciter ses collaborateurs à participer aux décisions qui les concernent. Contrairement à BÔLOM et à WENIBO, les décisions les plus importantes y sont prises par la direction française avec le concours de Belhassen, responsable production. Néanmoins, l'entreprise propose un système d'enrichissement du travail qui semble convenir à ses collaborateurs. Ce système implique une division du travail rigide, aussi bien verticale qu'horizontale. D'après Rojot (2003), Parsons (1955) et Scott (1992) (dans Hatch et Cunliffe, 2009, p 142), c'est l'une des caractéristiques de la bureaucratie. Nous envisagerons donc BODAA ici comme une entreprise « bureaucratique » au regard du cadre d'analyse de Scouarnec et Silva (2006).

BOTBASSO ne semble pas non plus tenir compte des attentes de ses employés. Elle ne les consulte pas et ne leur accorde ni responsabilités, ni autonomie. Par ailleurs, ses employés semblent sous pression, « *harcelés par la production* » selon Riadh et contraints de travailler plus qu'ils ne le devraient. Ils estiment que leur employeur néglige l'aspect humain au profit de la rentabilité économique. Au regard des travaux de Scouarnec et Silva (2006), cette description correspond à une entreprise « globale ». Effectivement dans ce type d'entreprise la « performance économique » est le but recherché. Les salariés y travaillent sous pression car ils craignent de perdre leur emploi en cas de performance insuffisante.

BÔLOM au contraire écoute ses salariés et leur accorde davantage d'autonomie et de responsabilités. D'après Zghal (1994) et Yousfi et al (2005), cette attitude est conforme aux attentes des travailleurs tunisiens. L'empowerment des collaborateurs semble donc être l'un des principes fondamentaux de l'entreprise. Mais pour De Bry et Ollier-Malaterre (2006), certaines pratiques d'harmonisation vie privée / vie professionnelle (comme

l'empowerment), qui font « *d'avantage de place à la responsabilité des salariés* » sont « suspectées de paternalistes » et relèvent en réalité d'un « paternalisme actualisé ».

Enfin, WENIBO nous semble dans une position ambivalente. D'un côté, elle accorde comme BÔLOM, de l'autonomie à ses employés (modification du script, possibilité de garder le patronyme tunisien), de l'autre, elle limite comme BOTBASSO, cette autonomie en ne permettant pas à ces derniers d'accéder à la mobilité verticale et horizontale. Cela permet à l'entreprise d'optimiser sa rentabilité économique. Si elle accordait à ses salariés plus de responsabilités, elle serait sans doute contrainte de leur proposer une rémunération fixe plus importante. Nous considérerons donc « précautionneusement » WENIBO comme une entreprise « mosaïque ».

Section 5 : Contrôle de la performance

Nous parlerons de la manière dont la performance est contrôlée dans les quatre centres d'appels. Nous évoquerons précisément le rôle du manager durant la production, la gestion des salariés jugés peu performants et le rôle des autres acteurs qui y interviennent. Globalement, contrairement à BÔLOM où le manager fait confiance à ses collaborateurs, n'intervenant qu'exceptionnellement durant la production, chez BODAA, WENIBO et BOTBASSO, il est omniprésent sur le plateau. Il privilégie des réunions publiques pour « corriger » les salariés peu performants, tandis que chez BÔLOM, il préfère des réunions informelles et individuelles.

5.1. Le rôle du manager

La littérature présente traditionnellement le manager des centres d'appels comme un gendarme qui contrôle constamment ses subordonnés (Pichault et Zune, 2000 ; Foucault, 1977 ; Bain et Taylor, 2000 ; Fernie et Metcalf, 1998) et dont l'omniprésence physique est déstabilisante et stressante. Les résultats de notre observation chez BÔLOM contredisent cette description. En effet, Marwen et Farah, les deux managers chargés de suivre la performance des téléopérateurs, se font le plus discret possible durant la production. Ils observent leurs subordonnés discrètement depuis leur poste de travail, en réalisant des écoutes de leurs conversations téléphoniques. En fait, ils les laissent communiquer en toute

autonomie avec leurs clients et n'interviennent qu'en cas de nécessité absolue. Nous avons par exemple remarqué que les téléopérateurs des opérations B et C travaillent sans la présence physique prolongée des managers. Chez BODAA, WENIBO et BOTBASSO en revanche, le manager est très présent sur le plateau, prêt à intervenir « à chaud » en cas d'écart à la règle. Il n'hésite pas à corriger « sur le champ » les salariés jugés médiocres et ce, en présence de tous leurs collègues. Par exemple, chez BODAA, lorsqu'un salarié s'écarte du script ou dépasse la DMC¹²⁵ (temps de communication avec le client) fixée par l'entreprise, son superviseur lui fait immédiatement un rappel à l'ordre devant tous ses collègues. Mohamed-Amine (BODAA) dit regretter l'absence de « *debriefs personnels* » et déplore que les superviseurs dévoilent « *devant tout le monde* », les fautes des téléopérateurs. Selon lui, cette situation est extrêmement déstabilisante particulièrement pour les personnes timides. BOTBASSO se distingue néanmoins de BODAA et WENIBO par le fait que le comportement du manager vis-à-vis de ses collaborateurs est prescrit par le siège français de l'entreprise. En fait, contrairement à ses concurrents, BOTBASSO s'est dotée de trois outils de « management et de contrôle de la performance ». L'un d'eux s'appelle le PGPQ (processus de gestion des performances quotidiennes). Nous allons nous attarder sur ce dernier car il s'agit d'une particularité que l'on ne retrouve pas dans les trois autres entreprises.

Le contenu du PGPQ a été rédigé par la direction « développement et méthode » de BOTBASSO située en France. Cet outil s'est construit progressivement « *en rassemblant les meilleures pratiques opérationnelles dans le monde entier* » (document interne, BOTBASSO). Il entend permettre aux managers d'améliorer les résultats de leurs téléconseillers à travers un suivi régulier des indicateurs de performance « *avec un rythme quotidien, hebdomadaire et mensuel* ». En réalité, nous constatons que le PGPQ est un ensemble de normes et de règles qui dictent aux managers comment ils doivent se comporter quotidiennement avec leurs subordonnés. Il leur recommande de répartir leur temps de travail de la façon suivante : 80% pour le coaching et le feedback, 20% pour le « *brief de lancement* », les actions et le suivi quotidiens, le point production et la réalisation de reportings.

Le PGPG prône clairement « *une présence managériale visible et dynamique sur le terrain* » des Responsables d'équipes (RE) et Responsables d'unités opérationnelles (RUO). Il leur recommande de réaliser :

¹²⁵ DMC = durée moyenne de communication

- Au quotidien : deux briefings au minimum: un matinal, au démarrage de l'activité pour communiquer les résultats de la veille et fixer la priorité de la journée (en choisissant un indicateur clef, par exemple la Durée Moyenne de Communication) et un à la mi-journée, pour faire le point sur les résultats obtenus sur l'indicateur choisi.
- Chaque semaine : Rencontrer le téléconseiller pour lui rappeler les axes d'amélioration et/ou le féliciter s'il présente des résultats satisfaisants
- Chaque mois : Rencontrer le téléconseiller pour les mêmes raisons.

Par ailleurs, le PGPQ recommande aux managers de réaliser des écoutes des conversations des téléconseillers avec leurs clients européens, de débriefer ces écoutes « *dans la journée ou dans l'heure* » si elles contiennent une « *situation inacceptable* ». Il invite en fait, les managers à évaluer quotidiennement la manière dont les téléconseillers communiquent avec les clients, au travers de deux principales méthodes : les médias chauds et les médias froids.

- Les premiers permettent l'évaluation des appels à travers :
 - « *L'écoute tabouret* » : Réalisée sans enregistrement, cette écoute se fait physiquement aux côtés du téléconseiller. Elle consiste à corriger les dysfonctionnements et à identifier en temps réel « *les bonnes pratiques* »
 - « *L'écoute à distance* » se fait avec ou sans enregistrement depuis un poste éloigné et souvent à l'insu du téléconseiller écouté.
- Les médias froids permettent d'évaluer les courriers et les mails des téléopérateurs à travers un contrôle de l'ensemble de la chaîne logistique : contrôle du nombre de courriers et de mails reçus, contrôle des délais de traitement, de la conformité des traitements (respect des process et de la forme de la réponse), contrôle du nombre de courriers et de mails traités...

En somme, chez BOTBASSO, contrairement aux trois autres centres d'appels, Il y a un PGPQ qui prescrit et oriente le comportement des managers vis-à-vis de leurs subordonnés. Il leur indique jusque dans les moindres détails comment ils doivent se comporter avec ces derniers pour les amener à être performants. Le tableau ci-après illustre précisément cette affirmation.

Tableau 18 : Exemple d'une journée PGPQ (extrait d'un document interne)

Planning du RE = 9h-13h 14h-18h	
Mercredi 17h15	Le RE fait une extraction, pour son équipe, des résultats du jour arrêtés à l'heure indiquée.
Mercredi 17h20	Le RE remplit son PAQ & PSQ de Jeudi en préméditant le placement stratégique de ses collaborateurs.
Mercredi 17h50	Le RE remplit sa Checklist et la signe, contrôle ses commentaires sur les PAQ et PSQ du jour et remet son book à son RUO
Mercredi 18h00	Le RE salue ses agents et quitte l'entreprise
Jeudi 8h55	Le RE arrive sur le terrain avec ses collaborateurs, les accueille et les place en fonction de son plan, en s'assurant de la fonctionnalité des outils de production.
Jeudi 9h00	Le RE rejoint ses collègues et assiste au brief de lancement animé par son N+1 : <ul style="list-style-type: none"> - Durant le brief de lancement ; le N+1 rappelle ou corrige les objectifs et priorités du jour en fonction des résultats de la veille qu'il passe en revue.
Jeudi 9h15	Le RE retrouve sa zone, corrige, si nécessaire, son PAQ et réalise, si ça n'a pas été fait à J-1, son PSQ pour la première tranche (voire la journée entière) (la première demi-heure sera décrite de la manière avec laquelle elle a été employée).
Jeudi 9h30	Début la mise en place de son PSQ (Félicitations...)
Jeudi 11h45	Le RE rejoint l'équipe pour un point production animé par le N+1 dans le cadre de la mise à jour des résultats et pour faire le point sur l'avancement global des actions.
Jeudi 14h	Le RE revient de pause déjeuner et remplit, Si ça n'a pas été déjà fait le matin ou à j-1, la deuxième tranche de son PSQ en tenant compte des actions effectuées le matin, des résultats de la journée à l'instant t etc...

RE : Responsable d'équipes

PAQ : Plan d'Action Quotidien

PSQ : Plan de Suivi Quotidien

RUO : Responsable d'Unité Opérationnelle

Ce tableau est un extrait d'un document interne de BOTBASSO porté à la connaissance de tous les managers. Son contenu est supposé s'appliquer à tous les sites de l'entreprise repartis dans une cinquantaine de pays à travers le monde. La direction française de BOTBASSO considère en effet, que « *même si d'autres méthodes ont fait leurs preuves, nous devons parler le même langage pour être plus efficace* ».

Dans ce document, on peut constater que les Responsables d'Equipes tunisiens manquent réellement d'autonomie puisque leurs comportements sont prescrits par le siège français de l'entreprise. Le PGPQ leur suggère un ensemble de codes de conduites : « *saluer ses agents* », les « *Féliciter* ». Il leur recommande de placer leurs subordonnés d'une manière

spécifique : « *préméditer le placement stratégique* », « *les accueillir et les placer en fonction de son plan* ».

Les salariés tunisiens que nous avons rencontrés jugent justement ce processus trop « formel » et « dirigiste ». Certains comme Riadh, RUO, estiment qu'il n'est pas adapté à la « mentalité » des citoyens tunisiens qui seraient plutôt à l'aise avec une communication informelle. L'un des chargés de qualité estime que le PGPQ n'est pas toujours « cohérent ». Par exemple, cet outil recommande à chaque responsable d'équipes de se réunir avec ses téléconseillers en difficulté afin de les aider à améliorer leurs performances. Mais selon le chargé qualité, un téléconseiller en difficulté n'a pas nécessairement besoin de rencontrer son N+1, puisque son « problème » peut avoir des origines multiples. Il se peut qu'il ait plutôt besoin de s'entretenir avec un Responsable RH, ou un autre acteur de l'entreprise dans le cadre d'une réunion informelle. Cette possibilité n'est pas prévue par le PGPQ. Chez BÔLOM en revanche, lorsqu'un collaborateur est jugé peu performant, il rencontre généralement la Call coach pour faire le point. D'après Nizar, le gérant, le statut de « call coach » est rassurant pour les collaborateurs, puisqu'il inclut simultanément les fonctions de téléopérateur et de manager. Farah, qui assure cette fonction, dit privilégier les réunions informelles et individuelles (durant la pause déjeuner par exemple) pour discuter avec des collaborateurs présentant des performances médiocres. Ceci, afin d'éviter les remarques publiques, qui peuvent être « humiliantes » pour les plus timides. Nizar estime que deux réunions informelles avec la Call coach sont plus constructives pour les téléopérateurs en difficulté, que des rencontres formelles « trop déstabilisantes ».

5.2. Les acteurs du contrôle de la performance

5.2.1. Les acteurs internes

Chez BÔLOM, seuls les acteurs internes contrôlent les performances de leurs collaborateurs. La Call Coach, qui a un statut jugé moins formel (comparativement à celui de superviseur) et qui remplit simultanément les missions de téléopérateur et de superviseur, est le principal protagoniste de ce processus. D'après nos informations, les conversations des téléopérateurs avec les clients sont automatiquement enregistrées et communiquées aux donneurs d'ordres occidentaux. Mais ces derniers n'interviennent pas directement auprès

des acteurs et préfèrent laisser aux managers internes le soin de le faire. Chez WENIBO, BODAA et BOTBASSO en revanche, nous avons noté l'intervention des acteurs aussi bien internes qu'externes. Parmi les acteurs internes, il y a le N+1 qui se démarque par son omniprésence physique. Chez WENIBO et BOTBASSO, il y a en plus le N+2, soit le RUO (BOTBASSO) et la responsable production (WENIBO). Aussi, il y a la formatrice (WENIBO), les chargés de qualité (WENIBO, BOTBASSO) et les vigistes (BOTBASSO). Tous ces acteurs ont un rôle bien déterminé durant la production. Chez WENIBO par exemple, Radhia, responsable production (N+2), se rend régulièrement sur les deux plateaux pour s'assurer de la bonne marche des opérations. Chiraz la formatrice, y passe elle aussi beaucoup de temps pour écouter les conversations des téléacteurs avec leurs clients français. Ceci, afin d'aider les premiers « *à monter en compétences* ». Aussi, depuis leur bureau, les chargés de qualité écoutent attentivement les conversations des téléacteurs avec leurs clients. D'après Radhia, cette écoute sert à identifier d'éventuels dysfonctionnements et à améliorer la qualité de service produite par les téléacteurs. Au final, concernant le nombre d'acteurs internes qui interviennent dans le contrôle de la performance, on note un seul type d'acteur chez BÔLOM (call Coach) et BODAA (superviseur) contre quatre chez WENIBO (N+1, N+2, formatrice, chargés de qualités) et BOTBASSO (N+1, N+2, chargés de qualités, vigistes).

5.2.2. Les acteurs externes

Contrairement à BÔLOM qui ne fait intervenir que des acteurs internes pour contrôler la performance de ses collaborateurs, BODAA, BOTBASSO et WENIBO permettent à des acteurs externes d'y participer. Effectivement, les trois entreprises autorisent leurs donneurs d'ordres respectifs à contrôler la performance de leurs salariés. Ce contrôle se traduit comme suit :

- Communication des reportings : chaque jour, les N+1 des trois entreprises communiquent à leurs donneurs d'ordres respectifs, des reportings (Pichault et Zune, 2000) correspondant aux performances individuelles et collectives des téléopérateurs (BODAA), téléacteurs (WENIBO) et téléconseillers (BOTBASSO).

- Des écoutes : les communications téléphoniques des opérateurs tunisiens avec leurs clients finaux occidentaux sont automatiquement enregistrées et communiquées aux donneurs d'ordres. Régulièrement, ces derniers les écoutent pour s'assurer que la qualité de service attendue est bien respectée.
- Des conférences téléphoniques : deux fois par semaine, les managers des trois entreprises se réunissent avec leurs donneurs d'ordres par le biais d'une conférence téléphonique pour faire le point sur les performances des salariés et décider de la marche à suivre pour améliorer le succès des opérations.
- La vidéosurveillance : Nous avons retrouvé cette situation chez BODAA uniquement. D'après Geneviève, DRH, certains donneurs d'ordres, très soucieux de la qualité de service attendue par leurs clients, ont déjà formulé leur désir d'observer le travail des téléopérateurs « en temps réel ». Pour satisfaire leur demande, la direction de BODAA a installé des caméras sur les plateaux, permettant ainsi à ses mandataires, d'observer « en direct » depuis la France, les salariés tunisiens en communication avec leurs clients, et de réagir en temps réel le cas échéant.

Ainsi, contrairement à BÔLOM, les frontières des entreprises BODAA, WENIBO et BOTBASSO sont très perméables à leurs donneurs d'ordres. Ces trois centres d'appels se situent vraisemblablement dans une logique centrifuge (Rorive et Naedenoen, 2005 ; Naedenoen et Zune, 2004) et entretiennent une relation panoptique (Pichault et Zune, 2000) avec leurs mandataires occidentaux, puisqu'ils semblent se plier à leurs desideratas, n'hésitant pas à les faire intervenir directement auprès de leurs salariés. Ces derniers se retrouvent donc avec des managers réels (internes) et virtuels (externes) et sont confrontés à une « gestion bicéphale des ressources humaines » (Pichault et Zune, 2000). Dans le cas de BOTBASSO précisément, nous pourrions même parler d'une « hiérarchie tricéphale », car en plus d'être contrôlés par les managers internes et les donneurs d'ordres, les téléconseillers sont évalués par les clients finaux.

Effectivement, les téléconseillers de BOTBASSO nous ont indiqué que l'obtention de la prime d'objectif (75 dinars) est en partie conditionnée par l'évaluation du client final. En fait, à

l'issue de chaque conversation entre un téléconseiller et un client européen, le second reçoit dans sa boîte e-mail, un formulaire d'évaluation. Dans ce formulaire, il est invité à attribuer une note de satisfaction (allant de 0 à 10) au téléconseiller avec lequel il s'est entretenu. Selon les salariés rencontrés, pour optimiser ses chances d'obtenir la prime d'objectif, chaque téléconseiller doit obligatoirement décrocher une « note client » supérieure ou égale à 7 sur 10. En cas de note inférieure, il peut se voir privé de la prime. Un téléconseiller affirme avoir été à plusieurs reprises privé de ladite prime précisément parce qu'il avait obtenu une note client de 6 sur 10.

Le client final est donc un acteur important du contrôle de la performance chez BOTBASSO, contrairement aux trois autres entreprises. Il a le pouvoir d'évaluer les performances des téléconseillers et même d'influencer leur rémunération variable (prime d'objectif). Cette situation est complètement inédite puisqu'elle n'apparaît pas dans la littérature et en particulier dans les travaux de Rorive et Naedenoen (2005). Dans ces derniers, les deux auteurs mettent principalement en évidence le pouvoir qu'exercent les mandataires sur les téléopérateurs. Ils semblent sous-estimer celui des clients finaux sur ces mêmes acteurs.

Notre analyse sur le contrôle de la performance et sur la division/coordination du travail dans les quatre entreprises nous permet de présenter des résultats contrastants par rapport à ce qui est présenté dans la littérature. Cette dernière soutenait que le modèle industriel est contraignant pour le salarié puisqu'il tient peu compte de ses attentes et l'appréhende comme une charge plutôt que comme une ressource, en le privant d'autonomie et de responsabilités.

L'entreprise BÔLOM se situe dans ce modèle, puisqu'elle exécute des activités à faible valeur ajoutée (prise de RDV, télévente) (Rorive et Naedenoen, 2005) et qu'elle entretient une relation politique avec ses donneurs d'ordres. Pourtant malgré ce positionnement, cette entreprise écoute attentivement ses collaborateurs et les encourage à prendre des décisions. Ce résultat montre que le style de management dans un centre d'appels en Tunisie ne dépend peut-être pas des caractéristiques de l'activité ni de la nature des relations donneurs d'ordres/centre d'appels, mais plutôt du contexte (externe) local. Ce constat explique entre autres le fait que nous ayons fait le choix d'analyser nos résultats finaux à partir du cadre d'analyse de Scouarnec et Silva (2006) et Louart et Scouarnec (2005) qui prend davantage en considération les contextes externes.

En conclusion, BOTBASSO dispose d'un processus de gestion des performances quotidiennes (PGPQ). C'est un outil formel et sophistiqué du contrôle et du management de la performance qu'elle utilise dans tous ses sites en Tunisie et partout ailleurs dans le monde. Les managers rencontrés jugent cet outil trop formel, dirigiste et inadapté au contexte tunisien. D'après Zghal (1994), les travailleurs de ce pays sont mal à l'aise avec un management formel et sophistiqué, et aspirent plutôt à des relations informelles. Le PGPQ a été conçu et mis en œuvre de manière autoritaire par le siège français de l'entreprise. Il dépossède complètement les salariés locaux du pouvoir de décision. Par exemple, il dicte aux managers jusque dans les moindres détails comment ils doivent se comporter avec leurs subordonnés pour les amener à être performants. Toutes ces raisons nous font croire que BOTBASSO pratique un management « global » au regard des travaux de Scouarnec et Silva (2006).

BÔLOM en revanche ne dispose pas d'un processus formel lui permettant de contrôler la performance de ses salariés. Le manager local joue un rôle prépondérant et semble avoir plus de marge de manœuvre que son homologue des trois autres entreprises, puisqu'il a beaucoup moins de comptes à rendre à ses donneurs d'ordres français et suisses. Par ailleurs, ce manager préfère faire confiance à ses collaborateurs plutôt que de les surveiller activement durant la production. Il privilégie la communication informelle pour briefer ceux présentant des performances améliorables. L'absence de formalisme et le fort rapport de confiance entre managers et téléopérateurs nous amènent à croire que cette entreprise est « paternaliste ».

Chez BODAA et WENIBO, le contrôle de la performance est beaucoup plus formel que chez BÔLOM. Les acteurs enregistrent des conversations, réalisent des écoutes ainsi que des enquêtes de satisfaction auprès des clients finaux. D'après Lanciano-Morandat, Nohara et Tchobanian (2009), cela traduit « *une grande rationalisation de la production* » et caractérise une organisation de type bureaucratique. Aussi, la réalisation de reportings par les managers internes traduit une certaine formalisation du travail, caractéristique de l'entreprise bureaucratique (Pichault et Zune, 2000).

En d'autres termes, en ce qui concerne le contrôle de la performance, tandis que BOTBASSO semble globale, BÔLOM semble présenter des caractéristiques d'une entreprise paternaliste. BODAA et WENIBO semblent manifester des signes d'organisations bureaucratiques.

Tableau 19 : Le contrôle de la performance dans les quatre entreprises

	BÔLOM	BODAA	WENIBO	BOTBASSO
Position du manager durant la production	Le manager se tient à distance. Il fait confiance à ses collaborateurs et n'intervient qu'en cas de nécessité absolue	Le manager est omniprésent sur le plateau et toujours prêt à intervenir		
En cas de performance médiocre ou d'écart par rapport à la règle	Réunion informelle et individuelle avec les individus concernés. Réunion assurée par la Call Coach, qui a un statut moins formel que le superviseur	Le superviseur fait immédiatement ses remarques au collaborateur concerné et ce, en présence de tous ses collègues	Le superviseur fait ses remarques au téléacteur concerné sous le regard de ses collègues	Le manager intervient immédiatement en respectant les prescriptions du PGPQ
Acteurs contrôlant la performance	Acteurs internes uniquement (la Call Coach et occasionnellement, le superviseur)	Acteurs internes (superviseurs) Acteurs externes (donneurs d'ordres)	Acteurs internes (superviseur, responsable production, Formatrice, membres de la cellule qualité) Acteurs externes (donneurs d'ordres)	Acteurs internes (RE, RUO, chargés de qualité, Vigistes) Acteurs externes (donneurs d'ordres et clients finaux)

Section 6 : La planification du temps de travail

Nous allons dans ce qui suit, examiner les critères qui sont pris en compte par le management pour planifier le temps de travail de ses collaborateurs. D'une manière générale, BODAA et BOTBASSO proposent une planification impersonnelle et universelle, contrairement à BÔLOM et WENIBO qui prennent en considération les caractéristiques individuelles de leurs employés.

Chez BÔLOM et WENIBO en effet, la planification du temps de travail tient compte des obligations familiales et religieuses des collaborateurs. Les deux entreprises proposent des horaires spéciaux pour le Ramadan. En effet, durant cette période, elles autorisent leurs salariés à interrompre leurs activités plus tôt (15h pour WENIBO et au plus tard 18h30 pour BÔLOM) pour leur donner le temps de se rapprocher de leurs familles afin de célébrer avec

elles, la rupture du jeûne. Chez BÔLOM, les femmes mariées qui le désirent peuvent quitter l'entreprise à 15h, afin de se rendre disponibles pour la préparation du repas du Ramadan. Par ailleurs, durant les deux jours de l'Aïd (l'Aïd El Fitr et l'Aïd El Idha), BÔLOM et WENIBO ferment leurs portes pour permettre à leurs employés de célébrer ces événements avec leurs proches. Chez WENIBO, selon Riadh, RRH, ces heures perdues sont généralement rattrapées conformément aux articles 92 et 110¹²⁶ du code du travail tunisien. Pour y parvenir, chaque salarié effectue une heure supplémentaire de travail par jour durant une semaine.

Marwen, superviseur (BÔLOM), dit prendre en considération, les contraintes individuelles de tous ses collaborateurs quelles que soient leur origine ethnique et leur appartenance religieuse.

« Avant, il y avait une fille catholique dans l'entreprise. Je sentais que ça ne l'arrangeait pas de travailler le samedi¹²⁷ matin, parce qu'elle chantait dans une chorale à l'église de Tunis¹²⁸ et devait s'y rendre tous les samedis. [...] J'ai donc décidé de lui accorder son samedi pour lui permettre de se consacrer à sa chorale ».

Enfin, chez WENIBO, les femmes enceintes sont autorisées à quitter l'entreprise plus tôt. Lors de notre séjour sur le site, nous avons par exemple constaté que Hanene, 27 ans et Najla, 30 ans, enceintes toutes les deux, interrompaient leur travail à 14 heures au lieu de 17 heures.

Tandis que BÔLOM et WENIBO prennent en considération les caractéristiques personnelles et culturelles de leurs collaborateurs pour programmer leur temps de travail, BODAA et BOTBASSO proposent une planification plus impersonnelle. BODAA a mis précisément en place des horaires fixes (8h-17h) pour tout le monde. D'après notre enquête, bien qu'impersonnelle, cette planification permet aux collaborateurs de respecter leurs

¹²⁶ Article 92 : « les heures perdues par suite d'interruption collective du travail dans un établissement ou dans une partie d'établissement, peuvent être récupérées dans les deux mois suivant l'interruption du travail. Les heures ainsi récupérées sont payées au taux normal. », Code du travail, p 64

Article 110 : « les heures perdues en raison du congé des journées fériées, chômées et payées peuvent être récupérées dans les conditions prévues aux articles 92 et 93 », Code du travail, p 75

¹²⁷ Les salariés de l'opération A qui réalisent la prise de RDV avec des particuliers suisses, travaillent le samedi matin en plus de travailler la semaine.

¹²⁸ Tunis se situe à 80 km environ de Béja.

obligations religieuses durant le Ramadan. En effet, en quittant l'entreprise à 17h, ils ont le temps de rejoindre leurs proches afin de dîner avec eux au moment de la rupture du jeûne. En 2010, une téléopératrice qui disait s'appeler « Sophie Vidal » nous racontait l'avantage de ce système de planification :

« Dans une entreprise tunisienne, normalement, on doit respecter le Ramadan. On doit laisser les salariés partir plus tôt, pour le repas de 20h30. Or dans un centre d'appels, il faut travailler comme en France parce qu'on est censé appeler depuis la France. Chez BODAA, on peut partir à 17 heures, soit 3h30 avant le repas du soir. C'est important pour un Musulman [...] ».

Toutefois, lorsque les conditions de production le nécessitent, les managers peuvent mobiliser des téléopérateurs sur la base du volontariat, au-delà de 17h et jusqu'à 20h en été¹²⁹ et 21h en hiver.

Ainsi, bien qu'impersonnelle, la planification du travail chez BODAA est interprétée positivement par les collaborateurs puisqu'elle leur permet de concilier leur travail avec leur vie extra-professionnelle.

Si BÔLOM et WENIBO peuvent se permettre de proposer toutes les deux une planification du travail qui respecte le contexte local, c'est probablement parce qu'elles pratiquent exclusivement des émissions d'appels. D'après Pichault et Zune (2000), les activités impliquant les émissions d'appels sont plus prévisibles que celles engageant les réceptions d'appels. En effet, il est plus aisé de prévoir le nombre de clients à contacter par jour (et donc de programmer du personnel et des plages horaires pour le faire) que d'anticiper le nombre d'appels entrants.

BOTBASSO propose comme BODAA, une planification plutôt impersonnelle, sauf pour les étudiants. Elle autorise ces derniers à ne travailler que le week-end (samedi et dimanche) étant donné qu'ils sont occupés en semaine par leurs études. Cherif, 26 ans et Malek, 25 ans, téléconseillers et étudiants, disent apprécier cette planification qui leur permet de concilier leur travail avec leur scolarité. Les deux étudiants se disent néanmoins « révoltés » par le sort de leurs collègues : *« il y a au moins 200 mamans ici qui finissent à 22H pour être chez elles à minuit. Ils [les managers] ne respectent pas nos vies. Ils s'en foutent de nous ».* La

¹²⁹ En été il y a un décalage horaire d'une heure entre la France et la Tunisie

majorité des salariés rencontrés se dit insatisfaite par son emploi du temps. L'un d'eux, Samira, 34 ans, est enceinte de son premier enfant. Elle dit travailler 10 heures par jour malgré son état physique. Elle affirme terminer parfois à 22 heures pour arriver chez elle à minuit. Selon elle, « *le règlement de BOTBASSO ne prévoit pas d'aménagement de temps de travail pour les femmes enceintes* ». La politique de planification du travail chez BOTBASSO serait donc différente de celle de WENIBO, où les femmes enceintes sont autorisées à quitter l'entreprise à 14 heures (soit 3h avant la fin de l'activité).

Cyrine et Inès, téléconseillères (BOTBASSO), se plaignent elles aussi de l'instabilité de leur planning et affirment qu'elles aimeraient avoir un planning plus régulier : « *le planning est rotatif. Parfois on travaille le matin, parfois l'après-midi. En hiver, on finit à 22H [...]* ». Firas, également téléconseiller (BOTBASSO), soutient que « *c'est difficile d'avoir un planning préférentiel. Tantôt on finit à 18h, tantôt à 22h* ».

En conclusion, pour planifier le temps de travail de leurs collaborateurs, BÔLOM et WENIBO semblent respecter toutes les deux exclusivement le contexte local puisqu'elles tiennent compte des contraintes religieuses et familiales de leurs employés. D'après le cadre d'analyse de Scouarnec et Silva (2006), ces deux entreprises pourraient être « paternalistes ». BODAA et BOTBASSO au contraire proposent une planification impersonnelle qui ne tient pas compte du contexte local. Au regard des travaux de Scouarnec et Silva (2006), elles pourraient être aussi bien bureaucratique que globale. Cependant, les deux auteurs précisent que le modèle global est généralement pratiqué dans les multinationales qui entendent homogénéiser leurs pratiques, ce qui est justement le cas de BOTBASSO. Nous qualifierons donc ici, BOTBASSO de « globale », BODAA de « bureaucratique », BÔLOM et WENIBO de « paternalistes ».

Section 7 : Pratiques religieuses

Pour faire suite à la pratique précédente, nous allons maintenant nous intéresser aux actions (pouvant être qualifiées de) religieuses mises en place par les quatre centres d'appels. Globalement, BÔLOM et BOTBASSO semblent plus « ouvertes » à l'égard de la religion de leurs collaborateurs car ils permettent à ces derniers de la pratiquer en leur sein. BODAA au

contraire semble plus ferme, tandis que WENIBO semble se trouver dans une position hybride.

7.1. Les activités et la religion

L'entreprise BÔLOM n'accepte de ses donneurs d'ordres européens, que des activités compatibles (selon elle) avec la religion musulmane. D'après Marwen, les activités impliquant la vente d'alcool, la sexualité, la voyance, la promotion de la viande de porc, la souscription de crédits supposant des remboursements avec intérêts, etc. sont systématiquement refusées parce qu' « interdites par la religion ». BODAA, WENIBO et BOTBASSO en revanche, acceptent dans la limite de leurs compétences, tout type d'activités, que ces dernières soient autorisées ou pas par la religion. Cependant, selon nos informations, les managers de BOTBASSO ne font pas toujours attention aux profils qu'ils sélectionnent lors des recrutements. Ils ne vérifient pas au préalable, contrairement aux managers de BODAA et WENIBO, s'il y a compatibilité entre les activités de l'entreprise et les convictions religieuses de leurs recrues. D'après Riadh et Issam2, BOTBASSO prendrait « *n'importe qui* » sans se soucier de l'expérience passée et des convictions personnelles des candidats. Chez BODAA en revanche, les personnes ne souhaitant réaliser que des activités conformes à leurs croyances religieuses sont systématiquement écartées lors du recrutement.

« Durant le recrutement, on demande aux candidats s'ils peuvent travailler sur des sujets abordant la sexualité, l'alcool, le porc, etc. S'ils disent non, on ne les recrute pas. Si on n'oublie de le leur demander durant le recrutement, on le fait durant la formation, la période d'intégration et/ou durant leur période d'essai » Belhassen, le responsable production.

7.2. Les signes ostentatoires de la religion

BÔLOM et BOTBASSO acceptent des personnes portant des signes traditionnellement associés à la religion en Tunisie, comme le voile partiel (hijab), le voile intégral (nikab) et la barbe. WENIBO accepte des personnes portant le voile partiel et exclut celles portant la barbe et le voile intégral. BODAA en revanche refuse tout signe ostentatoire de la religion.

7.3. La pratique de la religion dans l'entreprise

BÔLOM, BOTBASSO et WENIBO permettent à leurs collaborateurs de pratiquer leur religion sur leur lieu de travail. En effet, elles disposent toutes les trois de salles de prières. D'après nos informations, le site de BOTBASSO que nous avons observé, est doté de six salles de prières : trois pour les hommes et trois pour les femmes. BODAA en revanche, ne dispose pas de salle de prières. La pratique de la prière y est formellement interdite.

Par ailleurs, chez BÔLOM, le management autorise les collaborateurs qui le souhaitent, à interrompre momentanément leur travail pour pratiquer leurs prières à la mosquée. Lors de notre séjour dans l'entreprise, nous avons par exemple remarqué que Marwen s'était absenté une demi-heure pour pratiquer sa prière à la mosquée le vendredi après-midi. Chez BODAA et WENIBO, cette option est possible mais reste exceptionnelle. Maher, l'un des superviseurs (BODAA), affirme avoir déjà autorisé un téléopérateur à interrompre momentanément son activité pour se rendre à la mosquée afin d'y faire sa prière. Toutefois, ce manager souhaite que cela reste exceptionnel car d'après lui, la religion relève de la vie privée et n'a pas à influencer la vie professionnelle. Chez BOTBASSO, Radhouene, chargé de qualité, dit apprécier le fait d'avoir son vendredi après-midi de libre pour se rendre à la mosquée afin d'y pratiquer sa prière. Cependant, il reconnaît être le seul à bénéficier de ce privilège dans l'entreprise. Selon lui, c'est pour éviter les abus que les managers auraient fait le choix de ne pas l'accorder à tous : *« si les managers laissaient à chacun, la liberté de poser son vendredi après-midi pour se rendre à la mosquée, tout le monde dirait qu'il est pratiquant uniquement pour avoir un après-midi de libre ».*

7.4. Un planning adapté aux contraintes religieuses

Ainsi que nous l'avons indiqué dans la pratique précédente, BÔLOM et WENIBO proposent contrairement à BODAA et BOTBASSO, des horaires spéciaux pour le Ramadan. En effet, ces deux entreprises interrompent leurs activités respectives durant les deux jours de l'Aïd à la demande des salariés (WENIBO) ou à l'initiative de la direction (BÔLOM). Ceci, pour permettre aux premiers de célébrer les deux événements religieux avec leurs proches. BODAA et BOTBASSO en revanche, font travailler leurs collaborateurs durant les deux jours

de l'Aïd et les rémunère en conséquence, conformément à l'article 109¹³⁰ du code du travail tunisien.

7.5. Une prime religieuse

BODAA et BOTBASSO ne proposent pas d'horaires adaptés à la religion. En revanche, elles proposent une « prime l'Aïd El Fitr¹³¹ » aussi appelée « prime Ramadan ». Cette dernière est destinée à financer la célébration de la fin du Ramadan. Selon nos informations, cette prime est de 200 dinars (98,86 €) chez BODAA contre 100 chez BOTBASSO. BÔLOM et WENIBO ne proposent pas cette prime. Pour compenser ce manque, elles aménagent le temps de travail de leurs collaborateurs selon leurs contraintes religieuses.

7.6. Des repas offerts durant le Ramadan

Durant les 30 jours du Ramadan, BODAA et BOTBASSO offrent des repas à leurs collaborateurs dès lors qu'ils se trouvent sur leur lieu de travail à l'heure de la rupture du jeûne. Ces repas sont préparés par des restaurateurs locaux, dans le respect de la tradition musulmane (repas halal) et des habitudes culinaires tunisiennes (soupes, couscous, gâteaux traditionnels, etc.). Selon nos informations, BOTBASSO dispose d'un budget repas pour le Ramadan estimé à 60 000 dinars (29 221, 25 €) environ pour le site étudié. BÔLOM et WENIBO n'offrent pas de repas à leurs collaborateurs durant cette période. Ceci, parce que ces derniers ne sont plus présents dans l'entreprise à l'heure de la rupture du jeûne, étant donné qu'ils sont autorisés à rentrer plus tôt à leur domicile.

En conclusion, BODAA semble tantôt distante avec la religion, tantôt proche de cette dernière. Les managers rencontrés présentent leur entreprise comme « laïque » et ne souhaitent pas que l'on associe une interprétation religieuse à leurs pratiques. D'après ce discours officiel, l'entreprise ne soutiendrait pas ses salariés dans leur religion car celle-ci relèverait du privé. Pourtant, dans la pratique, nous nous rendons compte que même si elle est plus ferme que ses trois concurrentes vis-à-vis de la religion, BODAA propose des

¹³⁰ Article 109 : « dans les activités où le travail ne peut être interrompu, les salariés occupés pendant les journées fériées, chômées et payées ont droit, à la charge de leur employeur et en plus du salaire correspondant au travail effectué, à une indemnité égale au montant de ce salaire », Code du travail, p 75.

¹³¹ L'Aïd El Fitr célèbre la fin du Ramadan.

pratiques qui ont un lien avec cette dernière (comme la prime Ramadan ou encore l'offre de repas durant le Ramadan). Il convient de préciser que cette entreprise (comme les trois autres) n'est pas contrainte par le code du travail de proposer des « pratiques religieuses ». La mise en place de ces dernières traduit donc une pratique (volontariste) de l'entreprise. Par contre, le fait que BODAA refuse des signes ostentatoires de la religion traduit selon les managers français et tunisiens rencontrés, une volonté des donneurs d'ordres français, volonté qui reflèterait celle des clients finaux. Du fait de sa position ambiguë, il est difficile de qualifier le modèle managérial de l'entreprise BODAA. Au regard du discours de ses managers, nous serions tentées de qualifier l'entreprise de « bureaucratique » puisqu'elle n'obéirait pas à la culture locale, préférant une planification impersonnelle et universelle du temps de travail. Mais au regard de ses pratiques, nous sommes tentées de la qualifier de « mosaïque », du fait de sa position ambivalente à l'égard de la religion.

Comme BODAA, WENIBO a une position ambivalente vis-à-vis de la religion de ses collaborateurs. Elle refuse certains signes associés à la religion (barbe, voile intégral) et accepte d'autres (voile partiel). Elle propose comme BÔLÔM, des horaires adaptés à la religion ainsi qu'une salle de prières. Pour ces différentes raisons, nous sommes tentées de la qualifier de « mosaïque ».

BÔLÔM en revanche, a une position plus claire. En plus d'accepter des personnes portant des signes de la religion, elle aménage leur temps de travail selon leurs contraintes religieuses allant jusqu'à fermer ses portes durant les deux jours de l'Aïd. Il nous semble qu'elle « respecte » le contexte local et « ignore » le contexte mondial (Scouarnec et Silva, 2006), lequel suppose standardisation et homogénéisation. Pour cette raison, nous la qualifierons de « paternaliste ».

BOTBASSO pourrait être ici, aussi bien paternaliste que mosaïque. Elle a beaucoup de points communs avec BÔLÔM car elle accepte tous les signes de la religion et permet à ses collaborateurs de pratiquer cette dernière en son sein. Toutefois, elle ne propose pas d'horaires adaptés à la religion et fait travailler comme BODAA, ses collaborateurs durant les jours de l'Aïd alors que traditionnellement, ces deux jours sont fériés en Tunisie. Ceci, pour atteindre son objectif de rentabilité. Mais d'après Mohamed, responsable d'équipes, les salariés de BOTBASSO sont généralement volontaires pour travailler les jours de l'Aïd, car cela leur permet de gagner une double rémunération. Le fait de les faire travailler durant ces

deux journées ne serait donc pas contraire à leurs attentes. Nous pourrions qualifier cette entreprise de « paternaliste » car elle respecterait le contexte local et la volonté de ses collaborateurs. Toutefois, d'après Louart et Scouarnec (2005) et Scouarnec et Silva (2006), le modèle paternaliste est propre aux entreprises de petite taille ou de taille moyenne. BOTBASSO est une entreprise de grande taille, puisqu'elle compte plus de 135 000 collaborateurs dans le monde dont 5000 en Tunisie. Nous la qualifierons donc plutôt de « mosaïque ».

Tableau 20 : Pratiques religieuses dans les quatre entreprises

	BÔLOM	BODAA	WENIBO	BOTBASSO
Activités	Ne pratique que des activités conformes à la religion. Les activités impliquant l'alcool, la sexualité, la vente de porc... sont rejetées	Pratique toute activité, que celle-ci soit ou non permise par la religion	Pratique toute activité, que celle-ci soit ou non permise par la religion	Pratique toute activité, que celle-ci soit ou non permise par la religion
Prime Ramadan (ou prime l'Aïd El Fitr)		Prime Ramadan de 200 dinars attribuée sans conditions		Prime Ramadan de 100 dinars attribuée sous certaines conditions (ancienneté et assiduité)
Signes ostentatoires de la religion	Accepte tous les signes ostentatoires de la religion	N'accepte aucun signe ostentatoire de la religion	Accepte des femmes portant le hijab mais refuse celles vêtues d'un nikab. Refuse les «hommes barbus »	Accepte tous les signes ostentatoires de la religion
L'aménagement des horaires de travail	Prend en considération les contraintes religieuses	Ne prend pas en compte les contraintes religieuses	Prend en considération les contraintes religieuses	Ne prend pas en compte les contraintes religieuses
Repas durant le Ramadan		Offre des repas à ses collaborateurs durant le Ramadan		Offre des repas à ses collaborateurs durant le Ramadan
Salle de prières	Présence d'une salle de prières dans l'entreprise	Pas de salle de prières dans l'entreprise. La pratique de la prière y est formellement interdite	Présence d'une salle de prières dans l'entreprise	Présence de plusieurs salles de prières dans l'entreprise

Section 8 : Pratiques de rémunération

Nous allons maintenant examiner les pratiques de chacune des entreprises en matière de rémunération. D'une manière générale, nous constatons que toutes les quatre proposent une rémunération supérieure au minimum légal, qui est en 2012, de 1,497 DT de l'heure (soit 0,74 €), et 246 DT par mois (soit 120 € environ) pour les salariés travaillant 40 heures par semaine. De toutes les quatre, BODAA et WENIBO semblent les plus « généreuses ». BOTBASSO semble elle aussi proposer des pratiques de rémunération intéressantes, mais ces dernières sont contestées par ses collaborateurs en raison de leurs conditions d'attribution jugées « injustes » et « opaques ».

8.1. Le salaire fixe

Dans les quatre entreprises, le salaire fixe représente 70% environ de la rémunération.

BÔLOM et BOTBASSO proposent chacune, un salaire fixe mensuel de 450 DT (222,91 €) pour les opérateurs. Chez BOTBASSO, les N+1, responsables d'équipes, perçoivent un salaire mensuel de 550 DT (269,22 €). Les N+2, Responsables d'unités opérationnelles (RUO), gagnent 700 DT (342,65 €) par mois.

Globalement dans les deux entreprises, le salaire horaire minimum proposé est de 2,770 DT (1,35 €). Chez BOTBASSO, en fonction de leur ancienneté, les salariés rencontrés affirment percevoir un salaire horaire allant de 2,770 (1,35 €) à 3,500 DT (1,71 €). BODAA et WENIBO qui sont situés comme BOTBASSO à Tunis, proposent un salaire plus élevé que cette dernière. En effet, au sein de BODAA, le salaire horaire varie de 3,00 DT (1,48 €) à 4,800 DT (2,37 €) selon l'ancienneté et le statut. La plupart des téléopérateurs de l'entreprise affirment percevoir une rémunération horaire de 3,360 DT (1,66 €). Leur salaire mensuel (pour 22 jours complets) hors primes et hors heures supplémentaires, est de 530 DT (262 €), soit 17,77% de plus que BOTBASSO et BÔLOM, et presque l'équivalent du salaire d'un N+1 chez BOTBASSO.

Enfin, les téléacteurs rencontrés chez WENIBO affirment percevoir un salaire horaire allant de 3,500 DT (1,73 €) à 3,600 DT (1,78€). Leur salaire mensuel (hors primes) s'élève à 616 DT

(304,75 €) en moyenne, soit 36,88% de plus que BOTBASSO et BÔLOM, et 16,22% de plus que BODAA. WENIBO semble donc *a priori* la plus « généreuse » des quatre entreprises.

Mais en réalité, BODAA propose depuis 2011, un système jugé avantageux par ses collaborateurs. Ce système qui s'appelle « *Rémunération à la journée de 8h* » a été mis en place par Belhassen pour répondre aux fluctuations des opérations dont l'entreprise peinait à anticiper le déroulement et l'évolution. Son fonctionnement est le suivant : la durée d'une journée-type de travail (hors heures supplémentaires) étant de 8h (horaires 8h-17h¹³²), tout collaborateur est rémunéré pour 8h d'activités y compris lorsqu'il en effectue moins.

Lors de notre séjour dans l'entreprise, il arrivait que les téléopérateurs terminent leurs activités à 12h. Dans ce cas précis, ils étaient rémunérés pour 8h de travail alors qu'ils n'en avaient effectué que 4. Les téléopérateurs que nous avons rencontrés se disent très motivés par ce système. Néanmoins, nous constatons que celui-ci n'est réservé qu'aux salariés assidus. Ceux qui arrivent en retard sont rémunérés « à l'heure » plutôt qu'à la journée.

8.2. Les heures supplémentaires

Les salariés des quatre entreprises ont un contrat de travail de 40h/semaine (sauf les étudiants de BOTBASSO qui ont un contrat à mi-temps). Lorsqu'ils réalisent des heures supplémentaires, leur rémunération est en théorie majorée de 25% de la 41^{ème} à la 48^{ème} heure, conformément à l'article 90 du code du travail tunisien. Toutefois, chez BOTBASSO, d'après plusieurs téléconseillers, les heures supplémentaires ne sont pas toujours rémunérées.

8.3. Le salaire variable

Le salaire variable représente environ 30% de la rémunération. Il se compose d'une prime d'assiduité, d'une prime de transport et d'une prime d'objectif.

8.3.1. La prime d'assiduité

La prime d'assiduité est destinée à décourager les retards et l'absentéisme. WENIBO propose la prime la plus élevée, soit 100 DT (49,45 €) par mois. En conséquence, son taux

¹³² Chez BODAA, on parle d'une journée de travail de 8h au lieu de 9h (8h-17h) car le temps de pause (1h) n'est pas comptabilisé dans la rémunération. Par contre, les salariés prennent en plus de ce temps de pause, plusieurs pauses de 10 minutes dans la journée qui elles, sont rémunérées (en principe, ils ont une pause de 10 minutes toutes les 2 heures).

d'absentéisme est nul. BÔLOM, BOTBASSO et BODAA proposent respectivement une prime d'assiduité de 20 DT (9,90 €); 25 DT (12,23 €) et 30 DT (14,83 €). Malgré leur prime « modeste », les entreprises BODAA et BÔLOM connaissent très peu d'absentéisme (moins de 5% par mois). L'entreprise BOTBASSO en revanche connaît un taux d'absentéisme très élevé. Selon Mohamed, Responsable d'équipes, il arrive que 50% du personnel de l'entreprise soit absent. Riadh, Responsable d'unité opérationnelle, soutient que « *quand les TC¹³³ reçoivent leur paie, ils ne viennent plus pendant quelque temps* ».

8.3.2. La prime de transport

Chaque mois, BÔLOM offre à ses collaborateurs une prime de transport de 30 DT. Chez BOTBASSO et BODAA, les salariés ne perçoivent pas directement cette prime. Néanmoins, leur transport est financé quotidiennement par leurs entreprises. En fait, comme BOTBASSO, BODAA a confié à un transporteur local, la mission de transporter ses collaborateurs quotidiennement dans des bus depuis le centre-ville vers l'entreprise (et inversement). Chez BOTBASSO, les personnes qui terminent à partir de 20h sont transportés dans des bus spéciaux qui vont au-delà du centre-ville, et qui les déposent plus près de leurs lieux de résidence. Ces bus vont notamment à la Marsa, à la banlieue Nord, à la Banlieue Sud, à Bardo et à la Manouba. Les personnes travaillant la nuit bénéficient de chèques taxis. Contrairement à ses concurrents, l'entreprise WENIBO ne finance pas le transport de ses collaborateurs, ceci, probablement parce qu'elle leur propose une rémunération « plus confortable ».

8.3.3. La prime d'objectif

BOTBASSO propose une prime d'objectif de 75 DT (36,71 €) par mois. Mais selon certains salariés, les conditions d'attribution de cette dernière seraient très « opaques » et sa non attribution ne serait « *jamais justifiée* » par les managers : « *Je ne comprends toujours pas comment ils la calculent [la prime d'objectif]. Quand je l'obtiens, je ne sais pas pourquoi. Et quand je ne l'obtiens pas, je ne sais pas non plus pourquoi [...]* », note un téléconseiller.

Chez BÔLOM et BODAA, la prime d'objectif est de 100 DT. Au sein de BODAA, cette prime se décompose comme suit :

¹³³ Téléconseillers

- 60 DT (29,66 €) pour la cadence¹³⁴
- 20 DT (9,88 €) pour le respect de la qualité
- 20 DT (9,88 €) pour la qualification¹³⁵

De plus, chez BODAA, contrairement aux trois autres centres d'appels, il est possible de cumuler plusieurs primes d'objectifs. Les salariés de l'entreprise sont régulièrement formés pour effectuer une rotation sur toutes les activités et peuvent en conséquence cumuler plusieurs primes. Amira 1 par exemple, travaille simultanément sur les opérations D, E et F. Elle affirme cumuler trois primes d'objectifs.

Chez WENIBO enfin, La prime d'objectif est très fluctuante. Elle dépend du montant du chiffre d'affaires (CA) réalisé par chaque téléacteur. Le CA minimum à réaliser pour obtenir cette prime est de 150 € pour l'opération G et 200 € pour l'opération H. Selon Radhia, lorsqu'un téléacteur réalise un CA de 4000 €, il reçoit une prime d'objectif de 200 DT (98,98 €).

8.4. Une prime « Ramadan »

Comme indiqué précédemment, chaque année, à l'issue du mois du Ramadan, chaque salarié reçoit une prime Ramadan de 100 DT chez BOTBASSO. Chez BODAA, le montant de cette prime n'est pas encore fixé de manière définitive, puisque son attribution n'est entrée en vigueur qu'en 2011. Selon nos informations, au cours de cette année de lancement, le montant de la dite prime était de 200 DT. Cependant, chez BOTBASSO, d'après plusieurs téléconseillers, l'obtention de cette prime implique de justifier d'un taux de retard de 0% et d'un taux d'absentéisme de 0% au cours du mois de Ramadan, alors que chez BODAA, chaque salarié peut bénéficier de cet avantage sans conditions.

¹³⁴ La cadence = nombre de contacts aboutis, soit le nombre de clients que le téléopérateur réussit effectivement à contacter. L'entreprise souhaite que chaque téléopérateur parvienne à contacter 6 clients par heure au minimum.

¹³⁵ Lorsqu'un téléopérateur termine de discuter avec son client, il « qualifie » le fichier de ce dernier, c'est-à-dire qu'il effectue une mise à jour de son dossier. Cela permet à l'équipe de connaître la marche à suivre concernant ledit dossier et de prendre des décisions qui conviennent. Concernant l'activité de recouvrement chez BODAA (opération D), le téléopérateur peut qualifier le fichier de son client en y inscrivant l'une des informations suivantes : Promesse, si le client promet de payer prochainement ; A rappeler si le client n'a pas répondu ; Ne peut pas payer, si le client affirme ne pas en être en mesure de payer ; Ne répond pas (NRP), si le client ne répond pas au téléphone.

8.5. Des challenges

Les challenges sont des défis proposés aux opérateurs par leurs managers (ex : la réalisation d'un CA déterminé ou l'acquisition d'un nombre déterminé de clients sur une période donnée). Leur réalisation entraîne l'obtention d'une récompense financière ou « psychologique ».

BÔLOM propose ponctuellement des gratifications symboliques appelées « *challenges psychologiques* », comme l'élection de « Miss BÔLOM » par exemple. Cette élection récompense la téléopératrice la plus performante sur une période déterminée, en lui offrant un « diplôme ». Chez BODAA, WENIBO et BOTBASSO, la réalisation d'un challenge avec succès implique généralement une récompense d'ordre matériel. Chez BODAA, elle se traduit par l'obtention d'une carte téléphonique ou encore d'un voyage entièrement financé. Chez BOTBASSO, elle suppose l'obtention de bons d'achats de 50 DT ou de 100 DT.

Chez WENIBO, le système des challenges n'est pas comparable à celui des trois autres entreprises, c'est pourquoi nous estimons intéressant de le présenter plus en détail. Dans cette entreprise, contrairement aux trois autres, les conditions d'obtention des challenges sont plus instables. Elles dépendent de la période concernée (période creuse ou pleine), de la nature de l'activité réalisée (par exemple l'acquisition d'un nouveau client est plus rentable pour un téléacteur que sa fidélisation) et des caractéristiques des produits vendus (la vente d'un nouveau forfait méconnu par les clients rapporte plus que la vente d'un forfait classique). De plus, comme indiqué précédemment, les employés de WENIBO sont libres de décider de la manière dont ils souhaitent être récompensés : en espèces (« du cash »), en chèque cadeaux ou sous-forme d'avantages (carte téléphonique, voyage, etc.).

Il y a quatre types de challenges dans cette entreprise : le challenge journalier, le challenge hebdomadaire, le challenge mensuel et le challenge trimestriel.

- *Le challenge journalier* dépend du montant du CA journalier réalisé par chaque téléacteur. Par exemple, selon Radhia, si un téléacteur réalise un CA de 500 €, il peut recevoir une carte téléphonique (s'il le désire). S'il réalise un CA de 600 €, il reçoit un chèque cadeau ou un ticket restaurant.
- *Le challenge hebdomadaire* se fait au cours d'une période bien déterminée (ex : période creuse). Si un téléopérateur réalise un CA hebdomadaire de 1200 € durant le

mois d'août par exemple, il peut recevoir une récompense de 20 DT (9,88 €) en espèces.

- *Le challenge mensuel* se fait par pallier. Chaque pallier réalisé entraîne l'obtention d'un chèque cadeau. Par exemple, si un téléacteur réalise un CA mensuel de 10 000 €, il peut se voir octroyé un chèque cadeau de 100 DT (49,36 €). Plus le chiffre d'affaires est élevé, plus le montant de la récompense est important.
- Pour le *challenge trimestriel*, selon Radhia, lorsqu'un téléacteur réalise un CA trimestriel de 15 000 €, il peut gagner un weekend pour deux personnes ou un Smartphone.

Selon nos informations, grâce à ces challenges, un téléacteur de WENIBO peut empocher jusqu'à 1000 DT (493,39 €) par mois. Comme son homologue de BÔLOM, il peut gagner plus que son N+1 et même son N+2. Lors d'un entretien, Radhia (WENIBO), responsable production (N+2) nous a confirmé que certains de ses subordonnés percevaient parfois une meilleure rémunération qu'elle. Chez BODAA et BOTBASSO, cela n'est pas possible.

8.6. Des tickets restaurants

BODAA et BOTBASSO offrent à leurs collaborateurs, 22 tickets restaurants par mois d'une valeur de 3,500 DT (1,73 €) chacun chez l'une, et 3 DT chacun chez l'autre. Chez BODAA, les personnes qui travaillent le samedi reçoivent en plus, quatre tickets supplémentaires d'une valeur de 2 DT (0,98€) chacun. Au total, la valeur mensuelle des tickets restaurant est de 85 DT (42,01 €) chez BODAA et 66 DT (32,30 €) chez BOTBASSO. Toutefois, chez BOTBASSO, cet avantage n'est réservé qu'aux salariés ayant au moins 4 mois d'ancienneté dans l'entreprise alors que chez BODAA, il est octroyé à tous sans aucune condition. De plus, certains téléconseillers de BOTBASSO jugent contestables les conditions d'attribution de cet avantage. Ils affirment avoir découvert qu'en réalité, si BOTBASSO leur distribue effectivement 3 DT par ticket restaurant, elle récupère 1 DT dans leur rémunération. Au final, la valeur réelle du ticket restaurant serait de 2 DT, ce qui correspondrait à un montant total mensuel de 44 DT (21,42 €) au lieu de 66 DT.

L'entreprise BÔLOM ne propose pas de tickets restaurants. L'entreprise WENIBO n'en propose non plus, sauf dans le cadre de challenges.

8.7. Une sécurité sociale financée

Les salariés des quatre entreprises bénéficient de la CNSS, l'assurance maladie tunisienne. Toutefois, chez BOTBASSO, contrairement aux trois autres entreprises, ce privilège n'est réservé qu'aux employés titularisés, soient aux personnes ayant au moins un an d'ancienneté (s'ils sont en CDI) ou 2 ans d'ancienneté (s'ils sont employés en SIVP).

8.8. Une complémentaire santé

Les travailleurs de BOTBASSO et de BODAA bénéficient d'une complémentaire santé pouvant atteindre une valeur de 450 DT (BODAA). Toutefois, chez BOTBASSO, cet avantage n'est réservé qu'aux salariés titularisés, c'est-à-dire aux personnes ayant réalisé leurs deux périodes d'essai d'une durée totale d'un an, alors que chez BODAA, il est proposé à tous sans condition d'ancienneté. Les entreprises BÔLOM et WENIBO ne proposent pas cet avantage.

8.9. Financement d'évènements personnels

Contrairement à BÔLOM et à WENIBO, BODAA et BOTBASSO soutiennent financièrement leurs collaborateurs dans la réalisation de leurs projets extra-professionnels. Tandis que BOTBASSO semble plus organisé, disposant d'un budget prédéterminé pour ce type d'évènement, BODAA semble s'adapter au cas par cas. En effet, BODAA n'a pas de budget spécifique pour les évènements personnels de ses collaborateurs. Toutefois, lorsque ces derniers font face à une situation personnelle difficile, elle les soutient. Par exemple, nous avons appris par la DRH, qu'il y a quelques années, un salarié de l'entreprise souffrait d'une maladie grave. Ne disposant pas de ressources suffisantes pour se soigner, il était condamné à mourir. Pour lui offrir des soins à la hauteur de sa maladie, un appel à cotisations a été lancé par les salariés et a permis de récolter une somme conséquente. Touchée par cet élan de générosité, la direction française de BODAA a décidé d'offrir au salarié malade, le même montant que celui qui avait été récolté par les collaborateurs, doublant ainsi, le montant total de sa cagnotte.

BOTBASSO en revanche, dispose d'un « fond social », réserve d'argent permettant de financer les projets personnels de ses salariés (mariage, maladie). Cette réserve permet à ces

derniers d'obtenir des micro-prêts variant de 500 DT à 3000 DT (soit de 244,75 € à 1468,50 €). L'entreprise propose en plus trois primes spécifiques à savoir :

- *Une prime de mariage* de 400 DT (195,80 €) pour tout salarié nouvellement marié.
- *Une prime de naissance* de 400 DT pour tout salarié venant d'avoir un enfant
- *Une prime de décès* de 400 DT pour toute personne endeuillée par la mort d'un proche.
- *Une prime de rentrée scolaire* pour les salariés ayant des enfants scolarisés. Cette prime est destinée à financer l'achat des fournitures scolaires de leurs enfants : Selon Mohamed, elle varie de 200 à 300 DT (soit entre 97,90 € et 146,85 €).

8.10. Financement de communications téléphoniques

Nous avons retrouvé cette pratique chez BODAA uniquement. Certains employés (managers et chargés d'études statistiques) disposent d'une puce téléphonique offerte par l'entreprise, ainsi qu'une recharge mensuelle de 10 DT (4,94 €) de crédit téléphonique. Ils s'en servent aussi bien pour leur travail que pour leur vie privée. En effet, ils ont la possibilité de joindre gratuitement quatre numéros de leur choix.

8.11. Des conventions avantageuses

Comme BODAA, BOTBASSO a conclu une série de conventions avec des entreprises locales pour permettre à ses collaborateurs de bénéficier d'un certain nombre d'avantages. Elle a notamment conclu un accord avec une banque locale, filiale d'un grand groupe bancaire français. Cet accord permet à chaque collaborateur d'obtenir des prêts plafonnés à 20 000 DT (9 790 €). L'entreprise a aussi signé une convention avec deux compagnies aériennes pour permettre à ses salariés de bénéficier de réductions sur les billets d'avion lors de leurs voyages professionnels et privés. De son côté, BODAA a signé un accord avec un laboratoire d'analyse médicale afin que ses travailleurs puissent obtenir une remise de 18% sur les tarifs courants du laboratoire. Elle a aussi conclu une convention avec un opticien. Celle-ci permet à ses employés de bénéficier d'une remise de 15 à 25% sur l'optique médicale, les lunettes et les solaires. Aussi, elle a conclu un accord avec un organisme national de crédit pour permettre à ses collaborateurs d'accéder plus facilement à la propriété immobilière et automobile. Cet accord entraîne pour ces derniers, l'obtention du financement de 70% du

montant de leur acquisition ou de leur construction immobilière, ainsi que la possibilité de bénéficier d'un crédit à taux préférentiel pour l'achat d'une voiture. Enfin, BODAA a signé un contrat avec un club sportif de la région. Ce contrat stipule que ses employés pourront régler leurs activités sportives (boxe, bodypump, abdo fessiers, step, Taïchi...) à 480 DT (237,28 €) par an et par personne, au lieu de 580 DT (286,71 €), soit une remise de 17,24%.

Les entreprises BÔLOM et WENIBO ne proposent pas ces avantages.

8.12. Zoom sur le cas BOTBASSO : une rémunération contestée

Au sein de BOTBASSO, la question de la rémunération constitue un point de discorde entre la direction française et ses employés tunisiens. Ces derniers s'estiment « *très mal payés* » et très désavantagés comparativement aux salariés d'autres centres d'appels. Ils remettent particulièrement en cause l'écart de rémunération entre eux et les expatriés français de l'entreprise. Riadh par exemple, Responsable d'unité opérationnelle (N+2 des téléconseillers), dit être titulaire d'une maîtrise en sciences naturelles. En poste dans la société depuis 9 ans, il affirme gagner actuellement 700 DT. Selon lui, son N+1 français « *gagne au moins 10 fois plus* ». Riadh dit ne pas comprendre cette différence de rémunération d'autant plus que son manager français bénéficierait comme tous les expatriés, d'avantages supplémentaires à savoir un logement et un véhicule de fonction. Plusieurs autres salariés de l'entreprise nous ont fait part de leur sentiment d'injustice. Selon eux, un Directeur tunisien de centre d'appels chez BOTBASSO « *gagne 5 fois moins* » que son homologue français¹³⁶ (expatrié). Chez BODAA et WENIBO qui ont également une direction française, nous n'avons pas relevé de sentiment d'injustice chez les collaborateurs au sujet de la rémunération. En effet, dans ces deux entreprises, seules la compétence, la performance et l'assiduité sont prises en compte dans la détermination de la rémunération. La nationalité n'est pas du tout considérée comme un critère objectif. Chez BODAA par exemple, Belhassen, le responsable production tunisien, gagne un peu plus de 2000 DT, soit mieux que Geneviève, la DRH française, et pratiquement autant qu'Alain, le Directeur

¹³⁶ Nous tenons ces propos des salariés tunisiens. Comme précisé au chapitre méthodologique (chapitre 4), les cadres français de l'entreprise n'ont pas souhaité participer à notre enquête. N'ayant pas recueilli leur version, nous ne sommes pas en mesure de confirmer les propos de leurs collaborateurs tunisiens. Autrement dit, nous ne pouvons pas certifier que les expatriés français sont effectivement mieux rémunérés que les Tunisiens.

général français de l'entreprise. Cela est très apprécié par les collaborateurs, qui y voient la reconnaissance de leurs efforts et leurs compétences, mais aussi, d'une certaine façon, le respect de leur dignité. Pour Zghal (1994) le respect du couple égalité-dignité implique entre autres la limitation de différences en termes de rémunération. Le fait pour les salariés de BODAA, de percevoir une rémunération comparable à celles des Français peut conforter leur sentiment d'égalité-dignité.

BOTBASSO a pourtant commencé à proposer des solutions pour corriger l'injustice ressentie par ses salariés. En Tunisie, elle dispose de 6 centres d'appels situés dans des zones différentes. Autrefois, elle privilégiait un recrutement ethnocentrique. Les directeurs des 6 centres étaient tous des citoyens français issus de la maison-mère française. Face aux contestations des collaborateurs et dans le souci de minimiser ses coûts, l'entreprise a décidé de remplacer ses expatriés français trop onéreux, par des locaux. Ce remplacement a déjà été effectué dans 4 centres sur 6. Actuellement, seuls deux centres d'appels de BOTBASSO ont encore une direction française. Mais ces efforts sont jugés insuffisants par les salariés tunisiens rencontrés. Selon Riadh, « *il y a encore des Français qui occupent des postes stratégiques dans l'entreprise* », comme le directeur nearshore et sa collaboratrice, la DRH et plusieurs managers. Aux yeux des managers locaux, les Tunisiens ne se verraient confiés que « *les postes les moins stratégiques* » de l'entreprise.

Par ailleurs chez BOTBASSO, les avantages en nature (mutuelle, CNSS, etc.) sont eux aussi jugés « injustes » par un certain nombre de collaborateurs. Ceci, parce que leur obtention est conditionnelle. Par exemple, le bénéfice de la CNSS ou encore de la mutuelle, est conditionné par une année d'ancienneté au moins. Celui de ticket-restaurants est conditionné par 4 mois d'ancienneté. L'obtention de la prime Ramadan est conditionnée par l'assiduité (0% de retard et 0% d'absence durant le mois de Ramadan). Chez BODAA, WENIBO et BÔLOM, la plupart des avantages sont attribués sans conditions.

Le fait que BOTBASSO conditionne l'obtention de ses avantages entraîne inévitablement la création de clans ou plutôt de deux types de salariés dans l'entreprise: les uns, plus avantagés et favorisés ; les autres, désavantagés et inévitablement frustrés.

Au regard de leurs pratiques de rémunération et du cadre proposé par Scouarnec et Silva (2006), quel est donc le modèle managérial de chacune des quatre entreprises ? Il est difficile de répondre à cette question, mais nous allons nous efforcer de le faire avec une grande prudence.

Chez BODAA, les conditions d'attribution de la rémunération sont jugés « justes » par les salariés car elles ne prendraient en compte que des critères objectifs (performance, assiduité, etc.). En conséquence, les managers tunisiens peuvent prétendre à la même rémunération que les cadres français. Cette entreprise pourrait être qualifiée de « bureaucratique » car elle semble valoriser l'équité dans ses pratiques.

BOTBASSO au contraire a un système de rémunération très contesté. Contrairement aux trois autres entreprises, elle n'octroie ses avantages qu'à certaines conditions (ancienneté, assiduité, etc.). Cela lui permet de maximiser ses profits et d'atteindre son objectif de rentabilité. Au regard des travaux de Scouarnec et Silva (2006), ce raisonnement est courant dans les entreprises « globales ».

L'entreprise WENIBO propose la rémunération fixe la plus avantageuse (616 DT mensuels) a priori. Ceci, pour inciter ses collaborateurs à vendre davantage de produits à leurs clients et à les fidéliser. Mais aussi pour augmenter sa rentabilité. Par ailleurs, cette entreprise est la seule à laisser la liberté de choix à ses salariés quant à la manière dont ils souhaitent être récompensés. De ce fait, elle n'est probablement pas paternaliste à en croire les travaux de De Bry et Ollier-Malaterre (2005), car dans ce type d'entreprise, les décisions sont imposées par un responsable (patron ou manager) qui joue généralement le rôle de chef de famille. Nous qualifierons prudemment WENIBO de « mosaïque » pour la raison qu'elle se conforme d'une part, aux attentes des collaborateurs locaux et poursuit d'autre part, son objectif de rentabilité en « surpayant » ses salariés pour les amener à être davantage performants.

L'entreprise BÔLOM enfin, propose un minimum de pratiques mais cela semble convenir à ses collaborateurs. Le fait que ses pratiques soient si peu sophistiquées nous amène à la suspecter d'être une entreprise « paternaliste ».

Tableau 21 : Pratiques de rémunération dans les quatre entreprises

	BÔLOM	BODAA	WENIBO	BOTBASSO
Conditions de rémunération	Rémunération à l'heure	Rémunération forfaitaire à la journée (8h) si assiduité. Sinon, Rémunération à l'heure	Rémunération à l'heure	Rémunération à l'heure
Salaires fixe mensuel	450 DT	530 DT	616 DT	450 DT
prime d'objectif	100 DT	100 DT Possibilité de cumuler plusieurs primes d'objectifs	Variable selon les opérations et le CA réalisé par opérateur	75 DT
prime d'assiduité	20 DT	30 DT	100 DT	25 DT
prime de transport	30 DT	Pas de prime versée, mais le transport des collaborateurs est assuré par un sous-traitant et financé par l'entreprise		Pas de prime versée, mais le transport des collaborateurs est assuré par un sous-traitant et financé par l'entreprise. + Chèques taxis pour les salariés travaillant la nuit
Assurance maladie (CNSS)	CNSS dès le premier jour du recrutement	CNSS dès le premier jour du recrutement	CNSS dès le premier jour du recrutement	CNSS réservé aux salariés titularisés (ceux ayant plus d'un an d'ancienneté)
Complémentaire santé		complémentaire santé d'une valeur de 450 DT, proposée sans conditions.		Complémentaire santé réservée aux salariés titularisés, soit aux personnes ayant au moins 1 an d'ancienneté dans l'entreprise
Tickets restaurants (TR)		offre de TR pouvant atteindre une valeur de 85 DT par mois. Ils sont octroyés sans conditions		Offre de TR d'une valeur mensuelle contestée de 66 DT. Ils sont octroyés sous condition d'ancienneté
Challenges (réalisation de défis en contrepartie d'avantages financiers ou non financiers)	Challenges psychologiques. Ex : un diplôme pour « Miss BÔLOM »	Carte téléphonique ou voyage offerts si défis réalisés avec succès	Challenges journalier, hebdomadaire, mensuel et trimestriel. Montants variables	Bons d'achat de 50 DT ou de 100 DT si challenges réussis
Financement de communications téléphoniques privées		Communications téléphoniques des managers et des chargés d'études financées		
Soutien financier d'évènements personnels		Soutien financier possible en cas de maladie ou de décès d'un proche. Montant non déterminé		Existence d'un « fond social » impliquant des micro-prêts de 500 à 3000 DT + prime de mariage 400 DT + prime de naissance 400 DT + prime décès 400 DT + prime rentrée scolaire 200-300 DT
Conventions avec des professionnels entraînant des avantages financiers		Conventions avec des entreprises de différents secteurs : sport, optique, médical, etc.		Conventions avec une banque et une compagnie aérienne
Prime Ramadan ou « prime l'Aïd El Fitr »		Prime variable octroyée sans conditions. En 2011, elle était de 200 DT		Prime fixe de 100 DT octroyée sous condition d'assiduité

Section 9 : Les activités socio-culturelles

Nous aborderons ici les activités sociales et culturelles proposées par les quatre entreprises, qu'elles se déroulent à l'intérieur ou à l'extérieur de celles-ci. D'une manière générale, les quatre sociétés font des efforts pour créer une cohésion entre leurs collaborateurs et se rapprocher de leurs traditions. Chez BÔLOM, les activités socioculturelles ne font pas l'objet d'une organisation formelle. Elles dépendent de la vie personnelle et familiale de chacun et de sa motivation. Chez BODAA, WENIBO et BOTBASSO en revanche, ces activités font l'objet d'une préparation et d'une organisation formelle par les managers. BOTBASSO organise généralement ses activités au sein de l'entreprise contrairement à BÔLOM, WENIBO et BODAA qui préfèrent les envisager à l'extérieur.

9.1. Les activités à l'extérieur de l'entreprise

Les employés de BÔLOM et de WENIBO pratiquent le *dîner à l'extérieur*. Ceux de BÔLOM se retrouvent régulièrement au domicile de Hamdi, co-proprétaire de l'entreprise et de son épouse, pour pratiquer cette activité. Ceux de WENIBO ont selon Riadh, RRH, plutôt l'habitude de se rendre dans un restaurant pour « un barbecue chantant et dansant » et ce, une fois par mois. La différence entre les deux entreprises est que chez WENIBO, contrairement à BÔLOM, le dîner à l'extérieur est la conséquence d'un « challenge » et fait l'objet d'une organisation préalable. De plus, il a une périodicité fixe (une fois par mois) alors que chez BÔLOM, la périodicité est très instable.

Ensuite, WENIBO, BODAA et BOTBASSO offrent souvent des *voyages* à leurs collaborateurs. En effet, ces derniers bénéficient une fois par an, d'un week-end de détente dans un hôtel 5 étoiles situé dans une ville touristique tunisienne comme Hammamet ou encore Djerba. Chez BODAA, durant ce séjour, chaque salarié peut venir accompagné d'un adulte (ex : un membre de sa famille) ou d'un enfant. Le séjour des collaborateurs est financé par l'entreprise comme chez WENIBO et BOTBASSO. Celui des accompagnants est financé à hauteur de 20 DT (9,88 €) par adulte et 15 DT (7,41 €) par enfant. Chez WENIBO et BOTBASSO, le séjour des accompagnants n'est à notre connaissance, pas financé. L'autre différence entre les trois entreprises est que chez BODAA, ce voyage est offert à tous une

fois par an, sans conditions, alors que chez WENIBO et BOTBASSO, il est offert sous conditions de résultats. Effectivement dans ces deux entreprises, le voyage n'est réservé qu'aux salariés les plus performants.

D'autres activités sont pratiquées à l'extérieur par les acteurs. Ainsi, chez WENIBO, une fois par semaine, les salariés discutent un match de football à l'extérieur de l'entreprise et pratiquent très souvent des activités de groupe comme l'excursion. Ceux de BODAA se retrouvent eux aussi à l'extérieur pour se divertir avec le soutien de leur entreprise. Au cours de notre premier séjour dans cette entreprise en 2010, nous avons relevé que la direction française avait offert à ses salariés, la possibilité d'assister à un match de football disputé au stade de Tunis par deux équipes françaises très célèbres.

Par ailleurs, chez BODAA, BÔLOM et WENIBO, lorsqu'un salarié célèbre son mariage, il invite généralement ses collaborateurs. Lors de notre présence chez BÔLOM, Marwen, le superviseur et Farah, la Call Coach, étaient en pleine préparation de leur mariage. Tous les collaborateurs de l'entreprise y participaient et avaient été invités à y assister avec leurs familles. Chez BODAA aussi, quelques jours avant notre second séjour dans l'entreprise, Maher, superviseur, avait justement convié ses collègues à son mariage.

9.2. Les activités au sein de l'entreprise

BOTBASSO est la seule des quatre entreprises à pratiquer des activités à l'intérieur de ses sites. Une fois par an, elle organise une *journée traditionnelle* pour divertir ses salariés. Afin d'en assurer l'animation et le succès, elle recrute généralement des professionnels de la culture tunisienne (tatoueur traditionnel, chanteur et/ou danseur traditionnel).

Par ailleurs, chaque année, la *fête des mères* est célébrée dans l'entreprise. A cette occasion, les mères de famille s'habillent en robe traditionnelle et reçoivent une attention particulière de leurs managers.

Aussi, nous avons constaté durant nos entretiens, que certains services organisent leur propre événement culturel. Par exemple, Sana, téléconseillère, nous a informées que son service (celui qui travaille pour des clients belges) organise régulièrement une *journée rouge* dont le principe est de s'habiller en rouge durant toute la journée de travail.

En poursuivant nos entretiens, nous avons appris que les *anniversaires* des salariés sont traditionnellement célébrés dans l'entreprise. A cette occasion, un appel à cotisations est généralement lancé pour permettre l'achat d'un gâteau d'anniversaire.

Aussi, nous avons appris par les téléconseillers, que des *soirées* sont souvent organisées dans l'entreprise pour rapprocher les salariés de la base de leur encadrement.

Enfin, Mohamed, Responsable d'équipes, nous a appris que parfois, il arrive que la direction française leur surprenne en leur offrant un petit *déjeuner* copieux sans occasion particulière.

En conclusion, les employés de BÔLOM, qui sont amis, parents ou conjoints (du fait du recrutement par parrainage), semblent pratiquer des activités dans un cadre plus familial (mariage, dîner chez Hamdi et son épouse). Ces dernières ne font pas l'objet d'une préparation préalable par les managers, ce qui est courant dans les entreprises paternalistes. Effectivement d'après Scouarnec et Silva (2006) il n'y a pas véritablement d'organisation (au sens formalisation, mobilisation de moyens adaptés, etc.) dans ce type d'entreprise. De plus, BÔLOM ne finance pas ces activités directement. Ce sont les salariés eux-mêmes qui s'en chargent. Par exemple, lorsque Hamdi et son épouse invitent leurs collaborateurs à dîner dans leur domicile, ils prennent à leur charge, cette dépense. Toutes ces raisons nous font croire que cette entreprise pratique un management « paternaliste ».

WENIBO et BOTBASSO préparent leurs activités socioculturelles au préalable et les financent avec un budget prédéterminé. Dans ces deux entreprises, certaines activités comme le voyage ou encore le dîner à l'extérieur sont réservées aux salariés les plus performants. La performance semble donc être l'objectif recherché. Les deux entreprises s'efforcent par ailleurs de créer des conditions pour amener leurs collaborateurs à se divertir ensemble. Au regard des travaux de Yousfi et al (2005) et de Zghal (1994), cela peut convenir aux travailleurs tunisiens qui accordent une importance particulière aux relations communautaires. Toutefois, la différence entre les deux entreprises est que BOTBASSO homogénéise ses pratiques dans tous ses sites en Tunisie et à l'étranger. Cela nous amène à penser qu'elle pratique un management « global » alors que WENIBO semble se positionner dans un management « mosaïque » car elle se conforme au contexte des collaborateurs tout en recherchant la performance.

BODAA enfin, propose des pratiques socioculturelles à tous ses collaborateurs sans conditions, contrairement à WENIBO et à BOTBASSO. En effet, quels que soit leurs

ancienneté, statut et résultats, les collaborateurs bénéficient des activités dans les mêmes conditions sans être discriminés. Cette volonté de BODAA de favoriser l'égalité et de limiter les pratiques discriminatoires nous fait croire qu'elle pratique un management « bureaucratique ».

Section 10 : Les relations entre la base et l'encadrement

Nous allons maintenant analyser les relations entre les salariés de la base (téléopérateurs, téléacteurs, téléconseillers) et leur encadrement immédiat (superviseurs ou responsable d'équipes) et éloigné (N+2, N+3, direction). Globalement, les relations entre les uns et les autres sont amicales voire familiales chez BÔLOM. Chez BODAA, elles semblent cordiales mais plus distantes que chez WENIBO. Chez BOTBASSO en revanche, elles sont extrêmement tendues.

10.1. Entre la base et le management immédiat

Dans les quatre entreprises, employés et managers immédiats (N+1) travaillent sur le même plateau, soit un open space. La présence des seconds est particulièrement visible chez BOTBASSO, WENIBO et BODDA puisqu'ils sont omniprésents sur le plateau durant la production, prêts à « corriger » les opérateurs les moins performants (voir section consacrée au contrôle de la performance). De ce fait, les relations entre les opérateurs et leurs N+1 sont soit cordiales (WENIBO), soit distantes (BODAA) soit conflictuelles (BOTBASSO). Durant les pauses déjeuner, les membres des trois entreprises déjeunent généralement avec leurs « semblables », soient les personnes ayant le même statut qu'eux ou alors leurs « proches » (amis, conjoints, etc.) également présents dans l'entreprise. Chez BÔLOM au contraire, les relations entre les téléopérateurs et leurs managers immédiats (Marwen et Farah) sont amicales et même familiales. Par exemple, lors de nos observations, nous avons remarqué que les deux catégories de salariés partagent leurs repas et déjeunent toujours ensemble. Ensuite, ils fument des cigarettes ensemble et discutent de leurs activités extra-professionnelles passées et à venir. D'après notre constat, il n'y a de barrière visible, ni

invisible entre les managers immédiats et leurs subordonnés chez BÔLOM, contrairement aux trois autres entreprises.

10.2. Entre la base et le management éloigné

Dans les quatre entreprises, les managers éloignés (N+2, N+3, etc.) ont chacun un bureau individuel avec des portes vitrées transparentes (BOLOM, WENIBO), teintées (BODAA, BOTBASSO) ou des portes opaques (BODAA, BOTBASSO). Malgré cette configuration, les uns et les autres entretiennent des liens harmonieux chez BÔLOM et WENIBO. Au cours d'un entretien, Hamdi, copropriétaire de BÔLOM a déclaré :

« Moi j'apprécie beaucoup le système américain qui dit : tant qu'on est loin de tout ce qui est barrière et secrétariat et tout ça, on peut promouvoir la communication interpersonnelle vous voyez ? Et ça, ça peut améliorer même le système en totalité. Si vous voyez même là, il n'y a pas de barrières, voilà, Nizar est là ».

Chez WENIBO comme chez BÔLOM, les portes des bureaux des managers éloignés (responsable production et autres responsables de service, direction) sont constamment ouvertes pour faciliter la communication avec les salariés de la base. Ces derniers peuvent s'adresser directement à eux sans avoir à passer par un intermédiaire, et sans être obligés d'adopter la communication écrite. D'après Zghal (1994) et Yousfi et al (2005), cela convient parfaitement aux travailleurs tunisiens dont la religion ne permet aucun intermédiaire entre Allah et ses croyants.

Au sein de BODAA et BOTBASSO par contre, les choses sont complètement différentes. Chez BODAA, le N+2 (Habib, responsable pôle) et le N+3 (Belhassen, responsable production) qui ont chacun, un bureau individuel avec des vitres teintées, restent la plupart du temps dans ce dernier. Ils ne sont pas facilement accessibles. Un téléopérateur ne peut pas les rencontrer directement sans en avoir référé à son N+1 (superviseur). De plus, s'il souhaite faire une demande (ex : départ en congé), il doit le faire par écrit comme chez BOTBASSO, en remplissant des formulaires qui seront validés par plusieurs acteurs dont le N+1, le N+2, le N+3 et un responsable RH. Par ailleurs, au sein de BODAA, la DRH et le directeur général qui ont eux aussi des bureaux individuels ayant une porte vitrée pour l'une et une porte opaque pour l'autre, gardent une certaine distance avec leurs employés y compris avec Belhassen et

Habib, qui sont présents dans la société depuis sa création. Comme le directeur général, la DRH vouvoie systématiquement ses collaborateurs tunisiens qui l'appellent « Madame » (et qui appellent le Directeur général « Monsieur ») et leur sert la main pour les saluer.

Parmi les quatre entreprises, BOTBASSO est celle qui connaît les relations employés-managers les plus conflictuelles. Effectivement, les trois autres sociétés parviennent à avoir des rapports au pire, cordiaux (WENIBO) bien que distants (BODAA), au mieux, amicaux (BÔLOM). Le cas de BOTBASSO étant singulier, nous estimons intéressant de le présenter plus en détail.

10.3. Zoom sur le cas BOTBASSO : des rapports très tendus

Comme indiqué précédemment, les salariés tunisiens de BOTBASSO s'estiment victimes d'un traitement défavorable de la part de la direction française au sujet de la rémunération. En conséquence, leur relation avec cette dernière est extrêmement tendue.

Ahmed, 33 ans, considère que « *la direction française traite les Tunisiens comme des esclaves* ». Trois de ses collègues (Emna, Abdessalem et Issam¹) estiment de leur côté, qu'« *il n'y a pas de traitement humain* » chez BOTBASSO, et que les salariés y sont « *considérés comme des chiffres* ». Karim, Bessem, Akram et Monjia, téléconseillers, soutiennent que leurs managers français les incitent constamment à travailler, quel que soit leur état de santé : « *ils [les managers français] s'en foutent si on est malade* ». Selon certains employés, les cadres français de l'entreprise seraient « *méprisants* », « *distants* » et très « *éloignés* » de leurs préoccupations.

Nous avons constaté en réalité lors de notre présence dans cette entreprise, une forte rivalité entre Français et Tunisiens. Nous avons aussi remarqué que cette rivalité va au-delà des frontières organisationnelles. Effectivement, les salariés tunisiens (les hommes particulièrement) scrutent régulièrement les comportements privés de leurs collaborateurs français et les interprètent à leur manière. Cette interprétation influence fortement les relations entre les deux communautés. Par exemple, Bessem, 29 ans, Akram, 29 ans et Karim, 28 ans, se disent tous les trois célibataires à la recherche d'une future épouse. D'après eux, leur célibat serait dû à leur faible salaire, mais aussi à la présence des Français

dans la société. Car pour eux, « *une belle femme* » se laisse plus facilement séduire par un homme qui lui garantit une certaine sécurité sociale et financière. Il serait difficile à leur sens, de la séduire avec une rémunération mensuelle de 500 dinars (soit moins de 250 €). Selon les trois téléconseillers, les cadres français qui gagnent beaucoup plus, et qui sont véhiculés et logés dans des villas aux dépens de l'entreprise, seraient plus séduisants aux yeux des femmes.

En fait, nous avons relevé chez les salariés tunisiens, un sentiment de jalousie vis-à-vis des cadres français. Pour les premiers, le fort pouvoir d'achat des seconds serait un obstacle à leur vie sentimentale, puisqu'il amoindrirait leurs chances de séduire les « *belles femmes* », lesquelles préféreraient des hommes ayant une situation sociale et financière confortable.

Lors de nos entretiens, certains téléconseillers ont soutenu que leurs managers français profitaient de leur situation sociale et financière avantageuse pour « *draguer* » les femmes tunisiennes. « *Ils [les managers français] ont de belles baraques, de belles voitures et en plus, ils draguent nos femmes. [...] Ils ont la belle vie en Tunisie. [...] Ils s'en foutent de nous* ».

Ainsi, aux yeux des Tunisiens, les Français seraient de redoutables rivaux, puisqu'en plus d'occuper les postes les plus convoités et d'avoir une rémunération plus confortable, ils leur feraient de l'ombre auprès des femmes.

Au-delà de la rivalité Français-Tunisiens, nous avons constaté que la relation entre les téléconseillers et les managers tunisiens est elle aussi tendue. Les premiers affirment notamment ne pas faire confiance aux seconds car ils auraient « *une mentalité française* ».

En conclusion, au sein de BÔLOM, les liens entre les managers (que ces derniers soient immédiats ou éloignés) et leurs subordonnés sont très harmonieux. Les uns et les autres partagent un certain nombre d'activités (déjeuner, pause cigarette, etc.) et échangent sur leurs expériences et projets extraprofessionnels passés/futurs, comme le feraient des amis ou des membres d'une même famille. Dans cette entreprise, il ne semble pas avoir de barrière entre subordonnés et managers, puisque les premiers peuvent s'adresser directement aux seconds sans aucun intermédiaire et sans avoir à remplir des formulaires. En procédant ainsi, BÔLOM respecte les attentes des travailleurs tunisiens qui ne supporteraient pas d'avoir à passer par des intermédiaires pour communiquer avec leur hiérarchie (Zghal, 1994 ; Yousfi et al, 2005). Le respect par l'entreprise du contexte local et la grande proximité entre ses membres nous amène à croire qu'elle est « *paternaliste* ».

Chez WENIBO, la communication directe et orale est privilégiée comme chez BÔLOM. Par contre, les rapports entre les managers et les employés de la base semblent plutôt cordiaux comme chez BODAA et un peu moins amicaux que chez BÔLOM. Effectivement, les uns et les autres « ne se mélangent pas » nécessairement préférant déjeuner avec leurs « semblables ». WENIBO semble donc se trouver dans une position hybride alternant proximité (conforme au contexte local) et distance. Nous pensons de ce fait, qu'elle est « mosaïque ».

BODAA et BOTBASSO privilégient toutes les deux la communication indirecte et formelle, ce qui, au regard de la littérature, n'est pas conforme au contexte local. De plus, les relations entre employés et managers sont cordiales et distantes chez l'une (BODAA) et conflictuelles chez l'autre (BOTBASSO). Pour ces différentes raisons, nous pourrions penser que ces deux entreprises sont bureaucratiques, d'autant plus que d'après Zghal (1994), les travailleurs tunisiens entretiennent habituellement une relation conflictuelle avec ce modèle d'organisation. Cependant, au vu des travaux de Scouarnec et Silva (2006), la grande taille de BOTBASSO (135 000 salariés) et son étendue géographique mondiale (50 pays) nous amène à la « soupçonner » d'être plus globale que bureaucratique.

Nous venons d'analyser 10 des pratiques des quatre centres d'appels de notre thèse. A l'issue de chaque pratique, nous avons tenté de qualifier le modèle managérial de l'entreprise en suivant le cadre d'analyse proposé par Scouarnec et Silva (2006) et Louart et Scouarnec (2005). Mais cette qualification n'était que temporaire étant donné qu'elle ne tenait compte que d'une pratique isolée. A présent, connaissant les 10 pratiques, nous pouvons les mettre en relation afin de qualifier définitivement et pertinemment les modèles managériaux des quatre entreprises.

En faisant un récapitulatif des 10 pratiques et des modèles managériaux que nous leur avons associés, nous obtenons le tableau ci-après:

Tableau 22 : Les modèles managériaux des quatre entreprises

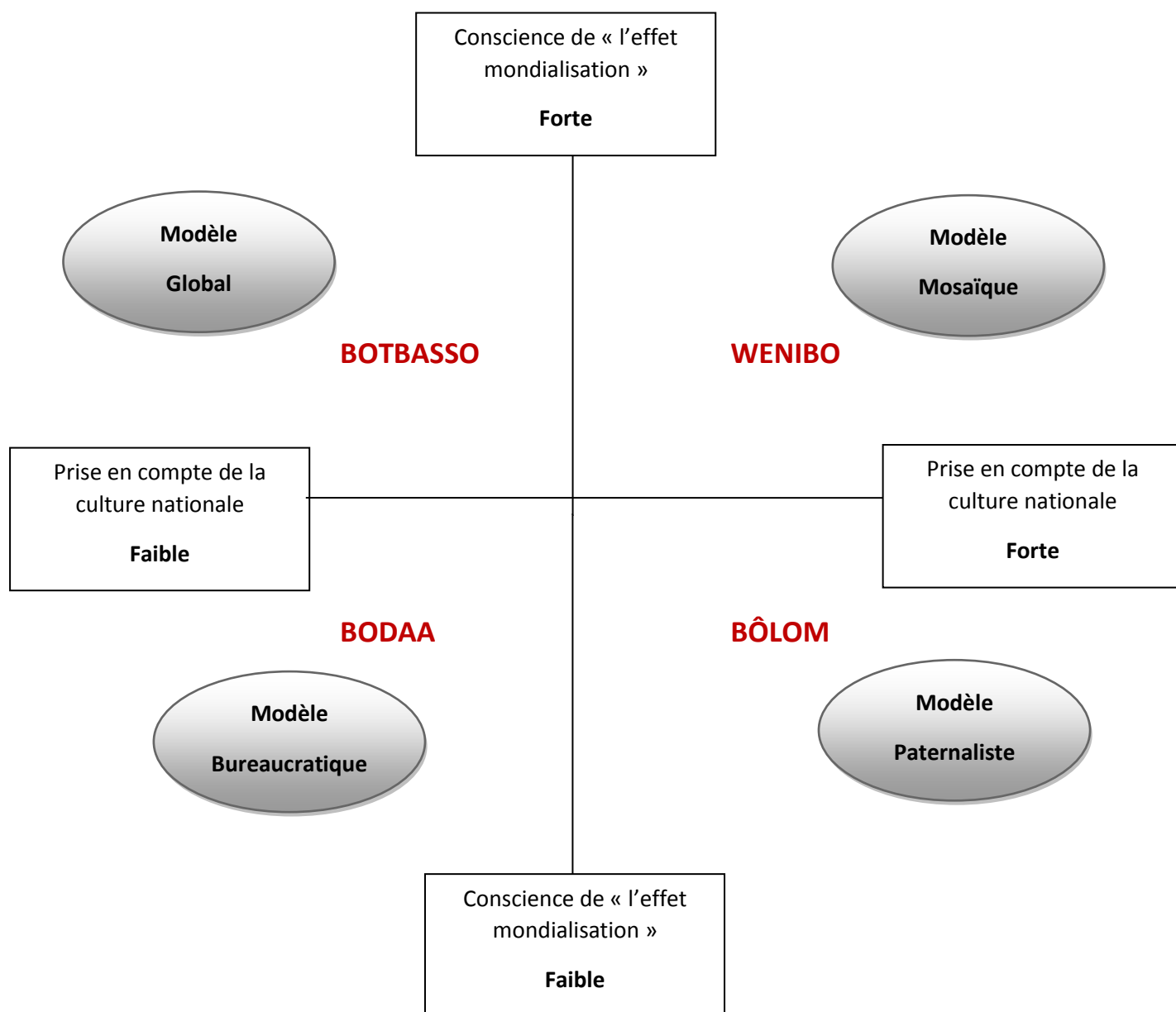
	BODAA	BÔLOM	WENIBO	BOTBASSO
Recrutement	mosaïque	paternaliste	mosaïque	globale
Formation et intégration	bureaucratique	paternaliste	mosaïque	globale
Gestion de l'emploi	bureaucratique	paternaliste	mosaïque	globale
Division et coordination du travail	bureaucratique	paternaliste	mosaïque	globale
Contrôle de la performance	bureaucratique	paternaliste	bureaucratique	globale
Planification du temps de travail	bureaucratique	paternaliste	paternaliste	globale
Pratiques religieuses	bureaucratique mosaïque	paternaliste	mosaïque	mosaïque
Pratiques de rémunération	bureaucratique	paternaliste	mosaïque	globale
Activités socioculturelles	bureaucratique	paternaliste	mosaïque	globale
Relations base/encadrement	bureaucratique	paternaliste	mosaïque	globale

En examinant ce tableau, nous constatons que :

- L'entreprise **BODAA** est apparue 8 fois sur 10 **bureaucratique** ; une fois mosaïque ; et une fois mosaïque et bureaucratique.
- L'entreprise **BÔLOM** est apparue 10 fois **paternaliste**
- L'entreprise **WENIBO** s'est avérée 8 fois **mosaïque**, une fois bureaucratique et une fois paternaliste
- L'entreprise **BOTBASSO** est apparue 9 fois **globale** et une fois mosaïque

Nous estimons donc que BODAA est majoritairement bureaucratique, tandis que BÔLOM est paternaliste. Nous pensons que WENIBO et BOTBASSO sont majoritairement mosaïque pour l'une et globale pour l'autre.

Figure 8 : Les modèles de management des quatre entreprises, adaptés de Scouarnec et Silva (2006)



Conclusion du chapitre 5

Le présent chapitre a consisté à identifier les modèles managériaux des quatre centres d'appels qui font l'objet de notre recherche doctorale, en suivant le cadre d'analyse proposé par Scouarnec et Silva (2006). Pour y parvenir, nous avons analysé 10 de leurs pratiques managériales et organisationnelles. Cette analyse nous a permis de qualifier BODAA de bureaucratique, BÔLOM de paternaliste, WENIBO de mosaïque et BOTBASSO de globale.

- **BODAA : Une entreprise bureaucratique**

Chez BODAA, les relations entre subordonnés et managers sont formelles et impersonnelles. Toute demande (ex : départ en congé, désir de s'absenter, etc...) doit être formulée par écrit par l'intéressé et obtenir l'approbation de plusieurs acteurs (N+1, N+2, N+3 et RRH/DRH). La communication écrite est donc privilégiée. L'application de procédures est courante dans la plupart des pratiques managériales comme la formation, le contrôle de la performance et le recrutement.

Il y a une forte distance hiérarchique entre managers et téléopérateurs. Cette distance est particulièrement saillante lors des pauses déjeuners où les membres de l'entreprise déjeunent préférentiellement avec « leurs semblables », soient les personnes ayant le même statut qu'eux.

La gestion de l'emploi privilégie des contrats stables et à long-terme (100% des salariés sont en CDI à temps plein). La rémunération prend en compte des critères jugés objectifs par les salariés tels que la performance et l'assiduité. Les managers tunisiens peuvent, contrairement à ceux de BOTBASSO, prétendre à la même rémunération que les cadres français.

Enfin, l'entreprise ne tient que très peu compte des caractéristiques individuelles et culturelles de ses salariés. Par exemple, la planification du temps de travail ne prend pas en considération les contraintes familiales et religieuses. Contrairement à certains de ses concurrents, BODAA refuse d'intégrer la religion en son sein. La pratique de la prière, le port du voile et de la barbe y sont formellement interdits. BODAA semble donc très peu tournée vers la culture locale et très focalisée sur le respect de procédures et de règles. Au regard des travaux de Scouarnec et Silva (2006), de Louart et Scouarnec (2005), et de ceux de la

littérature relative à la théorie des organisations [Rojot, 2003 ; Parsons, 1955 et Scott, 1992 (dans Hatch et Cunliffe, 2009, p 142)], cette entreprise relève du modèle bureaucratique.

- **BOTBASSO : Une entreprise globale**

La multinationale BOTBASSO propose des pratiques homogènes et standards. D'après notre enquête, ces pratiques sont généralisées à tous les sites de l'entreprise situés dans une cinquantaine de pays à travers le monde, quels que soient leurs contextes nationaux. BOTBASSO considère l'homogénéisation et la standardisation comme une source d'avantage concurrentiel et un moyen d'atteindre une certaine efficacité face à ses concurrents.

Par rapport aux trois autres entreprises, il y a plus de contrats précaires (20% de temps partiels, et autant de SIVP, stages d'initiation à la vie professionnelle). Les salariés rencontrés estiment leur rémunération « trop faible », « injuste » et « opaque ». D'après eux, elle prendrait en compte le critère de nationalité, qui serait à leurs yeux, peu objectif. Les expatriés français de l'entreprise gagneraient entre 5 et 10 fois plus qu'eux pour le même poste.

Que ce soit au niveau du recrutement, de la formation ou encore du contrôle de la performance, les salariés doivent respecter des normes et règles préétablies par le siège français. Ces normes s'appliquent à tous et ne prennent pas forcément en considération les particularités individuelles.

- **BÔLOM : Une entreprise paternaliste**

Au sein de BÔLOM, les relations entre les membres reposent sur des liens informels. La communication orale est préférée à la communication écrite qui n'est utilisée qu'exceptionnellement. Par exemple, lorsqu'un salarié souhaite s'absenter quelques jours de l'entreprise, il n'a pas à remplir des formulaires comme le ferait son homologue de BODAA et BOTBASSO. Il lui suffit d'en parler (oralement) à son manager. Aussi, concernant le contrôle de la performance, les managers préfèrent privilégier des rencontres informelles au cours de pauses-déjeunes pour « briefer » les salariés en difficulté. En ce qui concerne la formation, le superviseur-formateur fait confiance à son intuition et ne suit aucune procédure préétablie allant jusqu'à prendre ses distances avec les documents communiqués par ses donneurs d'ordres.

Les collaborateurs de l'entreprise semblent très proches en raison du recrutement qui se fait par un système de parrainage. Chaque nouvelle recrue est généralement le frère, la sœur, le conjoint ou l'ami d'un salarié déjà présent dans l'entreprise. Elle ne subit pas des tests comme chez BODAA, WENIBO et BOTBASSO.

BÔLOM refuse ainsi de suivre des normes impersonnelles quitte à prendre ses distances avec certains de ses donneurs d'ordres occidentaux. Dans toutes ses pratiques, elle tient toujours compte des particularités individuelles de ses collaborateurs et du contexte local.

D'après Scouarnec et Silva (2006), le modèle paternaliste se caractérise par l'omnipotence du dirigeant « seul maître à bord ». Chez BÔLOM, Marwen le superviseur, est une figure imposante. Il est simultanément superviseur, formateur et responsable RH. C'est lui qui oriente les pratiques les plus importantes de l'entreprise. Marwen n'est néanmoins pas l'unique « maître à bord » puisque Hamdi et Nizar ses employeurs, occupent une place importante bien que cette dernière soit moins conséquente que celle qu'il occupe.

- **WENIBO : une entreprise mosaïque**

WENIBO respecte à la fois le contexte culturel local tout en tenant compte des impératifs en termes de compétitivité, d'atteinte des objectifs et de la performance.

En développant des pratiques religieuses (salles de prières, acceptation de signes de la religion, planification du travail en fonction des contraintes religieuses) et socioculturelles, WENIBO prend effectivement en considération le contexte local. Néanmoins, elle tient à sa compétitivité et utilise des moyens pour y parvenir. Par exemple, elle fait intervenir une pléthore d'acteurs internes (N+1, N+2, chargés de qualité, formatrice) et externes (donneurs d'ordres français) pour contrôler les performances de ses collaborateurs. Aussi, elle respecte des normes et procédures spécifiques lors du recrutement (analyse des CV, entretien de présélection, test, mise en situation, etc.) ou encore de la formation. Les managers de l'entreprise font confiance à leurs donneurs d'ordres français en leur permettant de franchir leurs frontières organisationnelles et en les laissant contrôler les performances de leurs collaborateurs. Ils imposent à ces derniers des règles rigoureuses dans le but d'atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise en termes de compétitivité notamment.

Nous connaissons désormais les modèles managériaux des quatre entreprises. Nous venons ainsi de réaliser la première étape de notre travail d'analyse. Pour répondre entièrement à

notre problématique - qui est de savoir si le modèle managérial choisi par une entreprise influence les stratégies identitaires de ses salariés-, il convient de passer à la seconde étape, c'est-à-dire d'identifier les stratégies identitaires des salariés tunisiens rencontrés. C'est l'objet du prochain chapitre.

Chapitre 6 : De la dévalorisation de l'identité aux stratégies identitaires

Il convient de rappeler une nouvelle fois notre problématique : le modèle managérial choisi par un centre d'appels offshore influence-t-il les stratégies identitaires de ses salariés ? Des modèles différents de management produisent-ils des stratégies identitaires différentes ?

Dans le chapitre précédent, nous avons réalisé la première étape qui consistait à identifier les modèles managériaux des quatre entreprises étudiées. Nous allons maintenant poursuivre notre analyse en tentant d'identifier les stratégies identitaires de leurs salariés.

Le présent chapitre sera donc consacré à l'identification et à la description des stratégies identitaires des travailleurs tunisiens rencontrés.

D'après la littérature (chapitre 1), l'émergence d'une stratégie identitaire est généralement due au constat par un individu, d'un désaccord entre la manière dont il se définit (identité pour soi) et la manière dont autrui le caractérise (identité pour autrui) (Camilleri, 1999 ; Malewska-Peyre, 1999 ; Taboada-Leonetti, 1999, Goffman, 1973). Dans une première section, nous mettrons donc en lumière le désaccord ressenti par les salariés tunisiens, entre leur identité réelle et l'identité prescrite. Nous soulignerons notamment le fait que ces salariés estiment leur identité dévalorisée par leurs clients occidentaux. Nous montrerons ensuite que le sentiment de dévalorisation de leur identité est amplifié par la mise en demeure pour les salariés, d'adopter une identité étrangère à la leur.

Dans une seconde section, nous présenterons les stratégies identitaires mis en place par les salariés tunisiens pour tenter de relativiser le désaccord ressenti. Au terme de cette présentation, nous nous prononcerons sur l'existence (ou pas) d'un lien entre les modèles de management présentés au chapitre 5 et les stratégies identitaires des salariés.

Section 1 : entre identité réelle et identité prescrite : le désaccord

1.1. Une identité dévalorisée ?

A l'issue de nos observations et de nos entretiens au sein des quatre entreprises, nous constatons que les acteurs tunisiens estiment leur identité dévalorisée par un certain nombre de leurs clients français, belges et suisses. À en croire leurs propos, les clients occidentaux leur assigneraient une identité dévalorisante, fortement influencée par des stéréotypes. Dans leur description effectivement, ces salariés utilisent trois qualificatifs pour présenter leurs clients : « *racistes* », « *islamophobes* » ou encore « *méprisants* ».

Ainsi, chez BOTBASSO, centre d'appels mondial, Issam², 31 ans, Responsable d'une équipe de téléconseillers travaillant pour un donneur d'ordres français (opération 2), soutient que : « *Mes téléconseillers reçoivent en moyenne 40 clients par jour chacun. Environ 3 ou 4 de ces clients tiennent des propos racistes¹³⁷* ».

Son collègue Mohamed, 31 ans également, Responsable d'une équipe de téléconseillers réalisant l'assistance technique pour des particuliers belges (opération 1), affirme que ses clients se moquent souvent de son accent et de sa façon de s'exprimer :

« Par exemple, si je dis Didier Bonjour, le client se met à rire à cause de ma prononciation du mot Didier. Il se moque de moi. Il me met la pression [...] Il arrive que des clients nous insultent en nous disant de gros mots. Heureusement, j'ai été préparé à cette situation. Quand j'ai été recruté, mon

¹³⁷ D'après ce manager, et d'après certains de ses subordonnés interrogés, les insultes et remarques les plus courantes des clients seraient :

- « *Sale Arabe* »
- « *Vous êtes des c**** »
- « *Vous êtes des arnaqueurs* »
- « *Vous n'êtes que des p***** »
- « *Je veux parler à un Français* »
- « *Passez-moi un Français* »

manager m'a prévenu lors de ma formation. Il m'a dit : "on va souvent de traiter de sale Arabe" ».

Cyrine, 19 ans, et Inès 25 ans, téléconseillères chez BOTBASSO, rattachées à l'opération 2, pensent savoir de leur côté, que les clients français sous-estiment les Tunisiens :

« Les Français sont souvent étonnés de voir que nous maîtrisons leur langue. Quand on dit à certains qu'on est Tunisiens, parfois ils ne nous croient pas ».

Akram, 31 ans, téléopérateur chez BÔLOM, semble confirmer les propos des deux téléconseillères :

« Je trouve les Français très méprisants vis-à-vis des Arabes. Je me souviens que quand j'étais guide touristique, mes clients français m'appelaient comme ça¹³⁸. Quand ils m'entendaient parler Français, ils me disaient "mais vous parlez bien Français pour un Tunisien ! Vous avez fait des études en France ?"[...]. Un Français n' imagine pas un Arabe parler correctement le Français. ».

Sa collaboratrice Farah, 23 ans, Call Coach, croit savoir qu'il y a en Occident, une « campagne » anti-musulmane :

« Les médias occidentaux se sont engagés dans une campagne islamophobe pour ternir l'image des Musulmans. Ils présentent toujours les Musulmans comme des terroristes ».

Sami, 34 ans, téléopérateur chez BODAA, semble penser lui aussi qu'il y a en Occident, et plus particulièrement en France, un problème d'antisémitisme :

« Je pense qu'en France, il y a un problème d'antisémitisme vis-à-vis des Musulmans. [...] Un nom juif passe mieux qu'un nom arabe auprès d'un client français¹³⁹ ».

Au sein de l'entreprise WENIBO, Chiraz, la formatrice de 33 ans, estime de son côté, que

¹³⁸ Le téléopérateur claque des doigts pour nous montrer comment ses clients français lui signifiaient (selon lui), qu'ils avaient besoin de lui.

¹³⁹ En réalité, ce téléopérateur se présente à ses clients français sous le pseudonyme de Xavier Cohen. D'après lui, le patronyme COHEN « passe mieux » aux yeux d'un Français qu'un patronyme à consonance « arabe ».

« Les Français n'acceptent pas forcément d'avoir affaire à des gens du Maghreb. Il y a des racistes. Certains pensent qu'on pique le travail de leurs compatriotes [...] ».

Cette formatrice qui fut salariée chez BOTBASSO durant 6 ans et demi avant d'intégrer son entreprise actuelle, affirme que quand elle y travaillait, ses clients lui corrigeaient souvent des fautes de français, sous-entendant qu'elle ne maîtrisait pas leur langue :

« Des clients me disaient souvent : mais vous ne savez même pas parler Français ! On dit ceci...on ne dit pas cela... ».

En regroupant les avis des salariés sur la manière dont ils seraient (selon eux) perçus par leurs clients, nous obtenons les témoignages suivants :

« Le client attend d'avoir une Française en ligne », Raja1, 32 ans, téléopératrice Experte chez BODAA.

« Les Français n'acceptent pas les prénoms arabes », Nizar, 33 ans, Téléopérateur confirmé chez BODAA.

« Les Français n'acceptent pas des noms étrangers » Wafa, 34 ans, Téléopératrice confirmée 1 chez BODAA.

« Si on dit à un client qu'on est à Tunis, il raccrochera », Emna, 26 ans, Téléopératrice junior chez BODAA.

« Les clients pensent que les Tunisiens sont moins compétents que les Français », Fathia, 31 ans, téléopératrice confirmée 1 chez BODAA.

« Les clients [suisses et français] ont un avis négatifs sur les Arabes », Amani, 23 ans, Montassar, 22 ans, et Hiba, 22 ans, téléopérateurs chez BÔLOM.

« Quand un Arabe appelle un Français, c'est toujours un souci. [...] Quand le client entend une faute linguistique au cours d'une conversation téléphonique, il demande généralement : vous m'appellez d'où ? S'il réalise qu'on l'appelle de l'Afrique du Nord, il peut raccrocher brutalement », Hiba, 22 ans, téléopératrice chez BÔLOM.

« Dans mon ancien centre d'appels, je me suis un jour présenté à mon client avec mon véritable nom. Le client m'a répondu : Ah d'accord, je vais appeler à Bordeaux », Ahmed, 32 ans, téléopérateur chez BÔLOM.

« Normalement, on devrait dire aux clients qu'on est Tunisiens. Mais comme certains sont racistes, on préfère leur dire qu'on est Français ou Belges [...] pour ne pas entendre "sales Arabes" », Sana, 28 ans, Téléconseillère chez BOTBASSO.

A ce propos, la plupart des salariés rencontrés affirment qu'ils préfèrent faire croire à leurs clients qu'ils ont la même nationalité et la même origine ethnique qu'eux, afin d'éviter des traitements discriminatoires et des injures racistes.

Belhassen, 34 ans, Responsable production chez BODAA, nous a révélé en 2010 lors de notre enquête préliminaire, qu'une étude avait été réalisée « à la demande de l'entreprise », auprès de particuliers français. Ceci, afin de savoir comment ces derniers accueilleraient des prénoms arabes. D'après le manager, les résultats de l'enquête sont sans appel : les Français n'accepteraient pas les prénoms arabes :

« A la demande de l'entreprise, une étude a été menée récemment en France pour connaître l'avis des Français sur les prénoms arabes. L'enquête révèle que la majorité des Français rejette ces prénoms. [...]. Je pense que la France n'est pas encore prête à accepter la différence ».

Si l'entreprise BODAA s'intéresse autant à l'opinion des Français sur les prénoms arabes, c'est parce qu'à ce jour, ses collaborateurs utilisent des pseudonymes français quand ils communiquent avec leurs clients. En commanditant cette enquête, l'entreprise a en réalité voulu savoir comment les clients français accueilleraient ses salariés si ces derniers se présentaient avec leurs véritables identités. Les collaborateurs des trois autres entreprises utilisent eux aussi des pseudonymes français, belges ou suisses, selon la nationalité de leurs clients. Ceci, pour échapper au « racisme » selon eux.

Mais pourquoi les clients occidentaux auraient-ils une image négative des salariés tunisiens ? Pourquoi leur assigneraient-ils une identité négative ? D'après certains acteurs, il y aurait plusieurs explications :

Pour Belhassen, responsable production (BODAA), les attentats du 11 septembre 2001 y seraient pour quelque chose. Ce manager, qui dit avoir « *fait deux ans d'études aux Etats Unis* » et y avoir été « *avant et après le 11 septembre* », affirme y avoir constaté « *une différence significative sur la perception des Arabes par les Occidentaux avant et après cette date* ».

Pour Geneviève, la DRH française de BODAA, la législation française à l'égard des étrangers pourrait justifier les réactions des clients vis-à-vis de ces derniers. Cette dirigeante nous fait notamment part d'un projet de loi (débattu en France en 2010) qui prévoyait de « *déchoir de la nationalité française toute personne "d'origine étrangère" coupable d'une agression sur un dépositaire de l'autorité publique* ¹⁴⁰ ». Aux yeux de la DRH, cette loi « *entretient la peur des étrangers* », puisqu'elle présupposerait l'existence d'une relation entre l'origine étrangère et la criminalité : « *ce type de loi peut inciter des gens à penser que les étrangers sont dangereux* ».

Mais pour Madame X, franco-brésilienne, consultante indépendante en management interculturel chez BODAA, l'explication se trouverait ailleurs : « *J'ai vécu 25 ans en France. Je crois que les Français ont peur de la mixité. [...] Ils ont un complexe de supériorité* ».

Enfin, Alain, le directeur général français de BODAA, lui, voit dans l'injonction identitaire négative des clients, des traces de l'Histoire: « *le passé colonial de la France explique probablement la tendance de certains [clients] à imposer la culture française* ».

En résumé, nous constatons que la majorité des salariés tunisiens estime que leurs clients occidentaux leur assignent une identité négative. À leurs yeux, les clients les sous-estimeraient, et les considèreraient comme des personnes peu fiables et peu recommandables.

¹⁴⁰ Laurent, S. (2010), « Déchéance de la nationalité, une impossibilité juridique ? », *lemonde.fr* http://www.lemonde.fr/politique/article/2010/08/03/decheance-de-nationalite-une-impossibilite-juridique_1395089_823448.html, consulté le 31 janvier 2014.

Les propos décrits par ces salariés nous semblent correspondre à ce que Goffman (1973) appelle les « stigmates tribaux » et les « tares de caractères ».

Les premiers, qui font référence à l'origine ethnique, la nationalité et la religion, se retrouvent dans des propos comme « *sale Arabe* », propos considérés par Malewska-Peyre (1999) comme des stéréotypes « racistes et xénophobes ». D'après cette auteure, ce type d'injure peut entraîner chez l'individu, l'intériorisation de la négativité de son identité. Par ailleurs, les témoignages faisant référence à la « *vision négative des Arabes* » par les clients, de la relation supposée entre Islam et terrorisme, hypothèse qui serait d'après Farah (BÔLOM) entretenue par les « *médias occidentaux* », nous paraissent eux aussi relever des « stigmates tribaux ».

Les seconds stigmates, appelés « tares de caractères » (Goffman, 1973) peuvent être constatés dans les témoignages suivants :

« Les clients pensent que les Tunisiens sont moins compétents que les Français »,
Fathia, 31 ans, téléopératrice confirmée 1 chez BODAA.

« Les Français sont souvent étonnés de voir que nous maîtrisons leur langue. Quand on dit à certains qu'on est Tunisiens, parfois ils ne nous croient pas »,
Cyrine, 19 ans, et Inès 25 ans, téléconseillères chez BOTBASSO, rattachées à l'opération 2.

« [...] Un Français n' imagine pas un Arabe parler correctement le français. »,
extrait du témoignage d'Akram, 31 ans, téléopérateur chez BÔLOM.

Nous classons ces témoignages dans la catégorie « tares de caractères » (Goffman, 1973) puisqu'ils présupposent une présomption par les clients, de l'incompétence des salariés tunisiens, ainsi qu'une maîtrise approximative de leur part, de la langue française.

Toutefois, ces différents témoignages doivent être analysés avec prudence. Il serait en effet irréaliste de croire que tous les Français, Belges et Suisses sont racistes. Il convient à notre sens, de replacer chacun des témoignages dans son contexte.

Ainsi que nous l'avons précisé au chapitre 3, consacré au management dans les centres d'appels, les salariés de ces entreprises sont constamment confrontés au stress, en raison du contrôle exercé par leurs supérieurs et par la technologie, et à l'interaction (tendue) avec

leurs clients (Lanciano-Morandat, Nohara et Tchobanian, 2009 ; Pichault et Zune, 2000 ; Foucault, 1977 ; Bain et Taylor, 2000 ; Fernie et Metcalf, 1998).

Par ailleurs, comme précisé au chapitre 4, les téléconseillers de BOTBASSO font de l'assistance technique (opération 1) et assurent le service client (opération 2) de deux entreprises situées en Belgique et en France. Généralement, quand un client les appelle, c'est parce qu'il rencontre des difficultés avec l'utilisation de son abonnement téléphonique, Internet et/ou avec sa connexion TV. Il est effectivement rare qu'un client contacte son service client ou sollicite une assistance technique quand son abonnement fonctionne parfaitement. Ainsi, quand ils décrochent leur téléphone, les téléconseillers de BOTBASSO reçoivent des clients déjà tendus et contrariés par le dysfonctionnement de leur abonnement.

Chez WENIBO (opérations G et H) et BÔLOM (opérations A, B et C), les salariés émettent des appels vers la France et la Suisse, soit pour vendre des abonnements téléphoniques, Internet, TV (opérations G, H, B et C), soit pour proposer des rendez-vous (opération A) à des professionnels et particuliers qui ne souhaitent probablement pas être dérangés.

Chez BODAA enfin, les salariés tunisiens font du recouvrement (opération D), réalisent des enquêtes et des sondages (opération E) auprès d'entreprises et de particuliers qui ne souhaitent pas non plus être apostrophés par des inconnus, ni avoir l'impression d'être « harcelés » par téléphone.

Il est donc possible que l'interprétation par les Tunisiens des réactions (jugées racistes) des clients occidentaux, soit en partie influencée par le contexte (tendu) dans lequel se déroule l'interaction. Il se peut que les réactions (jugées racistes) des clients, soient elles aussi influencées par ce même contexte tendu.

Ces deux remarques méritent néanmoins une précision. Il n'est pas question ici, de faire l'apologie de remarques et d'injures (jugées racistes par les Tunisiens). Un contexte tendu ne peut en aucun cas justifier le racisme, qui est par ailleurs condamné par le droit tunisien, mais aussi par les législations françaises, belges et suisses, dont relèvent les clients des quatre centres d'appels étudiés.

Si une majorité de salariés juge les clients « racistes » et « méprisants », certains essaient de leur trouver des excuses en reconnaissant que le fait de les appeler chez eux alors que ces derniers ne les attendent pas et qu'ils ne les connaissent pas, peut être dérangeant.

D'autres tentent de relativiser la situation en estimant que les réactions « racistes » des clients ne sont probablement pas liées à leur peur des étrangers, mais plutôt à la distance géographique. Ainsi, Farah, Call Coach (BÔLOM), soutient que « *même les Musulmans de Suisse se sentent plus en confiance avec les Suisses qu'avec les Musulmans de l'étranger* ».

D'autres pensent que les clients ne sont pas toujours racistes. Aïda, 43 ans, téléopératrice chez BÔLOM, qui a longtemps vécu en France, dit apprécier ses clients français pour leur « politesse » et leur « bonne éducation » : « *les Français sont bien éduqués. Ils disent toujours "Bonjour", "merci", "pardon", "s'il vous plait"* ».

D'autres enfin, en particulier ceux travaillant simultanément avec des clients de deux nationalités différentes, ont leur préférence. Abir, 21 ans, téléopératrice chez BÔLOM, avoue préférer ses clients français à ses clients suisses qui seraient trop « *distants et froids* » : « *les Français sont plus gentils que les Suisses. Ils m'écoutent davantage, alors que les Suisses raccrochent plus rapidement* ». Nizar, 29 ans, gérant et copropriétaire de BÔLOM, estime lui, qu'« *un Suisse ne travaille qu'avec un Suisse* » et semble partager l'avis de sa collaboratrice Abir sur la méfiance de ses clients suisses vis-à-vis des étrangers.

Au cours de notre recherche, nous nous sommes interrogées sur les propos des uns et des autres et notamment sur ceux considérant les clients comme « racistes ». Ceci, parce qu'officiellement, ces derniers ignorent l'origine étrangère des Tunisiens. Comme précisé au chapitre 4, les donneurs d'ordres occidentaux des quatre entreprises ne tiennent pas à ce que leurs clients découvrent qu'ils ont externalisé leurs activités à l'étranger. Geneviève et Alain, les dirigeants français de BODAA, nous ont par exemple indiqué que leurs donneurs d'ordres français leur ont clairement signifié qu'ils ne souhaitent pas que leurs clients réalisent qu'ils communiquent avec des étrangers situés hors du territoire français :

« *Nos clients¹⁴¹ veulent que nos collaborateurs soient plus Français que les Français* », Geneviève, DRH de BODAA.

¹⁴¹ Il est courant dans les quatre entreprises, que les collaborateurs utilisent le terme « clients » pour désigner leurs donneurs d'ordres. Le client dont il s'agit dans ce verbatim, est bien le commanditaire des activités

« Nos clients ne veulent pas du tout d'accent », Geneviève, DRH de BODAA.

« Dans leurs entreprises en France, mes clients ont des collaborateurs qui s'appellent Mohamed. Mais chez moi, ils n'en veulent pas », Alain, directeur général de BODAA.

Les clients européens ne sont donc pas supposés savoir qu'ils communiquent avec des étrangers. Pourquoi seraient-ils alors « racistes » ?

D'après les salariés tunisiens rencontrés, malgré l'entretien du secret concernant leurs origines ethniques, les clients occidentaux seraient parfaitement au courant que les hommes et les femmes qu'ils ont quotidiennement au bout du fil, vivent en Afrique du Nord.

« En fait le client peut savoir s'il parle avec un Tunisien, un Marocain ou un Français. Il peut le savoir à travers l'accent. Maintenant les Français savent que tous les call centers sont au Maroc ou en Tunisie. Avec la crise économique actuelle en France et en Europe, les clients savent qu'il y a des délocalisations de centres vers le Maghreb. [...]. En 2005, les Européens ne savaient pas que les centres d'appels se trouvaient en Tunisie et au Maroc. Maintenant, grâce aux médias, ils le savent [...] Le client sait bien que je suis tunisien ou marocain à cause de mon accent, même si je me présente avec un prénom français », Mohamed, Responsable d'équipe niveau 1, BOTBASSO.

« Les clients savent de toute manière qu'on appelle du Maroc ou de la Tunisie », Kais, 31 ans, Téléconseiller chez BOTBASSO.

Ainsi, selon nos interviewés, les clients seraient parfaitement au courant de leurs origines ethnique et géographique, mais préféreraient s'entretenir avec des personnes originaires de leurs pays de résidence. Le choix d'un pseudonyme français, belge ou suisse permettrait alors de les « rassurer » et de limiter d'éventuelles « réactions racistes » de leur part.

« C'est compliqué de dire à un client qu'on est en Tunisie. Le pseudo permet de le rassurer », Bechir, 35 ans, Téléacteur chez WENIBO.

« Certains de nos TA¹⁴² font souvent le choix de garder leurs vrais noms au début quand ils sont recrutés. Mais à force de se faire raccrocher au nez, ils finissent par prendre des pseudonymes », Riadh, 34 ans, RRH chez WENIBO.

« Les TO¹⁴³ doivent se présenter avec un pseudo suisse et dire qu'ils appellent de Martigny. C'est pour mettre les clients en confiance », Farah, 24 ans, Call Coach chez BÔLOM.

« J'ai proposé à mes collaborateurs de prendre des pseudos suisses et français même si j'avoue être contre le principe. [...] Le pseudo permet de limiter le racisme des clients », Nizar, Gérant et copropriétaire de BÔLOM.

« Le pseudo effraie moins le client surtout, si le TO a un accent prononcé », Leïla, 25 ans, Superviseur chez BODAA.

« Le pseudo protège le TO du racisme des clients et plus particulièrement quand il a un accent. [...] Il [le pseudo] crée une barrière qui permet de se protéger des agressions », Maher, 28 ans, Superviseur chez BODAA.

« Un pseudo c'est mieux, car les Français n'acceptent pas des noms étrangers », Wafa, 34 ans, Téléopératrice chez BODAA.

« Les pseudos permettent de diminuer l'écart entre le client et le TO. Si le TO se présente comme Abderrahmane, il y aura une barrière entre lui et le client. Le pseudo aide à faire de la distanciation. En cas d'attaque du client, ce n'est pas le TO qui serait attaqué mais son pseudo », Rima, 32 ans, RRH chez BODAA.

En résumé, les clients occidentaux assigneraient aux salariés rencontrés, une identité négative. Malgré l'entretien du secret concernant l'origine ethnique et géographique de ces

¹⁴² Téléacteurs

¹⁴³ Téléopérateurs

derniers, les clients seraient parfaitement au courant que ceux-ci sont Maghrébins, bien qu'ils ne sachent pas toujours s'ils résident en Tunisie ou au Maroc. Cependant, les clients n'accepteraient pas d'avoir pour interlocuteurs des étrangers, et préféreraient s'entretenir avec des opérateurs originaires de leur pays de résidence, soit la France, la Suisse et la Belgique. Ce serait pour cette raison que les quatre entreprises étudiées auraient choisi de suggérer à leurs collaborateurs, d'adopter des pseudonymes français, suisses et belges.

Le comportement des clients occidentaux (ou plutôt l'appréhension de celui-ci) serait donc à l'origine de l'adoption par les salariés tunisiens, d'une identité étrangère à la leur et (probablement) en désaccord avec cette dernière.

Autrement dit, en plus d'assigner aux salariés tunisiens une identité négative, les clients les auraient indirectement mis en demeure, d'adopter une identité étrangère à la leur.

1.2. Une mise en demeure d'adopter une identité étrangère ?

Dans les quatre centres d'appels étudiés, nous constatons que les salariés tunisiens n'utilisent pas toujours leurs véritables identités. Effectivement, en plus d'adopter des pseudonymes occidentaux, ils sont incités, voire contraints de modifier leur accent, leurs habitudes vestimentaires et leurs coutumes.

En fait, ces salariés sont incités ou contraints de procéder à deux types de camouflages : le camouflage culturel et linguistique d'une part ; et le camouflage géographique d'autre part.

Dans le premier, ils sont appelés à s'exprimer exclusivement en Français, à adopter des pseudonymes à consonance française, belge ou suisse (selon la nationalité du client) à « désarabiser », puis à « franciser » leur accent, et à observer dans certains cas, une certaine « abstinence religieuse ».

Dans le camouflage géographique, les salariés tunisiens sont (dans certains cas) priés de s'abstenir de révéler à leurs clients occidentaux, les noms de leur pays et de la ville depuis laquelle ils communiquent. Ils sont encouragés dans cette voie par l'outil technologique, qui les aide à maquiller l'origine géographique de leurs appels.

Nous allons maintenant présenter en détail ces deux types de camouflages. Cette présentation est le fruit de l'analyse documentaire, mais aussi et surtout, de ce que nous avons vu et entendu durant nos observations. En effet, comme précisé au chapitre 4, nous avons mené des observations allant de 3 à 10 jours dans les quatre entreprises. Le fait que nous nous basions principalement sur nos notes d'observation explique que nous n'ayons pas toujours besoin de recourir aux verbatim, car à notre sens, l'observation a été plus pertinente que l'entretien, pour cerner le contenu de ce qui apparaît aux yeux des Tunisiens, comme une mise en demeure identitaire.

1.2.1. Le camouflage culturel et linguistique

Dans les quatre entreprises, nous constatons que le management s'efforce de masquer les particularités culturelles et linguistiques de ses travailleurs tunisiens. Toutefois cela se fait à des degrés différents d'une entreprise à l'autre. Certains centres d'appels semblent plus contraignants sur certains points concernant les éléments culturels à masquer, et plus souples sur d'autres points.

Nous allons analyser ce premier type de camouflage en trois étapes. Nous verrons tout d'abord que les salariés tunisiens sont encouragés à maquiller les éléments faisant référence à leurs origines ethniques, comme leurs noms de famille par exemple. Ensuite, nous verrons qu'ils sont incités à masquer tout élément relatif à leur langue maternelle. Enfin, nous constaterons qu'ils sont aussi encouragés à camoufler les objets ayant une relation réelle ou supposée avec leur religion et leur tradition.

1.2.1.1. Un pseudonyme à consonance française

1.2.1.1.1. Politiques des entreprises concernant l'utilisation des pseudonymes

Les employés des quatre entreprises utilisent des pseudonymes occidentaux durant leur temps de travail. Toutefois, ceux de WENIBO, BÔLOM et BOTBASSO sont déclarés libres par leurs managers de garder leurs noms tunisiens, alors que ceux de BODAA sont contraints de choisir des pseudonymes français dans une liste imposée.

Effectivement, quand ils sont recrutés, les employés de BODAA doivent obligatoirement choisir un pseudonyme français dans une liste imposée. Cependant, à ce jour, nous ne connaissons pas avec certitude l'identité de l'auteur de ladite liste, car les réponses de nos interlocuteurs sur la question s'opposent radicalement.

La plupart des téléopérateurs affirment que les pseudonymes de la liste sont « *imposés* » à l'entreprise par le donneur d'ordres de l'opération D, soit une multinationale spécialisée dans les recrutements temporaires et permanents, et cotée à la bourse de New-York (NYSE). Ces pseudonymes, qui reflèteraient les exigences des clients finaux, correspondraient d'après les téléopérateurs, aux noms réels des salariés français de la société donneuse d'ordres. Cela permettrait à cette dernière de mieux contrôler ses prestataires et d'assurer un meilleur suivi à ses clients en cas de problème.

Mais d'après Belhassen, responsable production, la liste des pseudonymes serait l'œuvre de l'entreprise BODAA et de la sienne plus particulièrement. Les donneurs d'ordres occidentaux ne leur dicteraient donc pas les noms qu'il conviendrait de porter. Toutefois, ce manager, qui juge les pseudonymes utiles parce que « *la France n'est pas encore prête à accepter la différence* », ne se souvient plus de la manière dont il a procédé pour choisir chacun des pseudonymes de la liste dont il affirme être l'auteur.

Chez BÔLOM, WENIBO et BOTBASSO au contraire, les salariés sont officiellement déclarés « libres » de garder leurs noms tunisiens, même si leurs managers (en particulier ceux de BÔLOM et WENIBO) leur recommandent fortement de prendre des pseudonymes.

Autrefois (jusqu'en 2008), ceux de BOTBASSO n'avaient pas toujours ce droit :

« Ils [les donneurs d'ordres français de BOTBASSO] ne voulaient pas de pseudonyme à consonance juive, ni arabe. Parfois, ils nous imposaient des noms et prénoms à porter, qui correspondaient généralement aux noms et prénoms réels de leurs salariés en France. Cela leur permettait de contrôler plus efficacement nos activités et de pouvoir remonter, en cas de soucis, vers la personne responsable », Roukaya, une ancienne manager de BOTBASSO rencontrée en 2010 lors de notre enquête exploratoire.

Désormais, ces salariés ne seraient plus forcés de camoufler leurs noms tunisiens à en croire leurs déclarations.

« Au début, nous avions tous des pseudos. Aujourd'hui, nous pouvons garder nos noms tunisiens », Issam2, Responsable d'équipes niveau 2, BOTBASSO.

« On avait des pseudos avant. Maintenant, je peux m'appeler Sana », Sana, 28 ans, Téléconseillère, BOTBASSO.

Pourtant, durant nos observations en Tunisie, nous avons constaté que chez BOTBASSO comme dans les trois autres entreprises, une très grande majorité de salariés utilise des pseudonymes français, belges ou suisses selon la nationalité des clients. Au sein de BOTBASSO, ce premier constat infirme la version officielle de l'entreprise, qui veut que ses collaborateurs n'utilisent plus des pseudonymes occidentaux. D'après Mohamed, la direction française de l'entreprise et les donneurs d'ordres européens sont parfaitement au courant de cette situation, puisque les communications (entre téléconseillers et clients) sont automatiquement enregistrées.

« BOTBASSO sait que le pseudo, c'est la seule méthode pour éviter des réclamations ou des remontées négatives des clients vers les donneurs d'ordres [...]. Si en écoutant les enregistrements, le donneur d'ordres voit qu'on se fait passer pour des Belges, il ne dira rien. Il ne fera rien. Il comprendra pourquoi on est obligé de le faire », Mohamed.

Chez BODAA, d'après Geneviève, DRH, et contrairement aux trois autres centres d'appels, la politique des pseudonymes est valable pour tous les collaborateurs quels que soient leur origine nationale et leurs patronymes initiaux. Autrement dit, dans l'éventualité où l'entreprise recruterait des téléopérateurs français, ces derniers seraient eux aussi contraints d'adopter des pseudonymes. Lors d'un entretien, la DRH nous a indiqué qu'autrefois, des Français travaillaient dans l'entreprise. Comme leurs collègues tunisiens, ils devaient remplacer leurs noms (aussi français soient ces derniers) par des pseudonymes français. L'adoption de pseudonymes dans cette organisation serait donc une règle universelle qui s'appliquait à tous sans discrimination.

Dans les quatre entreprises réunies, Najla (WENIBO) et Mohamed1 (BÔLOM) font partie des rares personnes à ne pas utiliser de pseudonymes occidentaux. Najla, 30 ans, s'est récemment s'installée en Tunisie suite à son mariage, après 30 ans de vie en France.

Doctorante en Biochimie à Marseille, cette téléactrice poursuit l'écriture de sa thèse en Tunisie. Elle a fait le choix de garder son identité tunisienne car elle estime que son prénom n'est pas plus marginal qu'un autre. Nous verrons plus loin qu'en réalité, la réaction de Najla est la manifestation d'une stratégie identitaire telle que cette dernière a été définie par Lipiansky (1999).

Mohamed1, 31 ans, Téléopérateur et chef de projet associé (BÔLOM), considère lui aussi qu'il n'a pas besoin de pseudonyme: « *Je n'en ai pas besoin. J'ai suffisamment d'expérience* », nous a-t-il confié. Ancien salarié de BOTBASSO et de plusieurs centres d'appels à Tunis, Mohamed1 a effectivement une expérience considérable. Il estime que cette dernière lui procure une confiance suffisante pour se passer d'un pseudonyme français.

Pourtant, en observant Mohamed1 durant son temps de travail, nous avons constaté qu'il ne communique pas son prénom à ses clients français. En réalité, il leur communique uniquement son patronyme d'origine, qui a d'après son ami et collègue Mohamed2, « *une consonance plutôt française* », plus « acceptable » pour les clients.

1.2.1.1.2. Le rôle du manager dans le choix du pseudonyme

Quand ils font le choix d'opter pour un pseudonyme occidental, alors qu'ils sont déclarés « libres » de ne pas le faire, les employés de BÔLOM et de BOTBASSO effectuent leur choix sans l'intervention de leurs managers. En effet, ces derniers ne leur suggèrent pas des exemples de pseudonymes qu'ils souhaiteraient les voir porter, comme le font leurs homologues de WENIBO et BODAA. Au sein de WENIBO précisément, le pseudonyme est conjointement choisi par le téléacteur et son superviseur (N+1) ou son responsable production (N+2¹⁴⁴) alors que chez BODAA, il est imposé dans une liste dont nous ignorons l'auteur.

1.2.1.1.3. Le choix des pseudonymes

Chez BOTBASSO, l'adoption de pseudonymes dépend de deux choses : la perception que le salarié a de l'humeur de son client, et l'origine géographique de ce dernier.

¹⁴⁴ Chez WENIBO, il n'y a pas de fonction intermédiaire entre le superviseur (N+1 du téléacteur) et le responsable production. En conséquence, ce dernier est le N+2 des téléacteurs. Dans les autres entreprises, il est généralement le N+3 des salariés de la base (Téléconseiller, téléopérateur).

Dans le premier cas, le salarié tunisien adopte un pseudonyme occidental parce qu'il estime son client « raciste ».

« Quand les clients m'appellent, je peux leur dire que je suis en Tunisie. Mais comme certains sont racistes, parfois, on est obligé de dire qu'on est à Tours en France, là où se trouve l'entreprise mère [donneuse d'ordres] ». Sana, Téléconseillère, rattachée à l'opération 1.

« Parfois j'ai des clients racistes. Dans ce cas, je préfère leur dire que nous sommes des Belges et que nous sommes en Belgique. Quand on voit que le client est agressif, on préfère couper court et lui dire qu'on est Belge », Mohamed, Responsable d'équipe niveau 1, opération 1.

Dans le second cas, le téléconseiller utilise un pseudonyme en fonction des représentations qu'il se fait de la ville de son client ou plutôt des comportements supposés des individus résidant dans cette dernière. Mohamed par exemple travaillait autrefois pour des clients français avant d'être affecté à l'opération 1 (où les clients résident en Belgique). Il nous indique que parmi ses clients de l'Hexagone, il redoutait particulièrement les Parisiens, « froids et distants » à son goût, contrairement aux Français du Sud qui lui semblaient plus « chaleureux ».

« Quand le donneur d'ordres me communique le numéro d'appel d'un client français qui réside à Paris, franchement, je préfère couper court¹⁴⁵. Par contre, j'aime beaucoup les Marseillais, les Niçois et les Toulousains. Ils sont plus sympas. Les Parisiens sont, désolé d'utiliser ce terme, un peu "chiants" ».

Chez BOTBASSO comme chez BÔLOM, les salariés utilisent trois techniques pour choisir leurs pseudonymes : la première consiste à adopter le nom d'un personnage de film ou de série. Montassar par exemple, 22 ans, téléopérateur (BÔLOM), a choisi de s'appeler « Pierre Lescure », comme son personnage de série préféré. Mohamed de son côté, Responsable d'équipe (BOTBASSO), a choisi de s'appeler « Johnny Sinclair » en hommage à Johnny Depp, acteur américain, et à Bob Sinclar, DJ français, qu'il admire profondément.

La seconde technique consiste à adopter le nom d'une connaissance ou d'un ami Européen. C'est le cas de Hiba, 22 ans, Téléopératrice (BÔLOM), qui se fait appeler « Claire Valent ».

¹⁴⁵ Pour Mohamed, couper court ici signifie se présenter avec un pseudonyme à consonance française

La troisième technique revient pour le téléopérateur, à opter pour le pseudonyme qu'il portait déjà au cours d'une précédente expérience dans un centre d'appels. C'est le cas d'Ahmed, 32 ans, Téléopérateur (BÔLOM), qui continue de s'appeler « Patrick Leroy », comme dans son ancienne entreprise.

Chez BÔLOM particulièrement, certains acteurs ont simultanément deux pseudonymes. Il s'agit de personnes travaillant sur des opérations impliquant les clients des deux nationalités française et suisse. Ainsi, Farah, Call coach, se présente comme « Florence Favre » quand elle communique avec ses clients suisses. Et lorsqu'elle est en ligne avec ses clients français, elle devient « Florence Dubois ». Wafa, 25 ans, téléopératrice, a elle aussi deux pseudonymes : « Nicole Favre » pour les Suisses et « Sophie Leclerc » pour les Français. Pour Farah, l'adoption de deux pseudonymes permet de rassurer les clients des deux nationalités. Cette manager nous indique que quand elle aborde des clients suisses avec un nom franco-français, il arrive que certains lui demandent « *Mais vous m'appellez de la France ?* ». Selon la Coal Coach, un client est plus rassuré quand il communique avec une personne originaire du même pays que lui.

Chez WENIBO, généralement, d'après Radhia, 30 ans, Responsable production, le manager conseille à son subordonné de choisir un pseudonyme en fonction de son accent : « *Si un TA a un accent très prononcé, il ne peut pas s'appeler David ou Colette* » remarque Radhia. Dans ce cas, son manager lui suggère d'adopter soit un prénom international, soit un prénom arabo-musulman très courant en France.

Les prénoms internationaux les plus couramment proposés sont « Sarah », « Inès » et « Myriam ». Aux yeux de Radhia, ces prénoms sont internationaux car ils seraient communs à toutes les cultures, à tous les pays et à toutes les religions. Ils sont généralement conseillés aux acteurs ayant un accent relativement prononcé.

Pour ceux qui ont un accent très prononcé, le management leur recommande des prénoms arabo-musulmans. Ces derniers doivent néanmoins remplir deux conditions : premièrement, ils doivent être courts et faciles à prononcer pour que le client français les retienne plus facilement. Dans cette optique, selon Radhia, les prénoms comme « Abderrahmane », « Abdelkrim », « Mohamed-Amine » et « Abdelkader » sont fortement déconseillés au profit

de « Karim » ou encore « Malik ». Deuxièmement, les prénoms choisis doivent être courants en France et donc bien connus par les Français.

Enfin, pour ceux qui n'ont pas d'accent, le management leur recommande des pseudonymes franco-français. Myriam et Béchir se trouvent dans cette situation. Née en France, Myriam, 36 ans, y a vécu durant 30 ans comme sa collègue Najla. Il y a 6 ans, elle s'est installée en Tunisie « *pour des raisons familiales* ». En choisissant d'adopter le nom d'une amie française -« Carole Dubois » -, cette franco-tunisienne qui pratique le Français sans accent, a respecté la règle de l'entreprise en matière de pseudonymes. Son collaborateur Béchir, 35 ans, qui fut autrefois en France, a lui aussi choisi de s'appeler « David Geoffroy » comme l'un de ses amis français.

Ainsi, alors que chez BÔLOM et BOTBASSO, le pseudonyme est utilisé pour maquiller l'origine ethnique et donc l'accent du salarié, chez WENIBO, il est au contraire choisi en fonction de l'accent de ce dernier. Ceci, pour être plus « cohérent » selon Radhia.

Enfin, Chez BODAA, où les pseudonymes français sont imposés dans une liste, les collaborateurs font leur choix avec des motivations différentes. Wafa par exemple, 34 ans, Téléopératrice confirmée 1, estime avoir « *un accent arabe* ». Pour justifier ce dernier à ses clients, elle pense (comme Radhia de WENIBO) qu'il est préférable d'avoir un prénom international. C'est la raison pour laquelle elle a choisi le pseudonyme « Sandra Lafarge », proposé dans la liste par le management. De son côté, Fathia, téléopératrice confirmée 1 de 31 ans, a choisi de s'appeler « Anne Valette » car elle considère que le prénom Anne fait écho à son propre prénom. En fait, elle estime que « Fathia » est « *démodé* » en Tunisie, tout comme Anne (le serait) en France.

Enfin, Sami, 34 ans, Téléopérateur confirmé, dit avoir choisi de s'appeler « Xavier Cohen », parce qu' « *En France [...] un nom juif passe mieux qu'un nom arabe [...]* ».

1.2.1.1.4. La modification du pseudonyme

Les employés de BÔLOM, WENIBO et de BOTBASSO peuvent modifier leurs pseudonymes. Néanmoins, leurs managers préfèrent que cette démarche reste exceptionnelle pour permettre une meilleure coordination des opérations. Ceux de BODAA peuvent eux aussi modifier le pseudonyme qu'ils ont choisi dans la liste imposée, à condition qu'ils respectent

trois règles : premièrement, le pseudonyme désiré doit avoir une consonance française de préférence. Ensuite, il doit être disponible, c'est-à-dire qu'il ne doit pas être déjà utilisé par un autre membre de l'équipe. Enfin, il ne doit pas correspondre à celui d'une célébrité. Par exemple, si un téléopérateur à qui on propose de s'appeler « Yves Chirac » fait le choix d'adopter un autre prénom tout en gardant le patronyme Chirac, il ne pourra, lors de son choix, opter pour le prénom Jacques. Car cela reviendrait à s'appeler « Jacques Chirac » comme l'ancien président français.

Néanmoins, comme dans les trois autres entreprises, nous remarquons que les téléopérateurs de BODAA ne font pas toujours usage de leur droit de modifier les pseudonymes français imposés. En effet, parmi les 17 téléopérateurs rencontrés, seuls 2 ont modifié leurs pseudonymes afin de garder ceux qu'ils portaient déjà dans leur ancien centre d'appels. Deux autres personnes nous ont indiqué qu'elles ont dû accepter le pseudonyme proposé parce que ce dernier était le seul sur la liste au moment de leur recrutement. L'une d'elle, Eya, téléopératrice confirmée 1 de 25 ans, dit avoir accepté un nom masculin (« Noah Janvier ») pensant qu'elle n'avait pas le choix, ce nom étant le seul disponible sur la liste lors de son recrutement.

En conclusion, bien que déclarés libres de garder leurs noms tunisiens, la plupart des travailleurs de BOTBASSO, WENIBO et BÔLOM utilisent des pseudonymes français, belge ou suisse durant leur temps de travail. En réalité, nous découvrons au travers de nos entretiens avec les managers, que le fait pour ces derniers, de déclarer leurs collaborateurs « libres » est une stratégie dont l'unique but est de rendre plus « acceptable » l'idée d'adopter des patronymes occidentaux. Effectivement, les salariés sont moins résistants à adopter des pseudonymes car ils se croient « libres » de (ne pas) le faire. Ce qu'ils ignorent, c'est qu'en choisissant des pseudonymes occidentaux, ils adoptent exactement le comportement attendu par leurs managers. Cette stratégie nous rappelle le principe de « soumission librement consentie » de Joules et Beauvois (2008, 2014) qui fait écho à la théorie de l'engagement de Kiesler (1971). Dans leurs travaux, Joules et Beauvois (2014) affirment que « *les gens ont tendance à adhérer à ce qui leur paraît être leurs décisions et à se comporter conformément à elles* ». Ainsi, les salariés tunisiens adoptent massivement des pseudonymes et ce, sans résistance majeure, parce qu'ils sont convaincus d'être maîtres de leur décision.

Dans l'entreprise BODAA en revanche, les collaborateurs sont contraints de prendre un pseudonyme français dans une liste imposée, ou à défaut, de choisir un autre pseudonyme français à condition de respecter certaines règles. Dans tous les cas, que le pseudonyme occidental soit adopté de gré (BOTBASSO, BÔLOM et WENIBO) ou de force (BODAA), les collaborateurs tunisiens croient savoir qu'il est indispensable, puisqu'il les protégerait du « racisme » des clients.

L'adoption d'un pseudonyme occidental est l'élément le plus saillant du camouflage culturel et linguistique pratiqué par les quatre entreprises. D'autres éléments, comme l'aménagement des locaux aux couleurs de la France, relèvent eux aussi de ce camouflage.

1.2.1.2. Une configuration des locaux à la française

Nous avons constaté que certaines parmi les quatre entreprises ont fait des efforts d'équipement et d'aménagement afin de donner à leurs collaborateurs, l'impression ou plutôt l'illusion de travailler en France.

Dans les salles de pause de BOTBASSO et BODAA par exemple, nous avons constaté la présence de téléviseurs sur les murs. Si chez BOTBASSO, ces derniers diffusent aussi bien des chaînes françaises qu'arabes, chez BODAA, ils ne diffusent que l'actualité française. Les entreprises BÔLOM et WENIBO qui disposent de moindres ressources, sont dépourvues de téléviseurs pour le moment. Chez WENIBO, Riadh, le RRH, regrette ce défaut et espère que des efforts seront consentis dans le futur pour améliorer la décoration et l'équipement des locaux.

Aussi, dans les salles de pauses de certaines entreprises, nous avons constaté la présence de journaux ou plutôt de magazines d'information (presse quotidienne, hebdomadaire ou mensuelle). Dans l'entreprise BODAA, ces journaux sont exclusivement français et traitent principalement de l'actualité française. Nous n'y avons pas remarqué la présence de journaux étrangers. Chez BOTBASSO et WENIBO, ces journaux sont aussi bien français qu'étrangers. BÔLOM qui en est dépourvu pour le moment, compense ce manque en

incitant ses collaborateurs à effectuer régulièrement des recherches sur internet afin qu'ils soient au courant de ce qui se passe dans les pays de leurs clients.

Par ailleurs, dans les salles de production des entreprises, nous avons eu l'occasion d'observer les ordinateurs, principaux outils de travail des salariés. En les regardant de plus près, nous avons constaté chez BODAA, WENIBO et BÔLOM, qu'ils étaient configurés à l'heure française plutôt qu'à l'heure tunisienne¹⁴⁶. Ceci, probablement pour permettre aux salariés tunisiens de s'adapter aux horaires de leurs clients. Nous n'avons pas pu entrer dans les salles de production de l'entreprise BOTBASSO, cependant, ses téléconseillers nous ont confirmé que leurs ordinateurs étaient eux aussi configurés à l'heure française et belge. Par ailleurs, nous avons remarqué que certains salariés mettaient sur leur écran d'accueil, la météo de la ville où se situe leur entreprise donneuse d'ordres (plutôt que celle de leur propre lieu de résidence). Par exemple, si le siège du donneur d'ordres de l'opération auquel était rattaché le téléopérateur se trouvait à Paris, ce dernier affichait sur son écran d'accueil, la météo de Paris.

Aussi, nous avons noté dans les salles de production, la présence d'horloges. Si chez BOTBASSO, WENIBO et BÔLOM, ceux-ci affichent l'heure tunisienne, chez BODAA, ils affichent l'heure française.

En poursuivant notre observation dans les salles de production, nous avons constaté chez BODAA, la présence d'affiches rédigées en français de préférence¹⁴⁷. On pouvait voir dans certaines d'entre elles, les noms et logos des entreprises donneuses d'ordres. Selon Geneviève, la DRH, c'est une volonté des donneurs d'ordres de l'entreprise, qui apprécient de se sentir « *chez eux* » lors de leur passage en Tunisie. Aussi, selon cette DRH, cette configuration rassure les donneurs d'ordres qui recherchent prioritairement des prestataires capables de faire face aux inquiétudes de leurs clients. Chez BOTBASSO, les collaborateurs nous ont affirmé que les affiches présentes dans leurs salles de production sont rédigées en

¹⁴⁶ En été, il y a une heure de décalage horaire entre la France et la Tunisie. Ainsi, quand il est 11h en Tunisie, il est 12h en France.

¹⁴⁷ Nous y avons trouvé une seule affiche rédigée en Arabe. Il s'agissait de l'affiche relative à la prévention de la grippe aviaire. Selon la DRH, celle-ci n'était disponible qu'en langue arabe et sa présence dans les entreprises avait été imposée par l'inspection du travail.

langue française. Dans leurs salles de pause, nous avons pu observer des affiches publicitaires des entreprises donneuses d'ordres. Chez WENIBO aussi, les affiches sur les murs sont uniquement en Français. Comme dans les deux précédentes entreprises, nous y avons noté des affiches publicitaires des donneurs d'ordres. Chez BÔLOM enfin, contrairement aux autres entreprises, les affiches sont aussi bien en Arabe qu'en Français.

Nous voyons donc que les quatre entreprises font des efforts pour que leurs locaux ressemblent à ceux d'une entreprise française.

En raison de cette configuration, les salariés tunisiens sont continuellement en immersion virtuelle en France. La plupart (en particulier ceux de BODAA et BOTBASSO) nous ont d'ailleurs affirmé qu'ils étaient davantage au courant de ce qui se passait en France que de ce qui se déroulait dans leur propre pays. Aussi, nous avons relevé durant notre recherche, que ces salariés étaient encouragés à célébrer les traditions occidentales.

1.2.1.3. Incitation à célébrer les traditions occidentales

Lors d'un entretien avec Rima, la RRH tunisienne de BODAA, nous avons appris que les collaborateurs étaient incités à célébrer des événements occidentaux : « *Nous fêtons chaque année la Galette des Rois [...]. Nous célébrons aussi Noël et le nouvel an* ». D'après nos informations, ces événements sont célébrés dans l'entreprise à l'initiative de la direction. Geneviève, la DRH française, nous a confirmé que la tradition de la « galette des Rois » est organisée dans l'entreprise à son initiative.

Chez BOTBASSO, Chérif, 26 ans et Malek, 25 ans, Téléconseillers niveau 1, nous ont indiqué qu'Halloween est organisée chaque année par la direction. A cette occasion, chaque salarié est invité à porter un déguisement sur son lieu de travail. Aussi, nous avons appris qu'un arbre de Noël est organisé dans l'entreprise en décembre, et que le Nouvel An y est célébré comme chez BODAA.

De leur côté, BÔLOM et WENIBO n'incitent pas forcément leurs collaborateurs à célébrer les fêtes occidentales. Toutefois, comme dans les deux premières entreprises, les salariés disposent, compte tenu de l'origine nationale de leurs clients, des mêmes jours fériés que ces derniers. Effectivement, les jours de Noël, de Pâques, de l'Assomption, etc. sont pour

eux des jours fériés, alors que traditionnellement dans les entreprises tunisiennes, ces jours sont ouvrables. La plupart des salariés rencontrés travaillent donc les jours fériés tunisiens¹⁴⁸ et se mettent en repos durant les jours fériés occidentaux.

1.2.1.4. La pratique de la langue maternelle interdite

Nous allons maintenant aborder une autre facette du camouflage culturel et linguistique : l'interdiction (directe ou indirecte) pour les salariés, de pratiquer leur langue maternelle.

Chez BODAA, le règlement intérieur entré en vigueur le 1^{er} juin 2006, précise que :

« Seul l'usage des langues usitées par les clients de l'entreprise est autorisé sur le lieu de production, dans les services supports ainsi que dans les salles de pause et les sanitaires, cette consigne est d'application stricte quelles que soient les circonstances » Article 7, p6/12.

Chez BÔLOM aussi, les collaborateurs sont priés de s'abstenir de pratiquer leur langue maternelle comme en atteste cette note de la direction :

« Il est formellement interdit de communiquer en Arabe sur le plateau. La direction ».

Chez WENIBO, dans le panneau d'affichage situé près de la première salle de production, on peut lire la note suivante :

« Interdiction de parler dans une autre langue que la langue de l'opération sur le terrain et dans les bureaux. Tout manquement à cette règle sera sévèrement puni », extrait du règlement intérieur entré en vigueur le 3 novembre 2011.

Enfin, chez BOTBASSO, tous les collaborateurs rencontrés affirment qu'il leur est interdit de pratiquer l'Arabe.

Ainsi, contrairement à BODAA où l'interdiction s'étend à tous les espaces de l'entreprise (salle de pause, salle de production, sanitaires, etc.), elle se limite chez BÔLOM, aux salles de production et de formation. Chez WENIBO et BOTBASSO, elle ne s'applique qu'aux lieux de

¹⁴⁸ En Tunisie, sont fériés, chômés et payés : le 14 janvier, fête de la révolution ; le 20 mars, fête de l'indépendance ; le 1^{er} mai, fête du travail ; le 25 juillet, fête de la République ; Le Mouled, fête de la naissance du prophète ; L'Aïd El Fitr et L'Aïd El Idha. Sont fériés, chômés et non payés : le 1^{er} janvier, jour de l'an ; le 9 avril, fête des martyrs ; le 13 août, fête de la femme ; le 15 octobre, fête de l'évacuation ; le jour de l'an Hégirien.

production. Dans ces deux entreprises effectivement, suivant les managers, la pratique de l'Arabe est relativement tolérée dans les espaces non dédiés à la production (comme les salles de pause ou encore les sanitaires).

Toutefois, durant nos observations dans les quatre entreprises, nous avons remarqué que cette interdiction est souvent mise à l'épreuve, consciemment ou inconsciemment, par les collaborateurs. Chez BODAA par exemple, malgré les sanctions encourues, certains collaborateurs pratiquent l'Arabe tunisien dans l'entreprise. Toutefois, quand l'un des responsables français (Geneviève, DRH ou Alain, directeur général) s'approche d'eux physiquement, ils adoptent l'une des deux attitudes suivantes : soit ils poursuivent la pratique de l'Arabe tunisien¹⁴⁹ en chuchotant, soit ils se mettent soudainement à pratiquer le Français. La pratique de l'Arabe dans cette entreprise se fait donc clandestinement, à l'insu des cadres français.

Dans les trois autres entreprises, les managers tunisiens avouent avoir des difficultés à sanctionner des collaborateurs « défaillants », parce qu'ils estiment l'interdiction de la pratique de l'Arabe difficile à respecter. Y compris par eux-mêmes.

Ainsi, chez BÔLOM, Marwen le superviseur, se permet durant les formations, d'échanger avec les jeunes recrues en Arabe, enfreignant la règle dont il est en partie l'auteur. Selon lui, « *il y a certaines choses qui passent mieux en Arabe* ». Lorsqu'il est question de faire comprendre des éléments précis aux jeunes recrues, Marwen pense qu'il est parfois préférable de communiquer en Arabe.

Mohamed de BOTBASSO, Responsable d'équipes, semble partager cet avis:

« En principe, si on parle Arabe, on est sanctionné. Mais dans la réalité, on ne sanctionne pas toujours. Les collaborateurs parlent Arabe entre eux mais ça reste discret. Quand je dois faire passer un message important, je le fais en Arabe. Ça passe mieux qu'en Français, mais je le fais discrètement ».

En résumé, les quatre entreprises interdisent à leurs collaborateurs de manière directe ou indirecte, de pratiquer leur langue maternelle. Cependant, cette interdiction est difficile à appliquer y compris par les managers tunisiens, qui sont pourtant supposés sanctionner ceux

¹⁴⁹ Les collaborateurs tunisiens que nous avons rencontrés pratiquent traditionnellement l'Arabe tunisien leur dialecte, plutôt que l'Arabe littéraire.

qui ne la respectent pas. Nous allons maintenant voir qu'au-delà de cette interdiction, les salariés tunisiens sont fortement encouragés à faire des efforts pour pratiquer le Français sans laisser aux clients la possibilité de deviner leurs origines ethniques.

1.2.1.5. Une incitation à « franciser » l'accent

Chez BODAA, nous relevons que tous les salariés sont incités à écouter « l'accent français » par l'intermédiaire de reportages télévisés qui sont diffusés dans les salles de pause de l'entreprise. Aussi, durant les formations qui interviennent plusieurs fois par an, ils sont invités à écouter des enregistrements sonores communiqués par les consultants français en management interculturel, comme en atteste le témoignage de ces deux téléopératrices rencontrées lors de notre enquête préliminaire :

« La formation culturelle est composée de deux volets : un volet géographique où on apprend les noms des villes françaises et un volet linguistique où on écoute différents accents [...] » "Elsa Roussel", Téléopératrice.

« Durant la formation culturelle, nous avons fait des écoutes [...] pour maîtriser les accents des régions françaises », "Chantal Petit", Téléopératrice.

Ces enregistrements ont pour but de permettre aux salariés de se familiariser avec les accents de plusieurs régions françaises, mais aussi de leur donner les ressources nécessaires afin qu'ils puissent eux-mêmes pratiquer le Français avec un accent proche de celui de leurs clients.

Nous remarquons durant nos observations chez BODAA, que les collaborateurs « sans accent » ainsi que ceux capables de simuler l'accent parisien, sont valorisés comparativement à leurs collègues. En effet, ils se voient confiés des tâches considérées comme les plus importantes mais aussi les plus « nobles ». Par exemple, dans l'opération D, les téléopérateurs doivent réaliser pour le compte d'une multinationale, un recouvrement à l'amiable auprès de petites et grandes entreprises situées en France. Nous avons remarqué que les téléopérateurs qui sont chargés de contacter les grands comptes (qui sont parfois des entreprises du CAC 40) n'ont pas d'accent ou sont capables de simuler l'accent parisien.

D'après Belhassen, le responsable production, les téléopérateurs ayant un accent très prononcé sont susceptibles d'être orientés vers le back office, qui est d'après nos observations, vu sous un angle plutôt négatif par les collaborateurs.

Chez BOTBASSO aussi, la francisation de l'accent est fortement conseillée par les managers. Issam 2 (BOTBASSO) affirme que les téléconseillers de l'entreprise suivent (comme ceux de BODAA) des formations dans l'entreprise pour améliorer leur niveau de langue et leur accent.

Chez BÔLOM et WENIBO enfin, bien que les téléopérateurs ne soient pas ouvertement incités à « désarabiser » leur accent et à le franciser, ils pensent qu'il est souhaitable, pour être plus crédibles, d'avoir le même accent que leurs clients. Pour y parvenir, ils font individuellement des « efforts » en correspondant régulièrement avec des amis français (c'est le cas de plusieurs téléopérateurs) ou en regardant des séries et films français. Montassar (BÔLOM), téléopérateur de 22 ans, avoue justement regarder régulièrement des séries françaises pour améliorer entre autres, son vocabulaire et son accent.

En résumé, on peut noter que les salariés tunisiens sont directement ou indirectement encouragés à adopter le même accent que leurs clients et donc à délaisser leur accent d'origine. Chez BODAA, il semblerait que ceux qui y parviennent soient « récompensés », puisqu'ils se voient confiés des tâches considérés comme importantes et/ou valorisantes. Chez WENIBO et BÔLOM, bien que les managers affirment ne pas inciter leurs collaborateurs à franciser leur accent, ils avouent privilégier des candidats sans accent lors des recrutements.

Nous allons maintenant voir qu'en plus d'être d'incités à masquer leurs patronymes, leur langue et leur accent, les salariés tunisiens de certaines entreprises sont plus ou moins contraints de masquer les caractéristiques visibles de leur religion.

1.2.1.6. Interdiction d'afficher des signes de la religion et de la tradition

Effectivement, certaines des quatre entreprises interdisent à leurs collaborateurs de pratiquer leur religion en leur sein, et d'y afficher des signes ayant un lien réel ou supposé

avec cette dernière. Si chez BOTBASSO et BÔLOM, cette interdiction est inexistante, chez WENIBO et BODAA, elle est une réalité.

En effet, lors de notre présence dans l'entreprise WENIBO, nous avons recueilli les propos suivants :

« Ici, on évite les extrêmes. On ne veut pas de nikab ni de maillots de bain »,
Riadh, RRH.

« Chez nous, les extrémistes et les barbus ne sont pas les bienvenus », Radhia,
Responsable Production.

Ainsi, les personnes portant le nikab ou le voile intégral et celles ayant une longue barbe, ne sont pas acceptées par l'entreprise. Pour Riadh et Radhia, ces personnes seraient des extrémistes religieux. Leur attitude ne serait pas en accord avec les attentes des clients.

Toutefois, cette entreprise autorise quelques signes de la religion et de la tradition. Par exemple, elle est tolérante à l'égard des femmes portant le hijab ou le voile partiel. Nous y avons d'ailleurs aperçu trois femmes portant ce type de voile. D'après Chiraz, la formatrice, ce voile est apparu dans l'entreprise après la révolution tunisienne. Effectivement, lorsque le président Ben Ali était au pouvoir, les signes extérieurs de la religion ainsi que la pratique de cette dernière étaient interdits dans les lieux publics et les entreprises.

Aussi, nous avons constaté que l'entreprise WENIBO s'est dotée d'une salle de prières, afin de permettre aux collaborateurs pratiquants de prier sur leur lieu de travail.

Enfin, nous remarquons que cette entreprise est tolérante à l'égard des vêtements traditionnels. Par exemple, les salariés peuvent y travailler en *jebba*, costume traditionnel.

WENIBO semble donc très partagée concernant l'attitude à avoir face à des collaborateurs souhaitant afficher des signes (réels ou supposés) de leur religion et de leur tradition.

Chez BODAA en revanche, la direction est pour le moins claire sur le sujet. Dans l'article 13 du règlement intérieur, il est écrit que :

« Une tenue vestimentaire correcte, adaptée au standard de nos clients européens [...] est exigée », Article 13, p. 10/12.

Depuis sa création, BODAA se veut être une entreprise laïque. Elle a toujours incité ses collaborateurs à respecter ce principe, malgré les pressions identitaires et notamment religieuses qui ont émergé à l'extérieur mais aussi au sein de l'entreprise depuis la révolution tunisienne. Contrairement aux autres entreprises où les signes religieux sont totalement (BÔLOM et BOTBASSO) ou partiellement (WENIBO) acceptés, les responsables de BODAA estiment que la religion relève de la vie privée et qu'elle ne doit pas influencer la vie professionnelle. En conséquence, durant notre présence dans cette entreprise, nous n'avons aperçu aucune femme voilée totalement (nikab) ni partiellement (hijab). Nous n'y avons pas non plus rencontré comme chez BÔLOM et BOTBASSO, des hommes portant une longue barbe. Nous n'y avons pas croisé de salariés portant des vêtements traditionnels. En nous entretenant avec les managers et RRH de l'entreprise, nous avons recueilli les propos suivants :

« On essaie de prendre des gens qui ne sont pas trop religieux. Ici, on est Français. On peut parler d'alcool, de tous les sujets. On regarde la télé française, France 24, etc. [...] Ici, tout le monde est homogène. Les signes visibles de la religion créent des clans. Si une femme voilée vient ici, les autres téléopérateurs n'oseront pas se mettre avec elle et inversement. Il y aura des clans. Et puis, une femme voilée ne sera pas à l'aise sur des sujets comme l'alcool par exemple. Je pense que c'est important de garder une entité unie, un groupe [...].S'il y avait des femmes voilées dans l'entreprise, elles seraient mises à l'écart. Par exemple, elles ne seraient affectées qu'à l'opération enquête [...] Je pense que le travail nécessite une communication entre les TO. C'est important que les TO constituent un groupe. Un leader ne doit pas exister dans un groupe. Tout doit être homogène », Maher, Superviseur.

« Chez BOTBASSO, il y a des clans justement parce qu'ils ont autorisé des signes religieux. Il y a le clan des religieux (voilées et barbus) et le clan des minijupes [...]. Ici, on veut rester loin de l'aspect religieux. On ne peut pas gérer les gens en fonction de leurs particularités. Si on recrute un couple religieux, le mari ne voudra certainement pas que sa femme s'assoie à côté d'un homme », Rima, RRH.

A en croire ces témoignages, les personnes portant des signes ostentatoires de la religion seraient peu tolérantes, et mal à l'aise avec certaines activités. Par ailleurs, d'après certains téléopérateurs, les femmes voilées n'accepteraient pas de travailler le soir. Elles seraient distantes avec leurs collègues non pratiquants - en particulier les hommes - dont elles refuseraient à la demande de leurs maris, tout contact physique aussi professionnel soit-il. Leur présence dans l'entreprise serait un problème pour la production puisqu'elle serait (d'après Rima, la RRH et Maher, le superviseur) susceptible d'engendrer des clans, comme (semble-t-il) chez BOTBASSO. Les managers de BOTBASSO ont justement invalidé cette affirmation en indiquant que la présence « *d'hommes barbus et de femmes voilées* » dans leur entreprise ne pose à leur connaissance aucun problème. Par ailleurs, au sein de l'entreprise BÔLOM, et contrairement aux affirmations des managers de BODAA, nous avons vu des femmes voilées travailler et déjeuner¹⁵⁰ avec des collègues masculins.

La description que font les managers de BODAA de personnes portant des signes extérieurs de la religion nous semble faire écho à ce que Camilleri (1999) nomme « l'identité négative déplacée ». Dans ce type d'identité, d'après Camilleri, les individus à qui on assigne une identité négative déplacent l'injonction dévalorisante vers les autres membres de leur communauté.

Au sein de BODAA, le recrutement privilégie des personnes ayant une apparence vestimentaire neutre, sinon « européenne », comme le veut le règlement intérieur. Les individus entretenant une relation fusionnelle avec la religion et/ou la tradition, sont systématiquement exclus. Aussi, dans cette entreprise, contrairement aux trois autres, la pratique de la prière est strictement interdite. D'après Maher, superviseur, l'ouverture d'une salle de prières ne serait pas indispensable, car il y aurait un seul pratiquant dans l'entreprise. Mais lorsque nous avons rencontré les téléopérateurs et téléopératrices, nous avons entendu une autre version. Selon l'une d'elles, la moitié des téléopérateurs serait pratiquante. Nous avons rencontré deux d'entre eux au cours de nos entretiens. Ils affirment qu'ils préféreraient prier sur leur lieu de travail pour ne pas avoir à rattraper les cinq prières chez eux.

¹⁵⁰ Chez BÔLOM, les collaborateurs déjeunent ensemble. Chacun apporte son repas et le partage avec les autres. Traditionnellement, ils déjeunent avec les mains et ce, dans la même assiette.

« Quand on rentre à 20h, on est très fatigué. Il est difficile dans ses conditions de faire les 5 prières, particulièrement pour les femmes mariées car elles doivent préparer le repas et s'occuper du foyer. [...] Il manque une salle de prières ici », Wafa, 34 ans, téléopératrice confirmée 1.

« Il nous manque une salle de prières. Quand on rentre à la maison, on est fatigué et il est très difficile de faire les 5 prières d'un coup », Mohamed-Amine, 27 ans, téléopérateur confirmé.

Au cours de notre recherche chez BODAA, nous avons constaté que « l'abstinence religieuse » imposée aux collaborateurs commence à être contestée particulièrement depuis la révolution tunisienne. En effet, nous avons appris que deux téléopérateurs ont récemment quitté l'entreprise pour des motifs pouvant être qualifiés de religieux.

Selon Maher, une première téléopératrice a quitté l'entreprise officiellement « pour des raisons personnelles ». Mais quelques temps après sa démission, ce manager affirme l'avoir aperçu en ville portant le voile. Selon lui, si elle a mis un terme à sa collaboration avec BODAA, c'est parce qu'elle souhaitait désormais porter le voile. Et comme elle savait ce dernier interdit par l'entreprise, elle a préféré s'en aller.

Rima, RRH, nous a relaté de son côté, qu'elle avait remarqué que l'un de ses collaborateurs devenu pratiquant, se faisait « pousser la barbe¹⁵¹ ». Comme le veut le règlement intérieur, elle l'a convoqué afin de l'inviter à se conformer à ce dernier. Mais au lieu de s'exécuter, le téléopérateur a préféré démissionner plutôt que de se raser la barbe.

Ces deux personnes auraient donc quitté l'entreprise parce qu'elle ne leur permettait pas de pratiquer leur religion. Rima reconnaît qu'en considérant la religion comme un aspect de la vie privée, BODAA court à terme, le risque de perdre des salariés compétents.

Toutefois, les managers français et tunisiens de l'entreprise ne sont pas encore prêts à permettre la pratique de la religion dans leur établissement. Néanmoins, comme nous l'avons souligné dans le chapitre précédent, ils essaient de développer des pratiques à l'attention de leurs collaborateurs dans le but de relativiser entre autres « l'abstinence religieuse » imposée.

¹⁵¹ Dans cette entreprise, comme dans les trois autres, la barbe est considérée comme un signe ostentatoire de la religion.

Pour conclure cette partie dédiée au camouflage culturel et linguistique, nous pouvons rappeler que les quatre entreprises essaient (chacune à sa manière et avec ses moyens) de maquiller les caractéristiques identitaires intelligibles (patronymes, langue, accent) et visibles (vêtements religieux et traditionnels, etc.) de leurs collaborateurs tunisiens. Ceci, pour, semble-t-il, être en accord avec les attentes et exigences de leurs clients occidentaux. Mais les particularités culturelles ne sont pas les seules à faire l'objet de camouflage. L'origine géographique des salariés est elle aussi maquillée.

1.2.2. Le camouflage géographique

En effet, nous constatons que les employés des quatre entreprises sont encouragés à s'abstenir de communiquer à leurs clients occidentaux, les noms de leur pays et de leur ville. Aussi, ils sont incités à éviter de décliner leur véritable nationalité.

1.2.2.1. Incitation à masquer la nationalité tunisienne

Chez BÔLOM, étant donné que les collaborateurs ne peuvent pas révéler leur nationalité tunisienne à leurs clients, ils utilisent chacun, une technique particulière pour justifier leur accent étranger. Mariem, une ancienne salariée de l'entreprise qui a souhaité nous apporter son témoignage, nous a indiqué que comme il lui était difficile de convaincre ses clients qu'elle avait la même nationalité qu'eux (du fait de son accent), elle optait généralement pour des « *pseudonymes mixtes* », c'est à dire un patronyme européen et un prénom arabe ou l'inverse :

« Quand je parlais avec mes clients suisses, je me présentais comme Eve Martinez. Je leur disais que j'étais moitié Suisse, moitié Espagnole. Avec mes clients français, je m'appelais Myriam Mercier. Je leur disais que j'étais métisse, que ma mère était Arabe et mon père Français. »

Chez BODAA et WENIBO, comme indiqué précédemment, certains téléopérateurs ayant un accent, choisissent un prénom international afin de suggérer à leurs clients qu'ils ont des origines étrangères, sans pour autant leur révéler leur nationalité tunisienne. Ceux de WENIBO qui ont un accent très prononcé sont incités à prendre des pseudonymes arabo-

musulmans. Cependant, ils ne sont pas pour autant autorisés à décliner leur nationalité tunisienne. Ils doivent en effet, faire croire à leurs clients qu'ils sont Français bien qu'ils aient des origines étrangères. Chez BOTBASSO par contre, malgré la politique officielle de l'entreprise qui veut que les collaborateurs tunisiens communiquent leur réelle identité à leurs clients, beaucoup se font passer pour des Français ou des Belges, et ce, malgré leur accent plus ou moins prononcé.

1.2.2.2. Incitation à masquer l'origine géographique

Nous avons remarqué durant nos observations, que les salariés tunisiens sont invités à s'abstenir d'indiquer le nom de leur ville d'origine à leurs clients.

Par exemple, les téléopérateurs de l'opération D (BODAA) sont priés de dire à leurs clients français qu'ils sont situés à Nanterre (France). D'après nos informations, le siège social du donneur d'ordres de l'opération D se trouve justement à Nanterre.

Les téléopérateurs de l'opération A (BÔLOM) sont eux aussi priés d'indiquer à leurs clients suisses qu'ils les appellent de Martigny (Suisse), où se situe le siège social de l'entreprise donneuse d'ordres.

Chez BOTBASSO, bien qu'« officiellement » tenus d'indiquer leur origine géographique à leurs clients, les téléconseillers, qui disent craindre des réactions et injures racistes, font majoritairement le choix d'indiquer à leurs clients qu'ils se situent en Belgique où en France, suivant l'origine nationale de ces derniers.

Nous avons par ailleurs constaté que les quatre entreprises disposent de « matériels dédoublonnés », outils technologiques sophistiqués permettant à leurs collaborateurs de maquiller l'origine tunisienne de leurs appels. Belhassen, le responsable production de BODAA, affirme que ce matériel permet entre autres, d'afficher sur les écrans téléphoniques des clients en France, des numéros (de téléphones) français, leur donnant ainsi l'illusion d'être contactés par des individus résidant en France.

Pour conclure cette section, nous pouvons noter que les salariés tunisiens considèrent que leur identité est dévalorisée par leurs clients occidentaux. A leurs yeux, ces derniers les sous-estimeraient, voyant en eux des individus incompetents, maitrisant approximativement le Français et peu dignes de confiance. Aussi, les clients auraient des préjugés racistes à l'égard

de leurs origines ethniques et leur religion. C'est pour éviter ces préjugés que les managers des quatre entreprises disent avoir fait le choix de suggérer à leurs subordonnés d'adopter des identités française, suisse ou belge durant leur temps de travail. L'attitude (réelle ou supposée) des clients occidentaux serait donc à l'origine de cette décision. Ainsi, en leur assignant l'identité « d'incompétents », en associant des attributs négatifs à leurs origines ethniques, les clients auraient mis les salariés tunisiens en demeure d'adopter une identité de Français, de Belge ou de Suisse. Dans les quatre entreprises, cette mise en demeure se matérialise par le camouflage culturel et linguistique d'une part, et par le camouflage géographique d'autre part.

Il est difficile de ne pas faire de parallèle entre cette volonté de suggérer les pratiques occidentales aux salariés, et les événements qui se seraient déroulés durant la colonisation française en Tunisie, bien que cette comparaison doive être lue avec une extrême prudence. La Barbera (2006) et Lüsebrink (1997) racontent dans leurs travaux respectifs, que durant la période coloniale, les Tunisiens se voyaient imposés la langue française, la culture occidentale, les spectacles parisiens, les films de réalisateurs français, etc. Néanmoins, les fondements et principes de la colonisation étant aujourd'hui condamnés, il serait problématique d'interpréter les pratiques culturelles des quatre centres d'appels comme une nouvelle mise en œuvre de la colonisation.

Par ailleurs, il nous semble que la volonté des quatre entreprises de masquer l'identité tunisienne, fait écho à la description que fait Rogers (2006) de l'assimilation institutionnelle des enfants amérindiens au 19^{ème} siècle dans les pensions américaines. Dans ces dernières, les jeunes Amérindiens étaient d'après Rogers, incités à « américaniser » leurs patronymes, à modifier leurs habitudes vestimentaires et leurs traditions. Comme dans les centres d'appels tunisiens, ces enfants s'exposaient à des punitions quand ils ne respectaient pas le règlement prescrit. Néanmoins la comparaison s'arrête là. En effet, dans notre cas, la mise en demeure identitaire se limite aux centres d'appels tunisiens en lien avec les clients occidentaux. Elle ne s'étend pas à toutes les entreprises tunisiennes. Dans les pensions américaines au XIX^{ème} siècle, il semblerait que l'assimilation institutionnelle des Amérindiens ait été une volonté politique plus étendue de minimiser la culture indienne au profit de la culture américaine. Cette volonté a eu des conséquences irréversibles sur ces jeunes enfants

et leurs descendances, puisqu'après leur sortie des pensions, ils gardaient leurs nouveaux noms américains et les transmettaient à leurs progénitures. A ce jour, Les centres d'appels n'étant implantés en Tunisie que depuis le début des années 2000, il est probablement prématuré de mesurer pertinemment les conséquences de leurs pratiques culturelles sur l'avenir des salariés tunisiens. En revanche, il est possible de constater les réactions de ces salariés face au sentiment de dévalorisation par les clients, de leur identité. Ces réactions, qui ont probablement des conséquences sur l'efficacité organisationnelle, vont être abordées à présent. Nous allons voir que le sentiment d'être dévalorisé entraîne chez les salariés tunisiens, le développement de stratégies identitaires.

Section 2 : Les stratégies identitaires des salariés tunisiens

Nous allons maintenant tenter d'apporter des réponses à la question suivante : comment ont réagi les salariés tunisiens rencontrés, face au sentiment de dévalorisation de leurs identités ?

Une première analyse globale de nos résultats révèle que les stratégies qu'ils ont le plus mobilisées sont celles qui sont (partiellement ou totalement) favorables à l'identité attendue, soient les stratégies mixtes et les stratégies de transaction externe. En effet, nous avons identifié 40 stratégies mixtes, 28 stratégies de transaction externe et 25 stratégies de transaction interne (voir tableau ci-après¹⁵²).

La plupart des acteurs ont mis en œuvre une stratégie unique. Plusieurs personnes nous ont semblé cependant mobiliser simultanément deux stratégies différentes et parfois contradictoires.

Aussi, nous constatons que les stratégies les plus mobilisées sont celles qui permettent d'éviter les conflits identitaires (plutôt que de les modérer) en particulier celles qui font appel à une logique simple, plutôt qu'à une logique complexe (Camilleri, 1999).

¹⁵² Dans le tableau ci-après, chaque chiffre correspond à une stratégie.

Tableau 23: Les stratégies identitaires des salariés tunisiens

Types de stratégie	STRATEGIES	BOTBASSO	BÔLOM	BODAA	WENIBO	TOTAL stratégies	TOTAL groupe
Stratégies de transaction externe	L'intériorisation	3	5	3	6	17	28
	Le renforcement de l'identité négative	0	0	1	0	1	
	L'assimilation au dominant	1	2	6	1	10	
Stratégies de transaction interne	Le contournement	16	1	1	0	18	25
	Le déni	1	2	0	1	4	
	La singularisation	0	3	0	0	3	
Stratégies mixtes	Le retournement sémantique	0	0	0	0	0	40
	La recherche de similitudes	5	1	0	1	7	
	L'instrumentalisation de l'identité assignée	1	0	0	0	1	
	La réappropriation	0	0	0	0	0	
	La dissociation	0	1	0	0	1	
	L'articulation organique des contraires	0	1	1	0	2	
	La valorisation de l'esprit aux dépens de la lettre	0	0	1	0	1	
	La suspension d'application de la valeur	0	0	1	0	1	
	La pondération différentielle des valeurs en opposition	5	2	6	2	15	
	La limitation de l'item perçu comme pénible	3	2	0	0	5	
L'alternance systématisée des codes	0	0	7	0	7		

Mais en observant ces stratégies de plus près, on note une nette différence au niveau des entreprises. Alors que les collaborateurs de WENIBO, BODAA et BÔLOM ont majoritairement mobilisé des stratégies mixtes et de transaction externe, ceux de BOTBASSO ont en majorité opté pour des stratégies de transaction interne. Nous allons à présent, comme indiqué au chapitre méthodologique, faire une description du contenu de ces stratégies identitaires. Nous commencerons par les plus couramment rencontrées et finirons par les moins mobilisées.

2.1. Les stratégies mixtes

Les collaborateurs des quatre entreprises confondues ont majoritairement mobilisé des stratégies mixtes. Pour rappel, ces stratégies consistent à préserver l'identité originelle tout en adoptant l'identité prescrite.

Chez BODAA, nous avons identifié 16 stratégies mixtes sur un échantillon de 24 personnes (soit 66,67%). 13 personnes ont développé exclusivement ce type de stratégie. 3 autres ont simultanément adopté deux stratégies dont une mixte.

Chez BÔLOM, sur un total de 17 personnes, nous avons comptabilisé 7 stratégies mixtes (soit 41,18%). 3 personnes ont choisi une stratégie mixte en complément d'une autre stratégie (interne, externe ou mixte). 3 autres personnes ont choisi une stratégie mixte exclusivement.

Chez BOTBASSO, 14 stratégies mixtes ont été identifiées sur un échantillon de 30 acteurs (soit 46,67%). 6 personnes ont choisi ce type de stratégie comme stratégie unique. 8 autres ont simultanément adopté une stratégie mixte et une stratégie de transaction interne.

Les salariés de WENIBO n'ont pas majoritairement choisi des stratégies mixtes. Seulement 3 stratégies mixtes sur un échantillon de 10 personnes (soit 30%) ont été identifiées. Deux acteurs ont choisi une stratégie mixte exclusivement, et un a opté pour une double stratégie : une mixte et une de transaction interne.

BODAA est donc l'entreprise la plus mobilisatrice des stratégies mixtes.

Tableau 24: Pourcentage de stratégies mixtes par rapport à l'échantillon total par entreprise

Stratégie smixtes	BOTBASSO		BÔLOM		BODAA		WENIBO		TOTAL stratégies	
	nombre	%	nombre	%	nombre	%	nombre	%	nombre	%
Le retournement sémantique	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
La recherche de similitudes	5	16,67%	1	5,88%	0	0,00%	1	10,00%	7	8,64%
L'instrumentalisation de l'identité assignée	1	3,33%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	1,23%
La réappropriation	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
La dissociation	0	0,00%	1	5,88%	0	0,00%	0	0,00%	1	1,23%
L'articulation organique des contraires	0	0,00%	1	5,88%	1	4,17%	0	0,00%	2	2,47%
La valorisation de l'esprit aux dépens de la lettre	0	0,00%	0	0,00%	1	4,17%	0	0,00%	1	1,23%
La suspension d'application de la valeur	0	0,00%	0	0,00%	1	4,17%	0	0,00%	1	1,23%
La pondération différentielle des valeurs en opposition	5	16,67%	2	11,76%	6	25,00%	2	20,00%	15	18,52%
La limitation de l'item perçu comme pénible	3	10,00%	2	11,76%	0	0,00%	0	0,00%	5	6,17%
L'alternance systématisée des codes	0	0,00%	0	0,00%	7	29,17%	0	0,00%	7	8,64%
nombre total de stratégies par entreprise	14		7		16		3		40	
Taille de l'échantillon total/ pourcentage de stratégies par rapport à l'échantillon total	30	46,67%	17	41,18%	24	66,67%	10	30,00%	81	49,38%

Parmi les stratégies mixtes les plus sollicitées dans les quatre entreprises confondues, *la pondération différentielle des valeurs en opposition* arrive en tête (18,52%) devant *l'alternance systématisée des codes* (8,64%) et *la recherche de similitudes* (8,64%), *la limitation de l'item perçu comme pénible* (6,17%) et *l'articulation organique des contraires* (2,47%).

2.1.1. La pondération différentielle des valeurs en opposition

Dans cette stratégie, l'individu qui fait face aux valeurs ou représentations contradictoires « s'investit inégalement » dans ces dernières, en établissant une hiérarchie entre elles et en accordant plus d'intérêt à celles qu'il place au plus haut niveau (Camilleri, 1965, 1999).

Au total, nous avons rencontré 15 fois la stratégie de la *pondération différentielle des valeurs en opposition* (6 chez BODAA, 5 chez BOTBASSO, 2 chez BÔLOM et 2 chez WENIBO). Le point commun entre les acteurs qui l'ont développée est qu'ils estiment que « *dans la vie, il y a des priorités* ». Ils ont chacun, établi un ordre de priorités et pensent que le fait de s'investir dans ces dernières justifie l'adoption de leur part, de représentations étrangères aussi contraignantes soient-elles. Leurs priorités varient selon leurs attentes et leurs expériences

antérieures. Pour certaines (5 personnes), c'est le fait de travailler dans une entreprise stable qui prime. Pour d'autres (5 personnes), c'est le fait d'avoir un emploi qui importe. Pour d'autres (4 personnes), c'est le fait d'avoir un salaire plus avantageux. Enfin, d'autres évoquent le fait de pratiquer le Français ou de travailler dans une entreprise familiale. Globalement, les salariés de BOTBASSO valorisent la stabilité de leur entreprise tandis que ceux de BODAA évoquent la « chance » d'avoir un travail ou encore un salaire plus intéressant dans un contexte économique difficile.

2.1.1.1. Avoir un travail dans un contexte économique tendu

Nous avons rencontré 5 personnes (3 chez BODAA, une chez BÔLOM et une chez WENIBO) qui estiment qu'avoir un emploi alors que le marché du travail est tendu, justifie qu'ils aient partiellement accepté l'identité prescrite.

Raja 1, alias « Jennifer Muller », 32 ans, est téléopératrice experte chez BODAA. Elle s'estime privilégiée d'avoir un emploi alors que le marché du travail est extrêmement « tendu » et qu'il y a de plus en plus de chômeurs. Aussi, elle pense que son salaire est plus intéressant que celui auquel elle aurait pu prétendre dans les autres entreprises :

« En Tunisie, le marché du travail est tendu. Il est difficile actuellement de trouver quelque chose d'intéressant. Ici, j'ai un salaire stable qu'on ne trouve pas ailleurs ».

Le fait d'être en activité et d'avoir une rémunération stable sont à ses yeux, des garanties suffisantes qui justifient des efforts de sa part. Raja 1 n'est pas pour autant d'accord avec toutes les contraintes liées à son identité de Française. Par exemple, elle regrette de n'avoir pas eu de liberté quant au choix de son pseudonyme :

« J'ai choisi mon pseudo dans la liste communiquée par le superviseur. Personnellement, j'aurais préféré un autre pseudo. Mais les clients préfèrent des noms français ».

Nizar, alias « Cédric Barrancos », 33 ans, Téléopérateur confirmé chez BODAA, considère lui aussi que « dans la vie il y a des priorités. La mienne c'est de gagner ma vie. En Tunisie, être chômeur, c'est très mal vu ».

Manel, alias « Carla Rivet », 28 ans, téléopératrice confirmée 1 chez BODAA, s'estime comme Raja 1 et Nizar, privilégiée d'avoir un emploi, même si celui-ci n'était pas du tout son premier choix :

« Suite à mon BTS en maintenance industrielle, je suis restée 3 ans à la maison, ne trouvant pas de poste. Le métier de maintenance étant associé aux hommes, il m'était difficile de trouver du travail. J'ai voulu monter un projet agricole pour élever des escargots mais ça n'a pas marché car le gouvernement de l'époque était très corrompu. J'ai donc dû m'orienter vers les call centers. J'avoue que c'était pas mon premier choix. A vrai dire, c'était même le dernier de mes choix [...]».

Aujourd'hui, Manel pense qu'il vaut mieux avoir un emploi, même éloigné de son domaine de qualification, plutôt que de continuer à être au chômage. En conséquence elle accepte l'injonction identitaire de ses clients et parvient à relativiser les contraintes (francisation, abstinence religieuse, etc.) que cette dernière induit.

Dora, 26 ans, téléactrice chez WENIBO, considère elle aussi que sa priorité c'est d'avoir un travail. Titulaire d'un Master en technologie et développement durable, elle a cherché en vain un emploi dans son domaine. Si elle accepte les contraintes liées à son identité de « Karine Lopez », c'est parce que ces dernières lui procurent un emploi, bien qu'inférieur à ses qualifications.

Montassar, 22 ans, téléopérateur chez BÔLOM, semble lui aussi avoir opté pour la *pondération différentielle des valeurs en opposition*. Bien qu'il trouve « inhumain » le fait de devoir cacher ses origines à ses clients, et de ne pas pratiquer l'Arabe dans l'entreprise, il estime que son travail lui procure un avantage non négligeable : celui d'avoir une occupation. Etudiant en école d'ingénieur (3^{ème} année), Montassar dit s'ennuyer terriblement en dehors de ses cours. Ceci, parce qu'en Tunisie selon lui, il n'y a pas d'opportunités d'emplois dans son domaine de compétence. Accepter d'être « Pierre Lescure » chez BÔLOM est donc une alternative à l'ennui, bien que cela remette en question son identité originelle :

*« Je trouve que le travail de centre d'appels est un boulot de m****. C'est inhumain d'avoir des pseudonymes, mais c'est comme ça [...] les Français n'aiment pas qu'un étranger, par exemple Mohamed, les appelle. Je fais ce travail pour m'occuper et aussi parce qu'il n'y a rien d'autre à faire en Tunisie. Dans les autres secteurs, les possibilités d'emplois sont très limitées. [...] Après ma première expérience dans un centre d'appels, j'étais dégouté. J'ai même décidé de ne plus jamais travailler dans ce secteur. Mais comme il m'était insupportable de rester à la maison pendant les vacances, j'ai dû me résoudre à y retravailler ».*

Ainsi, pour Montassar, avoir l'opportunité de s'occuper plutôt que de s'ennuyer à son domicile justifie le fait qu'il ait accepté l'identité attendue.

Ces salariés estiment donc qu'avoir un emploi en Tunisie dans un contexte économique tendu justifie l'acceptation de leur part, de l'identité attendue par leurs clients. D'autres évoquent une rémunération plus avantageuse pour justifier leur position.

2.1.1.2. Un salaire avantageux

Fathia, alias « Anne Valette », 31 ans, téléopératrice confirmée 1 chez BODAA, se dit satisfaite de son salaire actuel et estime que cela vaut bien des efforts. Dans son ancien centre d'appels, elle n'était pas payée à la hauteur de son investissement :

« J'ai passé 5 ans chez Mezzo. Au début, j'étais au back office. Après j'ai été TO pour les 3 Suisses et pour Cofidis. Ensuite j'ai demandé une augmentation de salaire. Elle m'a été refusée. J'ai donc quitté l'entreprise pour cette raison. Je pense que mes efforts n'étaient pas justement récompensés ».

Pour Hanene aussi (WENIBO), c'est le fait d'avoir une rémunération plus intéressante (3,500 dinars/heure) que ses homologues d'autres centres d'appels qui est primordial et qui lui procure la motivation de relativiser les contradictions qu'induit son identité de « Sarah Leduc » dans l'entreprise.

Enfin, dans son ancienne entreprise, Hiba, 22 ans, téléopératrice chez BÔLOM, n'était pas du tout rémunérée, contrairement à ce qui avait été prévu :

« M¹⁵³ est une entreprise arnaqueuse. Ils ne m'ont jamais payé, contrairement à ce qu'ils m'avaient promis ».

C'est d'ailleurs pour cette raison qu'elle a rompu avec son employeur. Depuis qu'elle travaille chez BÔLÔM, elle estime qu' « *il n'y a jamais eu de souci de salaire ou de retard. Le salaire est versé dans les règles* ». Pour Hiba, être rémunérée est une condition indiscutable pour accepter des contraintes professionnelles. Aussi, la téléopératrice considère que chez BÔLÔM, contrairement à d'autres centres d'appels, « *il y a un esprit de famille* ». C'est un avantage supplémentaire pour lequel elle serait prête à faire des efforts, comme accepter une baisse de sa rémunération, mais encore. Dans une autre de ses anciennes entreprises, Hiba a justement renoncé à un salaire de 900 dinars (soit environ le double de sa rémunération actuelle) parce qu'il lui manquait « un esprit de famille » :

« *J'aime l'ambiance familiale qui règne ici [chez BÔLÔM]. Je pense que je n'aurais pas accepté un autre mode de management. J'avais intégré Phone Word à Tunis pour 900 dinars, un salaire très intéressant. Mais je suis partie parce qu'il n'y avait pas d'esprit de famille. Je n'ai pas trop aimé le côté trop hiérarchique qui y régnait* ».

Avoir une rémunération régulière bien que modeste, et travailler dans une ambiance familiale justifient le fait que Hiba ait accepté de devenir « Catherine Valent » pour ses clients français et « Anna Savari » pour ses clients suisses. A notre sens, cette téléopératrice se trouve dans la stratégie de la *pondération différentielle des valeurs en opposition*, puisqu'elle a établi un ordre de priorités, priorités pour lesquelles elle se dit prête à relativiser les éventuels préjudices liés à l'adoption de nouvelles habitudes dans son travail.

2.1.1.3. Travailler dans une entreprise stable

Les salariés de BOTBASSO sont les seuls à présenter cet argument comme leur « priorité ». Ils considèrent que la stabilité de leur entreprise est une garantie qui justifie le fait qu'ils aient accepté d'adopter l'identité attendue par leurs clients.

Parmi eux, Riadh, 37 ans, Responsable d'unité opérationnelle (RUO), considère que le plus important c'est de « *travailler dans une entreprise stable* », bien que cet emploi soit éloigné

¹⁵³ Nous préférons masquer le nom de son ancien employeur pour préserver son anonymat

de celui auquel il se prédestinait (biologiste), et bien que sa rémunération actuelle soit deux fois inférieure à celle à laquelle il aurait pu prétendre dans les entreprises concurrentes. Riadh estime comme beaucoup de ses collègues, qu'en raison de sa renommée mondiale, BOTBASSO est le centre d'appels « *le plus stable de Tunisie* ». Durant la révolution tunisienne, alors que la plupart des centres d'appels ont perdu leurs donneurs d'ordres et donc leurs clients, BOTBASSO a au contraire vu les siens lui renouveler leur confiance. Ceci, parce qu'elle est une multinationale implantée dans une cinquantaine de pays. Beaucoup de salariés pensent que cette stabilité leur garantit un emploi durable et un salaire régulier bien que désavantageux comparativement à d'autres centres d'appels.

Inès, 25 ans, Téléconseillère niveau 1, Lobna, 34 ans, Téléconseillère niveau 2, Manel 31 ans, Responsable d'équipes niveau 1 et Issam2, Responsable d'équipes niveau 2 (BOTBASSO), pensent comme Riadh qu' « *ici c'est plus stable qu'ailleurs* ». D'après eux, les autres centres d'appels du marché sont plus susceptibles de faire faillite alors que BOTBASSO elle, est « *une grande entreprise* » capable de surmonter les crises les plus redoutables. Pour Issam2, « *c'est mal vu d'être un homme sans emploi en Tunisie* ». D'après ce manager, la stabilité que procure BOTBASSO à ses salariés est importante car elle leur garantit un emploi durable bien qu'inférieur à leur niveau de qualification.

Néanmoins, ces 5 salariés n'envisagent pas du tout de terminer leur carrière professionnelle chez BOTBASSO, comme une très grande majorité de leurs collègues d'ailleurs. Ils espèrent un jour travailler dans leur domaine de qualification ou se mettre à leur compte. Cela accrédite le constat de Yousfi et al (2005) sur le fait que les salariés tunisiens préfèrent l'entrepreneuriat au salariat.

2.1.1.4. L'intérêt pour le Français

Certaines personnes disent parvenir à relativiser l'injonction identitaire des clients et à accepter l'identité prescrite en raison de leur intérêt pour la langue française et/ou pour la France. Emna et Raja 2 semblent se trouver dans cette situation.

Emna, alias « Sabine Roux », 36 ans, est téléopératrice sénior chez BODAA. Elle estime que travailler dans une entreprise ayant un management français a de nombreux avantages :

« ici, il n'y a pas de différence entre TO comme dans une entreprise tunisienne ». D'après la téléopératrice, les salariés seraient traités différemment dans les entreprises tunisiennes classiques, selon qu'ils aient (ou pas) un lien de parenté avec des membres influents de l'entreprise. Emna estime bénéficier chez BODAA, du même traitement que ses autres collègues. Par ailleurs, la téléopératrice dit être particulièrement attachée à la langue française. Travailler chez BODAA lui permet donc de pratiquer continuellement cette langue et même d'améliorer son vocabulaire. Ces deux raisons sont pour elle, autant de priorités qui expliquent son acceptation de l'identité de « Sabine Roux » qui lui a été prescrite.

Comme Emna, Raja 2, alias « Lise Gauthier », 36 ans, travaille chez BODAA mais en tant que Téléopératrice confirmée 1. Née en France, elle y a vécu jusqu'à l'âge de 16 ans. Elle nous confie que quitter la France n'était pas son choix, mais celui de ses parents qui souhaitaient s'installer définitivement en Tunisie. Depuis son arrivée dans ce pays, la téléopératrice n'a jamais revu sa terre natale, malgré de nombreuses tentatives. Elle a tenté des démarches auprès du consulat de France à Tunis, dans le but d'obtenir la nationalité française et retourner dans le pays de son enfance. Mais toutes ses démarches sont restées infructueuses et elle se dit « très nostalgique » de la France. En conséquence, elle s'accroche à tout ce qui lui rappelle ce pays. Le fait d'être « Lise Gauthier » chez BODAA et d'échanger avec des Français lui permet d'atteindre ce but. De plus, cela lui permet d'entretenir son Français et de continuer à « baigner » dans la culture française. Sa nostalgie et son intérêt pour la France justifient à ses yeux, l'acceptation des contraintes liées à l'identité imposée.

En résumé, les personnes qui ont opté pour la stratégie de la *pondération différentielle des valeurs en opposition* ont en commun le fait d'avoir identifié leurs priorités. Certains s'estiment « chanceux » d'avoir un emploi et/ou un salaire intéressant dans un contexte tendu et en crise. D'autres considèrent qu'il est plus avantageux de travailler dans une entreprise pratiquant un management français. D'autres se disent attachés à la France et/ou à la langue française. Ils estiment tous que ces priorités justifient leur acceptation de l'identité imposée et les amène à relativiser les contradictions qu'induit cette dernière. Globalement, les employés de BODAA mettent en avant, le fait d'avoir un emploi stable et/ou une rémunération avantageuse alors que ceux de BOTBASSO soulignent la stabilité économique de leur entreprise.

Au-delà de la *pondération différentielle des valeurs en opposition*, nous avons rencontré d'autres stratégies mixtes dans les quatre centres d'appels : *l'alternance systématisée des codes*, *la recherche de similitude*, *la limitation de l'item perçu comme pénible* et *l'articulation organique des contraires*. Nous allons successivement les présenter.

2.1.2. L'alternance systématisée des codes

Nous avons identifié cette stratégie chez BODAA uniquement.

Pour Camilleri (1999), lorsqu'un acteur se réfugie ou valorise les traditions de son identité originelle en dehors du contexte professionnel (par exemple, en observant des rites religieux et traditionnels) afin de relativiser les « préjugés » liés à l'adoption de représentations nouvelles, il mobilise la stratégie de *l'alternance systématisée des codes*.

Nous constatons chez BODAA, que 6 acteurs ont choisi cette stratégie comme stratégie unique et qu'un septième acteur l'a adopté en complément d'une autre stratégie.

Le point commun entre ces acteurs est qu'ils arrivent à concilier leur identité de Français en entreprise avec celle de Tunisien en dehors de celle-ci. Effectivement, ils acceptent sans résistance l'injonction identitaire de leurs clients et les contraintes qu'elle implique, mais relativisent cette situation en se disant qu'une fois en dehors de leurs obligations professionnelles, ils retrouveront leurs traditions.

Majdi, 29 ans, Téléopérateur confirmé, se fait appeler « Jonathan Cartier » durant son temps de travail. Même s'il regrette cette situation qu'il considère comme « *un manque de transparence* » à l'égard de sa personne, Il dit n'avoir aucune difficulté à concilier son identité d'origine avec celle attendue par ses clients. Ceci, parce qu'une fois son travail terminé, il redevient Majdi, un Jeune Tunisien fiancé, en préparation de son mariage coutumier, et proche de sa famille. « *Ici, je suis Jonathan. Dehors, je suis Majdi. Pendant le travail, Majdi n'existe pas* ». Quand sa journée de travail se termine, le téléopérateur dit retrouver fièrement sa famille dont les membres ne pratiquent que l'Arabe, ce qui lui permet de pratiquer sa langue maternelle et surtout de retrouver son accent d'origine qu'il perd systématiquement quand il est en ligne avec ses clients français.

Sa collègue Wafa, 34 ans, téléopératrice confirmée 1, se fait appeler « Sandra Lafarge ». Bien qu'elle regrette comme Majdi, de devoir porter un pseudonyme étranger, elle dit s'être parfaitement accommodée à son identité de Française, et avoue même porter un intérêt particulier à la culture de ses clients :

« J'ai toujours fréquenté des Français. Avant je travaillais dans le tourisme en tant que serveuse dans un bar fréquenté par les Français. J'ai beaucoup de contact avec les Français et je regarde très régulièrement des chaînes françaises ».

Néanmoins, la téléopératrice affirme que son travail l'éloigne en partie de sa culture. Par exemple, l'absence d'une salle de prières dans l'entreprise l'empêche de pratiquer ses prières comme elle le souhaiterait. En conséquence, quand elle retrouve les siens, elle se réjouit de célébrer les fêtes traditionnelles comme le Ramadan, auquel elle dit tenir tout particulièrement. Durant ces célébrations, la Téléopératrice dit retrouver en partie son identité de citoyenne Tunisienne, une identité qu'elle nourrit l'espoir de regagner complètement une fois qu'elle aura trouvé un fiancé et se sera mariée dans les règles de la tradition. Actuellement divorcée, statut « *très mal vu ici* » parce que non conforme à la tradition, Wafa espère retrouver entièrement son identité originelle pour pouvoir « supporter » les contraintes de son travail mais aussi ses clients français qui « *n'acceptent pas des noms étrangers* » selon elle.

Comme Wafa, Mohamed-Amine alias « Marco Lambert », Téléopérateur confirmé, regrette l'absence d'une salle de prières sur son lieu de travail. Néanmoins il pense pouvoir se « rattraper » à la maison en pratiquant ses prières dans le respect de sa religion, même s'il reconnaît que cela est très difficile en raison de la « fatigue du travail ». Aussi, le téléopérateur qui affirme « *séparer la vie pro de la vie perso* », nous indique que quand il n'est pas « Marco Lambert », il ne pratique que sa langue maternelle. Nous constatons d'ailleurs que durant son temps de pause, il pratique cette langue quand il se trouve en dehors de l'entreprise.

Inès, alias « Julia Dumas », 30 ans, Téléopératrice confirmée, se dit comme ses collègues, ouverte aux habitudes culturelles de ses clients. Pour preuve, alors qu'elle se définit comme « pratiquante », elle a accepté dans son ancien centre d'appels, de travailler sur une

opération en lien avec la consommation d'alcool en France et en Italie, estimant que « *cela fait partie de mon travail. C'est comme ça dans tous les centres d'appels, il faut pouvoir passer pour une Française* ». Néanmoins, la téléopératrice dit apprécier chaque moment où elle redevient Inès et où elle retrouve ses traditions : « *je suis pratiquante, je le fais à la maison quand je rentre, [...]. Ils n'acceptent pas les femmes voilées ici* ».

Sondès aussi, 36 ans, alias « Sarah Roche », Téléopératrice Experte, affirme comme ses quatre collaborateurs, que « *moi, je sépare le côté professionnel du côté personnel. Je n'ai aucun problème avec ça* ». Et pour cause, Sondès, qui est née en France avant de s'installer définitivement en Tunisie à l'âge de 8 ans, estime qu'une fois éloignée de ses obligations professionnelles, elle retrouve sa famille et en particulier son époux et son enfant, qui sont selon elle, des membres importants lui permettant de se raccrocher à son identité originelle. En exerçant ses rôles de mère et d'épouse traditionnelle, la téléopératrice estime que cela suffit pour restaurer son identité d'origine qu'elle est contrainte de mettre en suspens quand elle redevient « Sarah Roche ».

Enfin, Hela, alias « Charlotte Simoni », Téléopératrice conformée 1 de 27 ans, se dit très gênée de devoir cacher son origine géographique à ses clients français. Cependant, elle estime supporter relativement bien les autres contraintes que lui impose l'identité de Charlotte Simoni : « *quand je suis chez BODAA, je suis Charlotte. Si je suis en communication avec un client, mes collègues doivent m'appeler Charlotte* ». Mais une fois le travail fini, Charlotte disparaît pour laisser place à Hela. Bien qu'elle soit l'épouse d'un Français, Hela dit retrouver complètement ses traditions, comme la cuisine traditionnelle tunisienne qu'elle prend du plaisir à déguster quotidiennement.

D'après Toualbi (1982), cité par Camilleri (1999), si les cadres algériens parviennent à relativiser la « sursaturation des codes modernistes » dans leur travail, c'est parce qu'une fois celui-ci terminé, ils pratiquent intensivement des rituels religieux et traditionnels. Il nous semble que Majdi, Wafa, Mohamed-Amine, Inès, Sondès et Hela, se trouvent dans cette situation.

Habib aussi, Responsable pôle de 34 ans, a mobilisé la même stratégie que les six téléopérateurs précités, mais en complément d'une autre stratégie. En effet, il nous paraît être tantôt dans *l'alternance systématisée des codes*, tantôt dans la stratégie d'*assimilation au dominant*.

Ce manager semble se considérer comme Français, une identité qui ne lui est pas complètement étrangère. Et pour cause, il a fréquenté une école primaire française en Tunisie durant son enfance. De plus, il se rend régulièrement en France pour y voir des membres de sa famille. Il apprécie son identité française et avoue avoir des difficultés à s'en détacher :

« Un jour, Monsieur¹⁵⁴... est venu jusqu'à mon bureau parce qu'il avait besoin de moi. A plusieurs reprises, alors qu'il se tenait en face de moi, il m'a appelé "Habib ", "Habib ", "Habib ". Et comme je ne répondais pas, il a dit "Xavier¹⁵⁵". Et là j'ai immédiatement répondu. Je crois que j'avais oublié que je m'appelais Habib ».

Par ailleurs, ce manager semble accepter complètement l'injonction identitaire de ses clients, même quand elle très contraignante. Contrairement à un certain nombre de ses collègues, le fait de s'appeler Xavier ne lui « pose aucun problème, au contraire ». Pour lui « ce sont les médias qui dramatisent la situation des call centers ». Habib dit se plaire dans la peau d'un Français au point que même en dehors de son travail, il se comporte comme « Xavier » en pratiquant la langue de Molière et en fréquentant des restaurants européens. Au regard des travaux de Kastersztein (1999) et de Taboada-Leonetti (1999), Xavier ou plutôt Habib, semble se situer dans la stratégie d'*assimilation au dominant*, puisqu'il fait des efforts pour se rapprocher le plus possible de ses clients.

Néanmoins, lors de nos observations, nous avons eu l'impression que ce manager mobilisait aussi la stratégie de *l'alternance systématisée des codes*. L'ayant observé en entreprise et en dehors de cette dernière, nous l'avons surpris plusieurs fois au téléphone pratiquant sa langue maternelle, contrairement à ce qu'il nous avait affirmé. De plus, il nous a semblé qu'en dehors de son travail, il se plaisait à défendre une vision traditionnelle du couple et de

¹⁵⁴ Habib cite le patronyme de son patron Alain (Directeur général français de BODAA), que nous ne pouvons pas révéler dans le souci de respecter son anonymat.

¹⁵⁵ Longtemps téléopérateur avant d'être promu manager, Habib s'appelait « Xavier » quand il était en ligne avec ses clients français. Chez BODAA, les managers communiquent plutôt avec leurs donneurs d'ordres. Il est rare de les voir communiquer directement avec les clients finaux. Mais quand ils le font, il arrive qu'ils utilisent eux aussi des pseudonymes. Il arrive donc encore à Habib de s'appeler Xavier.

la famille. Fiancé depuis 7 ans déjà, et comme le recommande la tradition d'après lui, Habib affirme construire actuellement la maison qui accueillera sa future épouse, épouse qu'il ne découvrira véritablement qu'après le mariage. Car Habib ne conçoit pas de vivre avec sa fiancée avant le mariage, ni de consommer son union avant qu'elle ne soit officielle. Il affirme être attaché à certains principes comme la virginité de sa fiancée jusqu'au mariage. Ce manager avoue consacrer depuis plusieurs années, tout son temps libre à la construction de ce projet de mariage traditionnel. Le fait de se réfugier dans les traditions lui permet probablement de compenser les éventuels « préjudices » (Camilleri, 1999) qu'il est susceptible de subir lors de l'adoption de nouvelles représentations durant son temps de travail.

Les deux stratégies choisies par Habib sont différentes. Dans la première, en s'assimilant à l'identité des clients, il évite le conflit par une cohérence simple (Camilleri, 1999). Dans la seconde, il le modère. Sa position ambiguë reflète la réalité du concept d'identité telle qu'il a été défini par Sainsaulieu (1988) et par d'autres auteurs (Goffman, 1973 ; Taboada-Leonetti, 1999 ; Lipiansky et al, 1999). Effectivement, elle confirme qu'il s'agit d'un concept non figé, pouvant évoluer en fonction des intérêts, contextes et interlocuteurs. Lorsqu'Habib se montre assimilé aux clients, c'est probablement pour « plaire » à ses supérieurs et avoir une certaine légitimité vis-à-vis de ses subordonnés. Et quand il alterne systématiquement les codes dans sa seconde stratégie, il réhabilite son identité originelle sans s'éloigner complètement de celle de ses clients qu'il dit apprécier.

Enfin, comme indiqué précédemment, les employés de BODAA sont les seuls à mobiliser la stratégie de *l'alternance systématisée* des codes. En effet, nous n'avons pas retrouvé cette stratégie dans les autres entreprises. Pourquoi ? Sans doute parce que BODAA, entreprise bureaucratique, accorde plus d'intérêt au respect de procédures et de règles qu'à la culture locale. Contrairement à WENIBO, BÔLOM et BOTBASSO où les pratiques de la religion, de la tradition et de la langue maternelle sont partiellement tolérées, chez BODAA, elles sont formellement interdites. En conséquence, une fois en dehors de l'entreprise, les salariés éprouvent le besoin de se « ressourcer » pour mieux gérer les contradictions qu'induisent leurs identités de Français.

2.1.3. La recherche de similitudes

Dans cette stratégie, les individus limitent la contradiction identitaire en se trouvant des points communs (autres que ceux faisant référence à l'origine ethnique) avec les membres de l'identité dominante (Malewska-Peyre, 1999).

Nous n'avons pas retrouvé cette stratégie chez BODAA. Nous l'avons retrouvée chez 7 personnes dont 5 chez BOTBASSO, 1 chez BÔLOM et 1 chez WENIBO. 6 personnes sur 7 l'ont simultanément mobilisée en complément d'une autre stratégie.

Leur point commun à tous les sept, c'est de considérer que les Tunisiens ne sont pas si différents des Français. Pour Samira, 34 ans, téléconseillère niveau 1 chez BOTBASSO, « *les Tunisiens sont aussi francophones que les Français* ». Chérif, 26 ans et Malek, 25 ans, Téléconseillers niveau 1 (BOTBASSO), pensent que l'histoire coloniale a rapproché les Français de leurs homologues tunisiens. Pour Amine, 25 ans et Atef, 31 ans, Téléconseillers niveau 1 également (BOTBASSO), les Français et les Tunisiens ont en commun le fait de parler la même langue, puisque « *le français est la deuxième langue des Tunisiens* ».

Najla (WENIBO) de son côté, qui a vécu 30 ans en France, considère que les Tunisiens sont très semblables aux Français. Néanmoins, elle refuse d'adopter une identité de Française au travail. Contrairement à ses collaborateurs, elle a refusé d'adopter un pseudonyme français. Najla ne souhaite pas qu'autrui lui fixe les modalités de son identité. Elle nous paraît donc cumuler deux stratégies contradictoires : la *recherche de similitudes* (Malewska-Peyre, 1999) et le *déni* (Taboada-Leonetti, 1999) que nous présenterons plus loin.

Farah de son côté, 24 ans, call coach (BÔLOM) nous semble avoir choisi deux stratégies contradictoires : la *recherche de similitudes* et la *singularisation*. En déclarant que « *les Tunisiens sont flexibles culturellement. C'est dû à leur histoire, à la colonisation. La vie des Tunisiens n'est pas très différente de celle des Européens* », Farah semble se positionner dans la recherche de similitudes. Néanmoins, comme son collègue Akram, Farah nous paraît très singularisée en raison de son apparence physique. Selon Malewska-Peyre (1999), la singularisation est le fait de valoriser sa singularité en affichant sa différence à travers des vêtements, une personnalité originale, etc. (Kastersztein, 1999), ceci, dans le but de sauvegarder son identité d'origine. Dans l'entreprise, comme à l'extérieur, Farah ne porte que des vêtements traditionnels. Depuis son mariage avec Marwen, Superviseur chez

BÔLOM, elle porte le nikab (voile intégral). Elle nous semble donc être comme son collaborateur Akram, dans deux positions contradictoires. Dans l'une (*singularisation*), elle affiche sa différence et dans l'autre (*la recherche de similitudes*), elle estime avoir des points communs avec ses clients et en particulier les Français, du fait de la colonisation. De plus, ayant déjà été en France, Farah dit avoir en partie reçu une éducation française de la part de sa mère et de son grand-père, qui ont tous les deux longtemps vécu en France.

2.1.4. La limitation de l'item perçu comme pénible

Nous avons retrouvé cette stratégie mixte chez 5 personnes dont 3 chez BOTBASSO et 2 chez BÔLOM. D'après Camilleri, l'individu qui se trouve dans cette stratégie adopte des représentations en essayant de limiter l'écart que ces dernières induisent vis-à-vis des anciennes représentations. Par exemple, en Algérie, l'auteur relève que les femmes qui portent le hijab en entreprise le font pour réduire les contradictions qu'implique l'adoption de nouveaux codes dans leur travail.

Sana, 28 ans, Téléconseillère niveau 1 (**BOTBASSO**), nous a justement semblé être dans cette stratégie. Rattachée à l'opération 1, elle est chargée d'assurer l'assistance technique auprès de clients belges rencontrant des difficultés avec leur abonnement Téléphone-Internet-TV. Sana qui s'estime « *très croyante* », se dit très gênée de devoir évoquer des sujets comme la pornographie dans son travail, car cette dernière heurte ses convictions religieuses. Elle nous indique que des clients l'appellent souvent pour obtenir la réparation de leur chaîne pornographique ou pour souscrire à l'une des chaînes abordant ce genre de thématique :

« Il y a des sujets sur lesquels je suis mal à l'aise comme par exemple la pornographie. J'hésite à parler de chaînes pornographiques avec des clients. Je me sens mal à l'aise. Parfois, quelqu'un m'appelle pour me dire : Dorcel¹⁵⁶, ça ne fonctionne pas bien...à 8 h du matin ! Parfois, une vieille dame de 80 ans m'appelle pour me dire : " je veux souscrire à l'offre Dorcel TV¹⁵⁷ ou bien XXL¹⁵⁸ ».

¹⁵⁶ Marc Dorcel est un réalisateur de films à caractère pornographique

¹⁵⁷ Chaîne de télévision diffusant des films pornographiques

¹⁵⁸ Chaîne de télévision diffusant des films pornographiques

Lorsque Sana doit intervenir pour réparer une chaîne pornographique en panne suite à l'appel d'un client masculin par exemple (ce qui est souvent le cas selon elle), elle doit suivre une procédure imposée, qui est la même pour toutes les chaînes proposées par le donneur d'ordres. Dans le cadre de cette procédure, Sana doit effectuer des manipulations à distance (redémarrage du système, etc...) tout en gardant le client au téléphone. Une fois les manipulations terminées, elle doit s'assurer que la panne est réparée. Pour cela, elle est contrainte de demander au client de lui décrire ce qu'il voit à l'écran. Elle doit en fait s'assurer que celui-ci voit exactement la même image qu'elle. Selon elle, quand il s'agit de demander à un client masculin « *Pouvez-vous me décrire ce que vous voyez à l'écran ?* » en parlant d'une chaîne pornographique, cela devient très embêtant, car d'après elle, certains de ses clients manquent souvent de pudeur et se mettent à lui raconter des détails de ce qu'ils voient. Sana nous indique que le fait d'évoquer des sujets à caractères sexuels avec des inconnus est contraire à ses croyances religieuses. C'est la raison pour laquelle elle se dit « *mal à l'aise* ». Pour limiter ces contradictions, la téléconseillère nous indique qu'elle pratique ses prières dans l'entreprise, dans l'une des salles de prières réservées aux femmes. Aussi, elle établit une certaine distance avec le client. Par exemple, quand un client impudique se met à lui décrire ce qu'il voit à l'écran de sa chaîne pornographique, elle écourte la conversation afin de lui signifier qu'elle ne souhaite pas en savoir davantage. Elle prend ainsi ses distances avec la procédure habituelle pour réhabiliter son identité. Autrement dit, elle « rend service » à son client mais refuse « d'être à son service » (Marcoux, 2010).

Comme Sana, Sondès, 24 ans, Téléconseillère niveau 1 (BOTBASSO) et Radhouene, 32 ans, chargé de qualité (BOTBASSO), tentent eux aussi, de limiter les contradictions qu'ils vivent quotidiennement. Sondès le fait en portant le voile partiel (hijab) sur son lieu de travail et en étant très proche de sa famille. Lors de notre observation par exemple, nous avons constaté qu'elle se fait récupérer sur son lieu de travail en voiture par son père, alors que la plupart de ses collaborateurs prennent le bus mis gratuitement à leur disposition par l'entreprise. Effectivement, quand Sondès finit de travailler, elle patiente dans la cour de l'entreprise jusqu'à ce que son père vienne la récupérer. Le fait de rentrer avec un membre de sa famille lui assure une certaine sécurité mais aussi une certaine continuité des traditions de son identité originelle.

Radhouene quant à lui, limite la contradiction de la même manière que Sana, en pratiquant ses prières dans l'une des salles de prières réservées aux hommes, ou en se rendant à la mosquée le vendredi après-midi pour les pratiquer.

De son côté, Akram, 31 ans, téléopérateur (BÔLOM), nous semble avoir choisi deux stratégies : tantôt, il est dans la *limitation de l'item perçu comme pénible* ; tantôt il met en avant sa *singularisation*. Dans la première, il modère (Camilleri, 1999) la contradiction identitaire par une pratique intense de la religion. Par exemple, nous avons constaté qu'il effectue régulièrement ses prières dans l'entreprise en semaine, et le vendredi après-midi à la mosquée. Cela lui permet de supporter les contraintes liées à son identité de citoyen suisse dans l'entreprise, comme le fait de « suissiser » son accent, ou encore de pratiquer le français de Suisse qui est selon les téléopérateurs, sensiblement différent de celui pratiqué en France.

Dans sa deuxième stratégie (la *singularisation*), Akram évite le conflit par une cohérence simple (Ibid.) en ignorant l'identité prescrite. Pour y parvenir, il affiche des signes ostentatoires de la tradition et de la religion. En effet, Akram est ce qu'on appelle traditionnellement dans les centres d'appels en Tunisie « *un homme barbu* ». Depuis qu'il est devenu pratiquant en 2011 (soit depuis la révolution tunisienne), il considère qu'il est nécessaire d'afficher son appartenance religieuse, d'autant plus que cela était interdit auparavant. Par ailleurs, nous avons constaté qu'Akram porte régulièrement des vêtements traditionnels en entreprise. Lors d'un entretien, il nous a confié que le fait d'avoir ouvertement affiché ses convictions religieuses et traditionnelles lui a fermé les portes du métier de guide touristique qu'il exerçait autrefois :

« Avant j'étais guide touristique. Je travaillais pour le Club Med et pour Marmara. [...] Avant la révolution, je n'étais pas pratiquant. La pratique de la religion était risquée. Par exemple, dans un café, si tu parlais de religion avec un ami, tu prenais le risque de te faire dénoncer par le patron. Les gens n'osaient pas exposer leurs convictions religieuses. Il fallait se cacher. [...] Sous Ben Ali, l'accès aux sites religieux sur Internet était impossible. Après la révolution, l'activité touristique a chuté. J'ai dû réfléchir à mon futur professionnel. Le gouvernement ayant été déchu, les gens se sont sentis libres de prier, de parler de l'Islam à des non-musulmans. C'est à ce moment-là que j'ai commencé à pratiquer

sérieusement la religion. J'ai d'abord laissé pousser ma barbe, puis j'ai commencé à prier et à respecter les principes du Coran. Je sais que la religion est interdite dans le secteur touristique. D'ailleurs elle est interdite dans les entreprises en général et les centres d'appels en particulier. Désormais, je ne reçois plus d'offres de travail dans le secteur touristique parce que j'ai affiché mes convictions religieuses sur Facebook. Je pense que la religion avait été présentée sous un mauvais jour. On nous faisait croire qu'elle était mauvaise. Après la révolution, on a découvert que notre religion était ouverte et humaniste. Avant, je pensais qu'être Musulman, c'était croire sans pratiquer. Je me considérais comme un Musulman de France. Désormais je n'accepte plus de travailler dans une entreprise qui ne respecte pas mes convictions religieuses [...] ».

Akram nous a semblé très « singularisé » du fait de son apparence et de ses convictions. Néanmoins, en le regardant travailler, nous avons constaté qu'il acceptait toutes les contraintes professionnelles tant qu'elles ne remettaient pas directement en cause ses convictions religieuses. Nous avons même constaté qu'il apprécie d'échanger avec ses clients occidentaux. Il nous semble que c'est en partie pour cette raison qu'il a accepté ce travail, alors qu'il n'en avait pas vraiment besoin. En effet, Akram est déjà propriétaire d'une entreprise qui vend des téléphones importés de France. D'après lui, ses « *affaires marchent bien* » et il n'aurait *a priori* pas besoin de travailler chez BÔLOM. Akram semble donc osciller tantôt dans la *singularisation* - une stratégie de transaction interne-, tantôt dans la *limitation de l'item perçu comme pénible*, une stratégie mixte.

Sa collègue Abir (BÔLOM), 21 ans, en revanche a choisi cette dernière stratégie exclusivement. Le fait de porter le hijab dans l'entreprise lui permet de modérer les contradictions liées à l'identité imposée.

2.1.5. L'articulation organique des contraires

Cette stratégie mixte consiste à trouver dans des représentations anciennes, des conduites modernes. Selon Camilleri, les femmes qui s'instruisent pour mieux remplir leur rôle d'épouse et de mère traditionnelle se trouvent dans cette stratégie. Nous l'avons retrouvé chez deux personnes, une chez BÔLOM et une chez BODAA. L'une d'elle a simultanément

adopté cette stratégie en complément d'une autre stratégie mixte : la *dissociation*. Il s'agit d'Aïda, 43 ans, téléopératrice chez BÔLOM. Selon elle, si ses clients suisses ont parfois des réactions « racistes », c'est parce qu'ils se sentent « harcelés » par téléphone. Leurs réactions désobligeantes ne seraient donc pas l'expression du racisme mais de l'exaspération d'être harcelés par des inconnus. Aïda pense que dans une autre situation, ses clients se comporteraient probablement autrement. Ils ne seraient pas réellement racistes. C'est le « contexte » qui les rendrait désobligeants. Aïda semble donc dissocier ses clients de leurs comportements, c'est pourquoi elle parvient à accepter l'identité imposée. Au regard des travaux de Camilleri (1999), il semblerait qu'Aïda soit dans la stratégie de la *dissociation*. Mais parallèlement, nous avons eu l'impression que cette téléopératrice mobilisait aussi la stratégie de *l'articulation organique des contraires*. Durant notre entretien, Aïda, qui se fait appeler « Cindy Jean » par ses clients suisses, et qui a passé toute son enfance et son adolescence en France, nous a confié qu'elle apprécie son travail principalement parce qu'il lui permet de mieux remplir ses obligations parentales. En travaillant, elle se donne la possibilité de financer les cours particuliers de ses trois enfants à charge. De plus, en pratiquant régulièrement le Français, elle améliore son vocabulaire et peut en conséquence aider ses enfants dans la réalisation de leurs devoirs. Aïda considère que depuis qu'elle a commencé cette activité, les résultats scolaires de ses enfants se sont nettement améliorés :

« [...] ce travail me permet de financer les cours particuliers de mes enfants, qui coûtent très chers. C'est un réel plaisir pour moi de travailler, je suis contente de parler Français. Depuis que je travaille ici, mes enfants ont de meilleures notes à l'école [...] ».

Le deuxième acteur à avoir mobilisé *l'articulation organique des contraires* est Belhassen, Responsable production (BODAA). Nous présenterons son cas plus loin car cet acteur nous semble avoir adopté simultanément une seconde stratégie : l'assimilation au dominant.

Pour conclure, il convient de rappeler que les salariés des quatre entreprises réunies ont majoritairement mobilisé des stratégies mixtes. Ces dernières consistent à limiter le conflit identitaire ressenti en adoptant l'identité prescrite tout en maintenant l'identité originelle. Elles sont donc aussi bien favorables à l'identité d'origine qu'à l'identité imposée.

La pondération différentielle des valeurs en opposition s'est imposée comme la stratégie mixte la plus sollicitée. C'est la seule stratégie mixte que nous avons retrouvée dans les quatre entreprises confondues. Elle consiste à s'investir dans des valeurs/représentations prioritaires pour relativiser le conflit identitaire ressenti. Les personnes qui l'ont mobilisée considèrent que le fait d'avoir un emploi (dans un contexte où les offres d'emplois se raréfient), un salaire stable ou encore d'apprécier la langue française, sont des priorités qui justifient l'adoption de leur part, de l'identité prescrite. En analysant les chiffres par entreprise, nous constatons que les salariés de BODAA sont plus nombreux que leurs homologues des trois autres entreprises à avoir mobilisé cette stratégie. En effet, nous avons identifié cette dernière chez 6 salariés de BODAA (soit 25% de l'échantillon tunisien), 5 de BOTBASSO (16,66% de l'échantillon), 2 de WENIBO (20% de l'échantillon) et 2 de BÔLOM (11,76% de l'échantillon).

L'alternance systématisée des codes et la *recherche de similitudes* arrivent en seconde position parmi les stratégies mixtes les plus mobilisées.

L'alternance systématisée des codes consiste à s'investir dans les traditions originelles en dehors de l'entreprise afin de limiter d'éventuels préjudices qu'induirait l'adoption de nouvelles représentations au travail. Les salariés de BODAA (7 personnes, soit 29,16% de l'échantillon tunisien) sont les seuls à l'avoir mobilisée. Lorsqu'ils terminent leur activité professionnelle, ils affirment retrouver leur identité de Tunisiens en dehors de l'entreprise en s'investissant effectivement dans les traditions (fêtes traditionnelles et/ou religieuses, etc.). Cela leur permet de relativiser les contraintes qu'impliquerait l'adoption de l'identité de français durant leur temps de travail.

La recherche de similitudes revient à trouver des points communs avec les membres de l'identité prescrite. Les salariés qui l'ont mobilisée considèrent que les Tunisiens sont très semblables aux Français du fait entre autres de leur passé commun (colonisation). Nous avons retrouvé cette stratégie chez 5 salariés de BOTBASSO (16,66% de l'échantillon), 1 de WENIBO (10% de l'échantillon) et 1 de BÔLOM (5,88% de l'échantillon). Nous ne l'avons pas retrouvée chez BODAA.

Nous n'avons pas non plus retrouvé chez BODAA, ni chez WENIBO, *la limitation de l'item perçu comme pénible*, l'autre stratégie mixte mobilisée par les salariés tunisiens. Nous

l'avons identifiée chez 3 salariés de BOTBASSO (10% de l'échantillon) et 2 de BÔLOM (11,76% de l'échantillon). Elle consiste à adopter de nouvelles représentations en essayant de limiter l'écart que ces dernières induisent vis-à-vis des anciennes représentations. Les salariés qui l'ont adoptée chez BOTBASSO et BÔLOM affirment parvenir à limiter le conflit identitaire ressenti en pratiquant leurs traditions et leur religion durant leur temps de travail (port du hijab, pratique de la prière, etc.). BOTBASSO et BÔLOM autorisent complètement la pratique de la religion et de la tradition en leur sein. C'est sans doute ce qui explique la présence de cette stratégie chez leurs salariés. WENIBO n'autorise que partiellement des signes religieux, tandis que BODAA interdit le port de vêtements traditionnels et religieux ainsi que la pratique de la prière. C'est probablement la raison pour laquelle nous n'avons pas retrouvé cette stratégie dans ces deux entreprises.

Par ailleurs, nous avons rencontré *l'articulation organique des contraires* chez un salarié de BÔLOM (5,88% de l'échantillon) et un de BODAA (4,16% de l'échantillon tunisien). Cette stratégie consiste à trouver des conduites modernes dans des représentations anciennes.

Enfin, nous avons identifié trois autres stratégies mixtes chez trois acteurs différents. Il s'agit de *l'instrumentalisation de l'identité assignée* (chez un acteur de BOTBASSO), la *dissociation* (un acteur de BÔLOM) et la *valorisation de l'esprit aux dépens de la lettre* (un acteur de BODAA). Cependant, nous ne les avons pas toutes présentées en détail car leur importance en valeur absolue et en pourcentage est très relative.

Au final, comme nous pouvons le constater, les salariés de BODAA sont plus nombreux en pourcentage à avoir mobilisé des stratégies mixtes. En effet, 16 personnes de cette entreprise sur 24 (soit 66,67% de l'échantillon tunisien) ont adopté au moins une stratégie mixte. Mais comment expliquer ce pourcentage important? Comment expliquer que cette entreprise qui pratique un management bureaucratique réputé incompatible avec le contexte tunisien (Zghal, 1994) soit parvenue à obtenir autant de stratégies partiellement favorables à l'identité prescrite ?

2.2. La bureaucratie : un terrain favorable aux stratégies mixtes ?

Le pourcentage total de stratégies mixtes est plus important chez BODAA que dans les autres entreprises. Nous y avons retrouvé notamment *l'alternance systématisée des codes* (7 fois) et *la pondération différentielle des valeurs en opposition* (6 fois). Pourquoi ?

Dans le chapitre précédent, nous avons identifié BODAA comme une entreprise bureaucratique. La bureaucratie est un modèle qui implique le respect de normes et procédures formelles plutôt que des règles informelles (Scouarnec et Silva, 2006). Elle présuppose formalisation, centralisation du pouvoir et des décisions, hiérarchisation des fonctions. C'est donc un modèle qui se pose en contradiction par rapport au contexte culturel tunisien plutôt caractérisé par l'attachement à la communauté, et donc par des relations informelles (Zghal, 1994).

Du fait de la bureaucratie, la pratique de la culture locale (religion et tradition) est limitée, voire interdite dans l'entreprise BODAA. Les salariés tunisiens y sont invités à porter des vêtements conformes « *au standard de nos clients européens* », à s'abstenir de pratiquer leur langue maternelle et leur religion. C'est ce qui justifie le fait qu'ils soient les seuls et les plus nombreux (29,17%) à avoir opté pour *l'alternance systématisée des codes*, stratégie qui revient à s'investir intensément dans les traditions de l'identité d'origine à l'extérieur de l'entreprise. Ceci, afin de relativiser les contraintes et contradictions que suppose l'adoption de l'identité de Français durant leur temps de travail.

Nous avons par ailleurs rencontré chez BODAA, un pourcentage important (25%) de *pondération différentielle des valeurs en opposition*, une autre stratégie mixte. Les raisons évoquées par les salariés pour justifier cette stratégie ne relèvent pas nécessairement de l'entreprise elle-même, mais plutôt du contexte externe. En effet, le fait que le marché du travail en Tunisie soit tendu et très peu offreur d'opportunités de salaires intéressants amène les salariés à trouver leurs salaires et leur emploi avantageux et donc à accepter l'identité prescrite.

A notre sens, la bureaucratie est un terrain très favorable au développement de stratégies mixtes car elle est très peu tournée vers la culture locale (Scouarnec et Silva, 2006). En effet, comme elle n'autorise pas les salariés à pratiquer leur culture, ces derniers ne peuvent

qu'accepter les contraintes de l'identité imposée et tenter de les relativiser à leurs manières en établissant des priorités (*pondération différentielle des valeurs en opposition*) ou en se surinvestissant dans la tradition et/ou la religion en dehors de l'entreprise (*l'alternance systématisée des codes*).

Par contre, le fait que cette entreprise bureaucratique produise autant de stratégies plutôt favorables à l'identité prescrite dans un contexte tunisien pose question. La bureaucratie étant un modèle incompatible avec le contexte tunisien (Zghal, 1994 ; Yousfi et al, 2005), nous aurions pu nous attendre à rencontrer plus de résistances culturelles chez BODAA et donc plus de stratégies de transaction interne. Selon nous, si nous avons rencontré majoritairement des stratégies mixtes dans cette entreprise, c'est parce que la bureaucratie n'est pas si incompatible avec les attentes des travailleurs tunisiens. Effectivement, d'après Zghal (1994), ces derniers accordent une importance capitale au couple égalité-dignité. Ils espèrent la limitation de différences en termes de rémunération notamment. Chez BODAA, les règles s'appliquent de la même manière à tous les salariés quels que soient leur statut et leur origine nationale. Par exemple, les salariés tunisiens peuvent prétendre à la même rémunération que les Français. La prime Ramadan est accordée à tous sans conditions. Le séjour financé en hôtel 5 étoiles est octroyé à tous sans discrimination. Enfin, l'adoption de pseudonymes français concernerait tous les employés y compris les téléopérateurs français ayant des noms à consonance française. A notre sens, ces pratiques traduisent le respect par BODAA, du couple dignité-égalité, auquel sont attachés les salariés tunisiens. C'est sans doute ce qui explique la présence importante de stratégies mixtes dans l'entreprise.

2.3. Les stratégies de transaction externe

Dans les quatre entreprises réunies, nous avons rencontré 28 stratégies de transaction externe. Pour rappel, ces stratégies ont pour but de limiter le conflit identitaire au profit de l'identité imposée. *L'intériorisation* est la stratégie la plus mobilisée (20,99%) devant *l'assimilation au dominant* (12,35%) et *le renforcement de l'identité négative* (1,23%).

Chez BODAA, 10 stratégies de transaction externe ont été identifiées sur un échantillon de 24 personnes (soit 41,67%). Parmi les acteurs concernés, 8 ont utilisé ce type de stratégie de manière exclusive. 2 ont simultanément mobilisé ce type de stratégie en complément d'une autre stratégie. *L'assimilation au dominant* arrive en tête devant *l'intériorisation* et le *renforcement de l'identité négative*.

Chez BÔLOM, sur un échantillon total de 17 acteurs, nous avons identifié 7 stratégies de transaction externe (soit 41,18%). 5 personnes ont mobilisé *l'intériorisation* et deux ont choisi *l'assimilation au dominant*.

Chez BOTBASSO aussi, 4 stratégies de transaction externe ont été comptabilisées sur un échantillon de 30 salariés (soit 13,33%). 3 personnes ont adopté *l'intériorisation* et une seule personne a mobilisé *l'assimilation au dominant*.

Chez WENIBO enfin, sur un échantillon de 10 salariés, nous avons identifié 7 stratégies de transaction externe (soit 70%). 6 acteurs ont choisi *l'intériorisation* et un a mobilisé *l'assimilation au dominant*.

WENIBO se révèle donc comme l'entreprise la plus mobilisatrice de stratégies de transaction externe en pourcentage.

Tableau 25: Pourcentage de stratégies de transaction externe par rapport à l'échantillon total par entreprise

Stratégies de transaction externe	BOTBASSO		BÔLOM		BODAA		WENIBO		TOTAL stratégies	
	nombre	%	nombre	%	nombre	%	nombre	%	nombre	%
L'intériorisation	3	10,00%	5	29,41%	3	12,50%	6	60,00%	17	20,99%
Le renforcement de l'identité négative	0	0,00%	0	0,00%	1	4,17%	0	0,00%	1	1,23%
L'assimilation au dominant	1	3,33%	2	11,76%	6	25,00%	1	10,00%	10	12,35%
nombre total de stratégies par entreprise	4		7		10		7		28	
Taille de l'échantillon total/ pourcentage de stratégies par rapport à l'échantillon total	30	13,33%	17	41,18%	24	41,67%	10	70,00%	81	34,57%

2.3.1. L'intériorisation

Dans la stratégie d'*intériorisation*, l'individu accepte et intériorise complètement l'injonction identitaire. En effet, il ne la conteste pas du tout y compris lorsqu'elle le désigne d'une manière peu valorisante (Kastersztein, 1999 ; Taboada-Leonetti, 1999 ; Camilleri, 1999). Cette intériorisation le conduit parfois à avoir une image négative de lui-même. Nous avons rencontré cette stratégie chez 17 personnes dont 6 chez WENIBO, 5 chez BÔLOM, 3 chez BOTBASSO et 3 chez BODAA.

Leïla, 25 ans, superviseure rattachée à l'opération D (activité de recouvrement) (BODAA), semble convaincue qu'un patronyme arabo-musulman « ne fait pas sérieux » :

*« Quand on appelle le comptable d'une grande entreprise en France pour une opération de recouvrement, on ne peut pas s'appeler Z*****¹⁵⁹. Ce n'est pas possible. Le comptable ne nous prendrait pas du tout au sérieux ».*

Comme Leïla, Amani, 23 ans, alias « Cécile Delman », téléopératrice chez BÔLOM, trouve plus avantageux de porter un pseudonyme français. Selon elle, « *on ne peut pas travailler avec le nom que j'ai* ». Anwar de son côté, 22 ans (BÔLOM), dit « *accepter complètement* » l'identité prescrite même s'il préférerait utiliser sa véritable identité. Ahmed, 32 ans (BÔLOM) quant à lui, trouve que « *ce n'est pas professionnel de cacher son nom d'origine* » (contrairement à Leïla de BODAA). Néanmoins, comme son collègue Anwar, il dit avoir complètement accepté cette situation parce que « *de toute façon, le receveur n'accepte pas un nom arabe* ».

Amira¹, 30 ans, et Eya, 25 ans, téléopératrices chez BODAA, soutiennent elles aussi avoir « intériorisé » l'identité assignée. Eya est même allée jusqu'à accepter un pseudonyme français masculin (« Noah Janvier »).

Chez BOTBASSO, Atef 1, 29 ans, Expert produit, Amel, 38 ans, Responsable d'équipes et Elhem, 33 ans téléconseillère, nous semblent eux aussi se situer dans la stratégie d'*intériorisation*. Effectivement, non seulement ils ne contestent pas l'identité attendue, ils

¹⁵⁹ Leïla cite son propre nom de famille mais nous préférons le masquer pour préserver son anonymat.

affirment comprendre les réactions de leurs clients à leur égard. Elhem par exemple soutient que « *Quand je me mets à la place des clients, je les comprends* ».

Comme dans les trois premières entreprises, les 6 personnes rencontrées chez WENIBO en situation d'*intériorisation* ont accepté et intériorisé l'injonction identitaire de leurs clients. Certains parmi eux semblent même avoir un complexe d'infériorité vis-à-vis de leurs interlocuteurs français. Ainsi, Riadh, 34 ans, RRH, déclare qu' « *on se sent toujours plus faible quand on est Arabe* ». Myriam, 36 ans, téléactrice, affirme de son côté avoir pris acte de l'identité prescrite. De nationalités française et Tunisienne, cette téléopératrice ne vit en Tunisie que depuis 6 ans. Auparavant, elle vivait en France, son pays natal, où elle a passé 30 ans. D'après Radhia, la Responsable production de WENIBO, « Myriam » est un prénom international puisqu'il est commun à toutes les cultures. Myriam aurait donc pu garder son prénom d'origine mais elle a choisi de s'appeler « Carole Dubois », se conformant ainsi à l'identité prescrite.

2.3.2. L'assimilation au dominant

Cette stratégie consiste à se rapprocher le plus possible culturellement voire physiquement des membres de l'identité dominante afin d'éviter les traitements discriminatoires (Malewska-Peyre, 1999 ; Kastersztein, 1999 ; Taboada-Leonetti, 1999 ; Camilleri, 1999). Nous l'avons identifiée chez 10 personnes dont 6 chez BODAA. Le point commun entre ces acteurs est qu'ils essaient de se rapprocher le plus possible de leurs clients en revendiquant une identité de Français ou d'Européen, ou en adoptant les attitudes de ces derniers.

Née d'une mère d'origine italienne, Basma, téléopératrice chez BÔLOM, a étudié 3 ans en Belgique. Elle « *aime porter du Dior, du Chanel et du Gucci* », marques qu'elle a découvertes lors de ses nombreux voyages en Europe (Angleterre, France, Italie, Monaco, Belgique, Suisse). La téléopératrice estime avoir « *une éducation plutôt française* » puisqu'au moment de sa naissance en Tunisie, la culture française était dominante, malgré l'indépendance du pays. Basma nous indique que quand elle est revenue en Tunisie après ses nombreux séjours en Europe, elle s'est sentie éloignée de ses concitoyens :

« *Quand je suis revenue en Tunisie, j'ai eu une intégration très difficile parce que j'avais une mentalité radicalement différente [...]. Je ne portais que des*

vêtements de marque (Dior, Chanel, etc.) et je ne parlais pas très bien l'Arabe. Je me sentais très en décalage ».

Aujourd'hui encore, Basma dit ne pas toujours se reconnaître dans les pratiques de ses compatriotes tunisiens.

Comme elle, Wafa, téléopératrice chez BÔLOM, qui a été une fois en France durant son enfance, revendique sa filiation avec les Européens. Sœur aînée de Farah (la call coach), Wafa ne partage *a priori* rien avec cette dernière. En effet, contrairement à sa sœur qui a adopté le voile intégral, et qui s'est mariée vierge comme le recommande la tradition, Wafa est fière de porter des vêtements « sexy » dans l'entreprise et ne se voit pas du tout porter le voile. Dans sa vie privée, elle n' imagine pas se marier « *sans avoir profité de la vie* ». Elle dit multiplier les partenaires masculins et préférer des relations sans lendemain :

« J'ai un petit ami en ce moment mais je ne souhaite pas encore m'engager. Je veux prendre le temps de réfléchir afin d'être sûre de mon choix. Je veux avoir plus d'expérience. Un même homme pour toute la vie, ça mérite une longue réflexion. Je préfère des hommes plus jeunes justement parce qu'ils ne souhaitent pas s'engager. [...] Ici chez BÔLOM, on ne me juge pas sur mon apparence. Je ne suis pas pratiquante, je ne me voile pas, je ne fais pas les prières, et je m'habille à l'européenne. [...] ».

La jeune femme observe néanmoins le Ramadan qu'elle considère comme un événement traditionnel plutôt que religieux.

Chiraz aussi, 33 ans, Responsable formation chez WENIBO, nous semble assimilée. Lors d'un entretien, elle a déclaré : « *mon travail influence beaucoup ma vie privée. Par exemple, je parle Français tout le temps, même en dehors de l'entreprise, y compris avec mes proches* ». Lors de notre observation, nous avons justement remarqué qu'elle pratique le Français avec ses collègues durant son temps de pause, alors que ces derniers pratiquent généralement l'Arabe entre eux durant cette période. Aussi, Chiraz dit porter un intérêt particulier aux pratiques des Français, pratiques qu'elle a d'ailleurs eu l'occasion d'observer lors de ses trois voyages professionnels en France dans le cadre de son activité chez BOTBASSO (son ancien employeur). Enfin, la formatrice affirme avoir de nombreux contacts et amis français avec qui elle entretient une relation très privilégiée.

Chez BOTBASSO, Cyrine, 19 ans, téléconseillère, dit se sentir plus proche de ses clients français. Et pour cause, elle partage leurs habitudes et leur culture depuis sa plus tendre enfance. Car Cyrine a vécu en France durant 10 ans avec sa mère française, et son grand-père, un ancien combattant récompensé, également Français. Cyrine n'envisage pas son avenir en Tunisie et projette de retourner prochainement dans le pays de son enfance. Elle semble être une « enfant de la troisième culture » (Rabasso et Rabasso, 2007) dotée d'une identité duelle (Lee et Calvez, 2007) car elle partage depuis longtemps deux identités culturelles différentes.

Chez BODAA enfin, nous avons rencontré 6 personnes en situation d'assimilation.

Emna, 26 ans, téléopératrice junior, dit ne pas partager les pratiques traditionnelles de ses compatriotes, comme le fait d'être pratiquante ou de porter des vêtements traditionnels. Contrairement à la majorité de ses collègues, elle accepte très bien son identité d'« Elsa Roussel », qui lui a été suggérée lors de son recrutement par le management. Durant notre entretien, Emna a déclaré : « *personnellement, je me sens plus francophone qu'arabe* ».

Rima aussi, 32 ans, RRH (BODAA), nous semble être en situation d'assimilation ou plus précisément, en situation d'« identité négative déplacée ». D'après Camilleri (1999), l'individu qui vit une injonction identitaire négative peut s'assimiler au dominant en renvoyant aux membres de sa communauté d'origine, l'injonction dévalorisante. La RRH de BODAA qui dit avoir adopté les pratiques culturelles occidentales (célébration de la galette des rois, etc.), et qui estime que la tradition et la religion n'ont pas à avoir de place dans l'entreprise, semble déplacer « l'injonction dévalorisante » vers les personnes portant des signes ostentatoires de la religion. Comme indiqué précédemment, Rima considère ces personnes comme peu coopératives et renfermées sur elles-mêmes. Elle pense que leur présence dans l'entreprise serait préjudiciable pour les équipes, puisqu'elle y engendrerait des « clans ».

Hana, 27 ans, Back-up¹⁶⁰, et Inès, 27 ans, Superviseure (BODAA), nous paraissent elles aussi assimilées. Inès précisément, affirme ne pas se sentir Tunisienne. D'ailleurs, elle ne vit en Tunisie que depuis 4 ans. Née en France (Nice), Inès est la fille d'un diplomate tunisien. Durant son enfance et son adolescence, elle a voyagé à travers l'Europe au rythme des mutations de son père. Elle y a fait ses études (en France et en Allemagne principalement) et y a même travaillé. Inès a travaillé à Berlin Ouest durant quelques années en tant que manager dans l'évènementiel. Comme Cyrine de BOTBASSO, Inès semble dotée d'une « identité duelle » (Lee et Calvez, 2007) et être une « *enfant de la troisième culture* » (Rabasso et Rabasso, 2007), puisqu'elle est née et a grandi dans un pays différent de celui de ses parents (la Tunisie) et qu'elle vit actuellement dans ce dernier, qui se trouve être différent de son pays natal (la France) et des pays qui l'ont vue grandir (Europe). Il se peut que la position d'Inès en situation d'assimilation soit liée à son « background culturel ». Néanmoins, comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, le fait que BODAA l'ait recrutée connaissant son parcours, révèle une volonté de sa part de diminuer ses coûts de formation culturelle, mais aussi de résistance vis-à-vis de l'identité prescrite.

Enfin, les deux dernières personnes que nous avons trouvées assimilées chez BODAA sont Habib, Responsable pôle, et Belhassen, responsable production. Tous les deux ont adopté *l'assimilation au dominant* en complément d'une autre stratégie : *l'alternance systématisée des codes pour Habib* et *l'articulation organique des contraires* pour Belhassen. Nous avons déjà présenté le cas d'Habib (voir stratégies mixtes). Il nous semble que son supérieur Belhassen est lui aussi assimilé. Même s'il pense que « *la France n'est pas encore prête à accepter la différence* », il semble trouver normal que ses subordonnés soient « francisés » au travail. Il affirme être l'auteur de la liste des pseudonymes français proposés par BODAA. Ce manager a lui-même adopté les comportements qu'il attend de ses collaborateurs, comme le fait de pratiquer exclusivement le Français. Aussi, lorsque nous l'avons interrogé sur les pratiques à caractère « religieux » mises en place par l'entreprise (comme le fait d'offrir une prime pour l'Aïd El Fitr ou encore des repas durant le Ramadan), il a confirmé leur existence et a même reconnu en être l'artisan. Néanmoins, il nie leur caractère

¹⁶⁰ Pour rappel, le back-up chez BODAA est un statut intermédiaire entre le téléopérateur et le superviseur (c'est l'équivalent du Call Coach chez BÔLOM). Dans la réalité, le back-up est plus superviseur que téléopérateur. D'ailleurs il est considéré comme tel par les téléopérateurs.

« religieux ». Pour lui, ces pratiques sont des pratiques humanistes ayant pour but de faciliter la vie des collaborateurs. A son sens, la société BODAA ne soutient pas ses collaborateurs dans leurs pratiques religieuses et n'a de toute façon pas à le faire, puisqu'elle est une entreprise laïque. Lors d'un entretien, Belhassen a déclaré :

« Ici, la pratique de la religion est interdite. C'est clairement mentionné dans le règlement intérieur et communiqué aux candidats lors des recrutements. Soit ils l'acceptent et intègrent la société sans discuter, soit ils ne l'acceptent pas, dans ce cas, ils poursuivent leur recherche d'emploi ailleurs ».

Ce manager qui a étudié et vécu aux Etats Unis, refuse que l'on associe la tradition et la religion à l'entreprise BODAA. Il nous semble qu'il fait des efforts pour se rapprocher de l'identité de ses clients, c'est pourquoi nous l'estimons en situation d'assimilation.

Parallèlement, il considère que le fait de pratiquer exclusivement le Français n'éloigne pas ses collaborateurs de leur culture d'origine et contribue au contraire à les rapprocher de cette dernière. D'après lui, les Tunisiens sont ouverts culturellement et pratiquent traditionnellement le Français comme deuxième langue. Le fait de continuer à le pratiquer régulièrement dans l'entreprise serait pour eux, l'occasion de renforcer leur identité culturelle. Belhassen semble donc penser que la pratique du Français ne détourne pas les Tunisiens de leur identité, mais contribue au contraire à sauvegarder cette dernière. D'après les travaux de Camilleri (1999), ce raisonnement correspond à la stratégie de *l'articulation organique des contraires*.

En examinant les 10 profils des salariés assimilés dans les quatre entreprises, nous constatons que 6 (dont 5 de BODAA) ont un poste stratégique (RRH, Responsable Formation) et/ou des responsabilités managériales (1 Back-up, 2 Superviseurs, 1 Responsable pôle et 1 Responsable production).

Cela laisse penser que l'assimilation est peut-être une condition pour accéder à des responsabilités importantes. Cela laisse aussi supposer qu'un statut ou un niveau de responsabilité important favorise le développement de stratégies d'assimilation. Dans leurs études respectives, Pierre (2003) et Tajfel (1978) ont justement confirmé cette hypothèse. D'après eux, lorsque des individus sont valorisés par leur statut ou un niveau de responsabilité considérable, ils acceptent plus facilement les règles de leur entreprise, ainsi que la culture dominante. Néanmoins, cette hypothèse ne semble pas universelle, puisque

comme nous le verrons plus loin, au sein de l'entreprise BÔLOM, ce sont au contraire les salariés à fortes responsabilités qui repoussent l'identité dominante.

Par ailleurs, les personnes assimilées ont un autre point commun : ils sont nés ou ont été/vécu en Occident, parfois même dans le pays de leurs clients. C'est le cas d'au moins 7 personnes sur 10 (Basma et Wafa de BÔLOM, Inès, Habib et Belhassen de BODAA, Cyrine de BOTBASSO, Chiraz de WENIBO).

2.3.3. Le renforcement de l'identité négative

Nous avons rencontré cette stratégie chez un seul acteur. Selon Taboada-Leonetti (1999) et Malewska-Peyre (1999), l'individu qui la mobilise intériorise l'identité assignée en mettant en avant ses aspects les plus stigmatisants. Par exemple, en se montrant plus faible ou plus incompetent. Il nous semble qu'Amira2, alias « Chloé Nohan », 27 ans, téléopératrice confirmée 1 chez BODAA, se trouve dans cette situation. Lors de notre entretien, elle a reconnu avoir des problèmes d'« assiduité ». Amira2 dit cumuler des retards et des absences. Elle pense que c'est la raison pour laquelle sa période d'essai de 6 mois a été prolongée au lieu de se transformer définitivement en CDI comme c'est généralement le cas dans l'entreprise. Amira2 estime que les managers l'ont « prolongée » pour se donner le temps de décider s'ils souhaitaient (ou pas) la « garder ».

Pour conclure cette partie dédiée aux stratégies de transaction externe, nous constatons que les salariés de WENIBO sont les plus nombreux en pourcentage (70%, contre 41,17% chez BÔLOM, 41,66% chez BODAA et 13,33% chez BOTBASSO) à avoir mobilisé ces stratégies. *L'intériorisation* est la stratégie la plus sollicitée dans les quatre entreprises confondues et plus particulièrement chez WENIBO. Les acteurs qui l'ont choisie ont accepté et intériorisé les attributs identitaires assignés, y compris les plus stigmatisants. Ces acteurs n'ont *a priori* pas de points communs apparents, puisqu'ils ont des profils socio-démographiques (âge, sexe, diplôme, poste, etc.) très variés. En revanche, ceux ayant opté pour *l'assimilation au dominant*, 2^{ème} stratégie de transaction externe la plus sollicitée, semblent avoir des points communs : soit ils ont des postes stratégiques et/ou des responsabilités managériales, soit ils sont dotés de ce que Lee et Calvez (2007) appelleraient « la compétence culturelle », puisqu'ils fréquentent et/ou partagent plusieurs identités culturelles : celle du pays d'origine de leurs parents, celle de leur pays natal, celle de leur

pays d'accueil, et celle des pays qu'ils ont traversés durant leur enfance et/ou leur adolescence. Les salariés de BODAA ont été plus nombreux que leurs homologues des autres entreprises à adopter cette stratégie.

Globalement, BODAA a produit un pourcentage important de stratégies de transaction externe (41,67%). Néanmoins, les employés de WENIBO, entreprise mosaïque, sont plus nombreux en pourcentage (70%) à avoir mis en œuvre ces stratégies qui sont totalement favorables à l'identité imposée.

2.4. Pourquoi un management mosaïque produit-il des stratégies de transaction externe ?

Comme précisé dans le chapitre précédent, l'entreprise WENIBO oscille entre d'une part, la nécessité de dégager une certaine rentabilité économique et financière et d'autre part, l'importance de respecter le contexte culturel local (acceptation de certains signes religieux et traditionnels, présence d'une salle de prières, etc.). Ses salariés sont donc encouragés à être davantage performants. Mais parallèlement, ils sont autorisés à (continuer de) pratiquer leurs coutumes sur leur lieu de travail. Ces deux situations semblent leur convenir. Dans la seconde, ils apprécient le respect de leur culture et le fait de ne pas être contraints de changer radicalement leurs habitudes. Dans la première, ils sont fortement récompensés quand ils produisent des résultats satisfaisants, grâce à un système de rémunération « généreux » et dynamique (challenges journaliers, hebdomadaires, mensuels, trimestriels). A notre sens, c'est ce qui explique que cette entreprise mosaïque ait réussi à produire autant de stratégies totalement favorables à l'identité imposée.

Néanmoins, le management mosaïque n'est pas le seul à produire des stratégies de transaction externe. BODAA et BÔLOM qui sont respectivement bureaucratique et paternaliste connaissent elles aussi un pourcentage important de ce type de stratégies (41,67% pour BODAA et 41,18% pour BÔLOM).

Le fait que BODAA n'autorise pas la pratique de la culture locale en son sein explique en partie ce résultat. Effectivement, ne pouvant pas pratiquer leurs traditions au travail, les

salariés de BODAA sont obligés soit de les pratiquer à l'extérieur (ce qui explique l'adoption de leur part de *l'alternance systématisée des codes*, stratégie mixte la plus mobilisée dans l'entreprise), soit de les délaissier complètement pour adopter celles de leurs clients français (cela explique la présence importante de stratégies *d'assimilation au dominant* dans l'entreprise).

Au regard de la littérature, l'entreprise BÔLOM respecte parfaitement les attentes individuelles et collectives de ses travailleurs. Elle leur permet de travailler exclusivement avec leurs proches, ce qui est d'après Zghal (1994), une attente des travailleurs tunisiens, qui accordent habituellement une importance capitale aux liens extraprofessionnels. De plus, BÔLOM autorise ses collaborateurs à prendre plus de responsabilités et de libertés, en devenant des entrepreneurs. Ce qui correspond encore une fois aux attentes de la majorité des salariés tunisiens (Yousfi et al, 2005). Le fait que cette entreprise respecte totalement le contexte local explique sans doute les stratégies identitaires de ses collaborateurs. En effet, ces derniers s'estimant satisfaits du respect de leurs traditions, ils sont prêts à faire des efforts en acceptant partiellement voire totalement l'identité imposée. En conséquence, on retrouve chez BÔLOM autant de stratégies mixtes (41,18%) que de stratégies de transaction externe (41,18%). Par ailleurs, comme nous allons le constater plus loin, on y retrouve aussi un nombre non négligeable (35,29%) de stratégies de transaction interne, particulièrement chez les salariés occupant des postes à responsabilités.

2.5. Les stratégies de transaction interne

Ces stratégies qui visent à préserver l'identité originelle, sont les moins mobilisées par les collaborateurs des quatre entreprises réunies, puisque nous n'en avons comptabilisé que 25 sur un échantillon total de 81 personnes (soit un pourcentage de 30,86%). Néanmoins, en observant les résultats de plus près, nous constatons que les salariés de BOTBASSO sont les plus nombreux à les solliciter.

Tableau 26: Pourcentage de stratégies de transaction interne par rapport à l'échantillon total par entreprise

stratégies de transaction interne	BOTBASSO		BÔLOM		BODAA		WENIBO		TOTAL stratégies	
	nombre	%	nombre	%	nombre	%	nombre	%	nombre	%
Le contournement	16	53,33%	1	5,88%	1	4,17%	0	0,00%	18	22,22%
Le déni	1	3,33%	2	11,76%	0	0,00%	1	10,00%	4	4,94%
La singularisation	0	0,00%	3	17,65%	0	0,00%	0	0,00%	3	3,70%
nombre total de stratégies par entreprise	17		6		1		1		25	
Taille de l'échantillon total/ pourcentage de stratégies par rapport à l'échantillon total	30	56,67%	17	35,29%	24	4,17%	10	10,00%	81	30,86%

Lecture du tableau : pour la ligne 1, colonne 2, BOTBASSO :

Chez BOTBASSO, 16 stratégies de contournement ont été identifiées sur un total de 30 personnes (soit 53,33%)

Chez BOTBASSO, sur un total de 30 personnes, nous avons comptabilisé 17 stratégies de transaction interne (soit 56,67%). 16 personnes ont choisi le *contournement* soit comme stratégie exclusive (c'est le cas de 11 personnes), soit comme stratégie complémentaire (c'est le cas de 5 personnes). Une seule personne a choisi le *déni*.

Au sein de BÔLOM, nous avons identifié 6 stratégies de transaction interne sur un total de 17 personnes (soit un pourcentage de 35,29%). Trois personnes ont choisi exclusivement ou accessoirement la *singularisation*. Deux ont opté pour le *déni* et une a choisi le *contournement*.

Chez BODAA, nous avons comptabilisé une seule stratégie de transaction interne sur un total de 24 personnes (soit 4,17%). Enfin, dans l'entreprise WENIBO, nous en avons également comptabilisé une sur un total de 10 personnes (soit 10%). Cette personne a simultanément adopté une stratégie de transaction interne et une stratégie mixte.

BOTBASSO s'impose donc comme l'entreprise la plus mobilisatrice de stratégies de transaction interne.

Parmi les stratégies de transaction interne les plus sollicitées, le *contournement* arrive en tête puisque nous l'avons comptabilisé 18 fois sur un total de 81 personnes (soit 22,22%). Il est suivi par le *déni* (4,94%) et la *singularisation* (3,70%).

2.5.1. Le déni

Dans la stratégie du *déni*, l'individu réfute complètement l'identité assignée parce qu'il ne s'y reconnaît pas, mais aussi parce qu'il ne souhaite pas que ce soit autrui qui décide de la définition de son moi (Taboada-Leonetti, 1999).

Kais, 31 ans, téléconseiller chez BOTBASSO, nous semble dans cette situation. Malgré le fait qu'il ait vécu en France durant 12 ans, il ne souhaite pas adopter un patronyme français et refuse qu'on lui prescrive les modalités de son identité. S'il était plus coopératif au début (quand il était rattaché à l'opération 2), il ne l'est plus désormais. En effet, Il affirme utiliser dorénavant son patronyme tunisien uniquement et dit ne pas du tout croire en la direction française, ni aux managers tunisiens de l'entreprise. D'ailleurs, il projette de quitter son poste dans « *moins d'un an pour la France peut-être* » même s'il n'est pas encore certain de cette destination.

Chez WENIBO, Najla, 30 ans, téléactrice, a simultanément opté pour le *déni* et la *recherche de similitudes*, deux stratégies a priori contradictoires. Comme nous l'avons indiqué précédemment (voir stratégies mixtes), Najla refuse qu'on lui dise comment elle devrait être. Elle a donc utilisé son droit de garder son nom tunisien, droit qui lui est permis par l'entreprise.

Nizar, 29 ans, et Hamdi, 28 ans, les deux propriétaires de BÔLOM, ont eux aussi adopté la stratégie du *déni*. Tous les deux se disent « contre » le principe des pseudonymes même s'ils recommandent leur adoption à leurs employés. Ils considèrent que ce n'est ni aux donneurs d'ordres, ni aux clients finaux français et suisses de leur prescrire les modalités de leurs identités. Nizar affirme avoir mis un terme à un contrat qui l'unissait à un donneur d'ordres, car ce dernier ne voulait coopérer avec lui qu'à la condition qu'il n'y ait pas « *de prospects arabes* » parmi ses clients (finaux) : « *Il ne voulait pas que nous démarchions des prospects arabes. Pour lui, les Arabes sont des voleurs. J'ai décidé de rompre avec lui* ». Nizar et Hamdi soutiennent que désormais, ils n'accepteront plus de collaborer avec des personnes qui ne respecteront pas leur culture. D'ailleurs, en 2010, dès l'ouverture de la société, ils ont ouvert une salle de prières dans leurs locaux, malgré l'interdiction et malgré le fait qu'ils se définissent comme « non pratiquants ». Suite à cette ouverture, les deux responsables ont reçu un « rappel à l'ordre » de la part des autorités locales. Selon Nizar, le Maire de la commune en personne les a fermement invités à se conformer à la loi en interdisant aux

femmes voilées d'accéder à l'entreprise, et en fermant la salle de prières. Malgré cette mise en demeure, Nizar dit avoir résisté estimant que ce n'est pas à autrui de lui indiquer comment il devrait être ou se comporter dans son entreprise. Ce responsable est allé jusqu'à refuser au maire de la commune l'accès à sa société : « *J'ai demandé au gardien de ne plus laisser le Maire entrer ici* ». Après la chute du président Ben Ali en 2011 et l'arrivée au pouvoir d'Ennahda, un parti religieux, les responsables de BÔLOM n'ont plus reçu de « rappel à l'ordre » des autorités locales.

2.5.2. La singularisation

Nous n'avons rencontré cette stratégie que chez BÔLOM. Nous avons précédemment (voir stratégies mixtes) présenté les trois acteurs qui l'ont mobilisée (Akram, Marwen et Farah). Ils affichent tous les trois des signes ostentatoires de la tradition et de la religion (voile intégral, barbe, vêtements traditionnels). Au cours de nos entretiens, Marwen, superviseur et Farah, Call Coach, nous ont affirmé qu'ils étaient devenus « *salafistes non jihadistes* » depuis un an environ, soit depuis la révolution tunisienne. Marwen s'est néanmoins empressé de nous indiquer que son appartenance au courant salafiste ne fait pas de lui un terroriste, comme le prétendraient les médias occidentaux selon lui. D'après lui, sa religion prônerait la paix et le partage et condamnerait toute forme de violence.

2.5.3. Le contournement

Le contournement est la stratégie de transaction interne la plus mobilisée par les quatre entreprises, et plus particulièrement par les salariés de BOTBASSO. Dans cette stratégie, l'individu qui constate un « désaccord » (Goffman, 1973) entre son identité réelle et celle assignée par autrui, choisit de conserver la première au détriment de la seconde. Ceci, parce que les contraintes de l'assignation ne sont pas suffisamment importantes, mais aussi parce qu'il bénéficie du soutien de sa communauté d'origine (Taboada-Leonetti, 1999). Nous avons identifié 18 stratégies de *contournement* dont 16 chez BOTBASSO.

Contrairement à ses collaborateurs, Mohamed1, 31 ans, téléopérateur et chef de projet chez BÔLOM, refuse l'idée d'adopter un pseudonyme français. D'après nos informations, il n'est pas simplement un employé de l'entreprise. Il en est aussi l'associé. En fait, avec Mohamed2,

ils sont les « propriétaires » de « l'opération B », activité de vente d'abonnements téléphoniques et d'internet pour le compte d'une entreprise française du CAC 40, spécialisée dans les télécommunications. En réalité, cette entreprise du CAC 40 avait confié aux deux Mohamed cette opération avant leur arrivée chez BÔLOM. Mais ils n'avaient ni les moyens, ni les outils pour la réaliser. C'est la raison pour laquelle ils se sont associés à BÔLOM (tout en ayant le statut de salariés) pour pouvoir bénéficier de ses ressources humaines et techniques. Mohamed1 dispose donc d'un statut singulier et d'un pouvoir relativement important. C'est probablement ce qui explique sa stratégie de *contournement*. En effet, étant propriétaire de son projet, il peut se permettre de s'accorder quelques libertés vis à vis de l'identité prescrite.

De son côté, quand il était autrefois téléopérateur, Maher, 28 ans, Superviseur chez BODAA, utilisait un pseudonyme français. Désormais, il considère qu'il n'a plus à le faire parce qu'« en France aussi, il y a des "Maher". Pourquoi devrais-je prendre un pseudonyme ? ». Maher estime donc que son prénom n'est pas marginal. Alors qu'il conseille à ses subordonnés de prendre des pseudonymes, il estime qu'il n'a pas à le faire. Selon nous, sa stratégie de *contournement* est en partie due à son statut. En tant que manager, Maher est chargé de superviser les téléopérateurs. Il ne communique qu'exceptionnellement avec les clients finaux français. Il n'a donc pas besoin de prendre un pseudonyme ni de « franciser » son accent. Il peut se permettre de « contourner » l'identité prescrite. Le fait que les modalités de l'injonction identitaire ne soient pas très contraignantes pour les managers de BODAA explique ainsi la position de Maher en situation de *contournement*. Néanmoins, tous les managers de l'entreprise sont soumis aux mêmes contraintes. Pourtant, ils ont majoritairement adopté des stratégies mixtes ou de transaction externe.

Par ailleurs, Maher nous semble avoir adopté une deuxième stratégie en plus du *contournement* : la *suspension d'application de la valeur*, une stratégie mixte. D'après Camilleri (1999), dans cette stratégie, l'individu revendique et s'identifie à une valeur ou représentation, mais ne l'applique pas du tout dans la réalité. Maher encourage très fortement ses collaborateurs à adopter des pseudonymes français car il estime que ces derniers les protègent « du racisme des clients ». Pourtant dans la réalité, ce manager rejette complètement l'idée d'en adopter un. En mobilisant cette stratégie mixte, Maher souhaite probablement « être bien vu » par ses supérieurs. En adoptant la première stratégie (le

contournement), il préserve son identité et limite les contradictions entre celle-ci et l'identité prescrite.

Chez BOTBASSO, les 16 personnes qui nous semblent en situation de *contournement* ont en commun, le fait de ne pas faire des efforts pour se rapprocher de l'identité de leurs clients.

Tout d'abord, nous constatons que ces personnes font très peu d'efforts pour maîtriser parfaitement le Français, leur langue de travail, mais aussi celle de leurs clients. Lors d'un entretien, Radhouene, 32 ans, chargé de qualité, a reconnu que beaucoup de ses collaborateurs « *maitrisent moyennement le Français* » malgré leur niveau d'études relativement élevé, et les efforts de formation de l'entreprise.

Par ailleurs, selon nos informations, certains de ces salariés refusent, contrairement à leurs collègues, d'utiliser systématiquement des pseudonymes européens et de « franciser » leur accent. Rim par exemple, 30 ans, téléconseillère, affirme utiliser plus souvent son nom tunisien que son pseudonyme français : « *Moi j'utilise beaucoup mon vrai nom. Quand j'ai des clients racistes, je raccroche. Tant pis !* ». Sondès, 24 ans, Téléconseillère, et Kais, 31 ans, téléconseiller, déclarent faire la même chose.

Aussi, certains salariés de BOTBASSO en situation de *contournement* affirment s'exprimer souvent en Arabe sur le lieu de production malgré l'interdiction. D'autres avouent cumuler des retards et des absences en partie pour éviter d'affronter leurs clients.

D'après Taboada-Leonetti (1999), la stratégie du *contournement* apparaît généralement quand les modalités de l'injonction identitaire sont peu coercitives et quand les individus à qui on assigne une identité sont fortement soutenus par les membres de leur communauté. Chez BOTBASSO, nous avons pu vérifier ces affirmations. En effet, les contraintes de l'assignation identitaire nous paraissent moins importantes que dans certaines des trois autres entreprises.

Tout d'abord, au niveau de la maîtrise du français, nous constatons que les collaborateurs qui font peu d'efforts pour améliorer leur vocabulaire ne sont pas sanctionnés contrairement à ceux de l'entreprise BODAA par exemple. Dans cette dernière effectivement, comme nous l'avons indiqué dans le chapitre précédent, les téléopérateurs

effectuent chaque mois un test pour évaluer leur maîtrise de la langue française. Ce test est sanctionné par une prime.

Ensuite, en ce qui concerne les salariés qui refusent l'usage systématique de pseudonymes européens, il semble que l'explication réside dans la nature de l'activité. Les activités réalisées par les salariés rencontrés chez BOTBASSO (assistance technique, service clients) se font en réception d'appels uniquement. Ce sont les clients français et belges qui les appellent pour obtenir de l'aide suite au dysfonctionnement de leur abonnement. Cette situation de « demandeurs d'aide » place les clients en position de faiblesse, et attribue aux Tunisiens un pouvoir : celui de détenir la compétence. Ce « pouvoir » autorise les salariés de BOTBASSO à s'attribuer une certaine liberté et en particulier celle de conserver leur identité originelle. Les contraintes de l'activité de réception d'appels ne seraient donc pas suffisamment coercitives pour obliger les salariés à adopter l'identité attendue par les clients. Néanmoins, cette affirmation doit être relativisée, car les salariés de BODAA font eux aussi de la réception d'appels (en partie) et pourtant, nous n'y avons rencontré qu'un acteur en situation de *contournement*. Le fait que les acteurs de BOTBASSO aient majoritairement choisi le *contournement* a donc d'autres explications.

Par ailleurs, le fait que certains acteurs en situation de *contournement* chez BOTBASSO pratiquent ouvertement leur langue maternelle sur le lieu de production malgré l'interdiction, réside sans doute dans l'absence de sanction. Comme précisé précédemment, Mohamed, Responsable d'équipes, avoue ne pas sanctionner ses collaborateurs qui pratiquent l'Arabe, parce qu'il lui arrive régulièrement de le pratiquer lui aussi, bien qu'il le fasse à voix basse. Au cours de notre présence dans l'entreprise, Karim, 28 ans, Bessem, 29 ans, Akram, 29 ans, et Monjia, 31 ans, téléconseillers tous les quatre, nous ont affirmé qu'ils pratiquent régulièrement leur langue maternelle, parce qu'« *ici, même les managers s'expriment en Arabe* » sous-entendant que ces derniers ne donnent pas le « bon exemple » et sont de fait, « mal placés » pour les sanctionner.

Enfin, ceux qui cumulent les retards et les absences en partie pour « fuir » leurs clients le font probablement parce que la prime d'assiduité proposée ne les dissuade pas suffisamment d'adopter ce type d'attitude. Comme vu dans le précédent chapitre, cette

prime est de 25 dinars alors que dans certaines entreprises comme WENIBO, elle est de 100 dinars. Toutefois, les deux autres entreprises (BODAA et BÔLOM) proposent elles aussi une prime d'assiduité très modeste (20 et 30 DT). Pourtant, nous n'y avons rencontré qu'un cas de *contournement*.

Enfin, si les salariés de BOTBASSO ont majoritairement opté pour le *contournement*, c'est probablement parce qu'ils sont soutenus par le syndicat majoritaire de l'entreprise. Durant nos entretiens, nous avons appris par Sana, téléconseillère et Riadh, responsable d'unité opérationnelle, que ce syndicat exerce de fortes pressions sur la direction française. Pour y parvenir, ses représentants se mettent perpétuellement « en campagne » auprès de leurs collaborateurs. Ils promettent à ces derniers de les soutenir dans leur quête de justice en contrepartie de leur adhésion à leurs revendications ou à leur mouvement syndical. Nous avons appris par Riadh et par Mohamed que de nombreux téléopérateurs projettent souvent de se mettre en grève suite à la demande de ce syndicat. Néanmoins, comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, les salariés des trois autres entreprises bénéficient eux aussi de soutien (managérial notamment). Pourtant, ils n'ont pas majoritairement choisi la stratégie du *contournement*.

Le fait que les salariés de BOTBASSO aient majoritairement adopté le *contournement* n'est pas favorable à l'entreprise. Cela renvoie une mauvaise image aux clients et aux donneurs d'ordres (c'est notamment le cas quand les salariés ne font pas l'effort d'améliorer leur maîtrise du Français). A terme, cela pourrait entraîner la perte de clients au profit d'autres prestataires. D'après Riadh, RUO, la direction de l'entreprise serait consciente de ces risques et aurait même déjà prévu d'y remédier, en changeant radicalement sa stratégie de recrutement. Riadh croit savoir que la direction française prévoit désormais de se lancer dans la « chasse de têtes » en débauchant les « meilleurs profils » d'autres centres d'appels francophones. Ceci, parce que ces profils seraient déjà expérimentés et assimilés à la culture des clients. Mais à notre connaissance, au moment de notre présence dans l'entreprise, cette stratégie n'avait pas encore été mise en œuvre.

En résumé, une majorité de salariés rencontrés chez BOTBASSO a adopté le *contournement* comme stratégie de transaction interne. L'absence de mesures coercitives et le manque de

sanctions expliquent probablement ce choix. Cependant, à notre sens, ces deux raisons ne suffisent pas pour expliquer qu'un grand nombre de personnes aient fait le choix de « contourner » l'identité attendue par leurs clients. Comme nous le préciserons plus loin, le modèle managérial global choisi par l'entreprise explique probablement ce résultat.

Ces salariés de BOTBASSO qui ont choisi le *contournement* sont tous téléconseillers, sauf Ahmed, 33 ans qui est Vigiste. Leurs profils sociodémographiques sont très variés. On y trouve aussi bien des femmes que des hommes, des personnes hautement diplômées (BAC+5) que des personnes faiblement qualifiées (BAC). Leur ancienneté dans l'entreprise est elle aussi très variée. Certains comme Ahmed y travaillent depuis 7 ans alors que d'autres (comme Amine ou encore Atef) y sont depuis moins d'un an.

En revanche, chez BÔLOM, en observant les profils des 5 acteurs qui ont choisi une stratégie de transaction interne, nous constatons que 4 ont un poste à responsabilités managériales (superviseur, call coach) et/ou une fonction impliquant une très grande autonomie (chef de projet associé, gérants et copropriétaires). A en croire Sainsaulieu (1988), cela n'est pas surprenant. D'après ce chercheur, la décision de s'identifier à un dominant est un aveu d'impuissance et d'incapacité à défendre sa différence. Pour l'auteur, les individus dépourvus de pouvoir s'inclinent plus facilement face à un autrui dominant, alors que ceux ayant du pouvoir s'inclinent beaucoup moins, parce qu'ils sont eux-mêmes déjà des « puissants ». Il semblerait donc qu'un poste à responsabilités favorise le développement de stratégies de transaction interne. Ce résultat contraste avec celui de l'entreprise BODAA où une majorité de managers se situe dans *l'assimilation au dominant*. Ces différences de résultats sont probablement dues aux caractéristiques particulières de chacune des sociétés et en particulier leur modèle de management.

En conclusion, BÔLOM, entreprise paternaliste, connaît un pourcentage non négligeable de stratégies de transaction interne (35,29%) particulièrement chez les salariés occupant des postes à responsabilités. Les entreprises BODAA et WENIBO qui pratiquent respectivement un management bureaucratique et un management mosaïque ne produisent pas beaucoup ces stratégies (4,17% pour l'une et 10% seulement pour l'autre). De tous les quatre centres d'appels, c'est BOTBASSO, entreprise globale, qui se démarque avec un pourcentage plus

important de stratégies de transaction interne (56,67%). Cela laisse penser qu'un management global est un terrain plus favorable à ce type de stratégies.

2.6. Pourquoi autant de stratégies de transaction interne dans une entreprise globale ?

BOTBASSO s'applique à centraliser, à standardiser et à homogénéiser ses pratiques dans tous ses sites et dans tous les pays où elle exerce ses activités. Comme BODAA, elle n'est pas toujours attentive au contexte culturel local ni aux attentes individuelles et collectives de ses salariés. Mais contrairement à cette dernière, elle ne valorise pas le couple égalité-dignité, pourtant cher aux travailleurs tunisiens à en croire Zghal (1994) et Yousfi et al (2005).

En termes de rémunération notamment, ses travailleurs s'estiment victimes d'un traitement défavorable. En effet, ils s'estiment désavantagés comparativement aux expatriés français qui gagneraient jusqu'à 10 fois plus qu'eux, et qui percevraient un nombre important d'avantages en nature (voitures et logement de fonction).

Par ailleurs, en termes de gestion de l'emploi, BOTBASSO a davantage recours aux contrats précaires. Bien que majoritairement en CDI, ses salariés bénéficient de moins d'avantages que leurs homologues des autres entreprises (pas de CNSS avant la titularisation, pas de titularisation avant 12 mois, pas de tickets restaurants avant 4 mois, etc.). Cela explique probablement leur moindre adhésion aux politiques et pratiques de l'entreprise, mais aussi leur forte tendance à développer des stratégies de transaction interne.

D'autres raisons peuvent justifier le pourcentage important de stratégies de transaction interne dans cette entreprise globale :

En termes de recrutement, alors que BODAA, WENIBO et BÔLOM tiennent compte totalement (BÔLOM) ou partiellement (WENIBO et BODAA) du contexte local, BOTBASSO utilise une procédure impersonnelle et formelle *a priori* en désaccord avec le contexte local. Par ailleurs, elle ne recrute pas prioritairement des candidats acculturés ni expérimentés, qui maîtrisent déjà les codes culturels des clients.

En ce qui concerne la division et la coordination du travail, BOTBASSO propose des tâches routinières et apparemment sans valeur ajoutée à en croire ses collaborateurs. De plus, ces

derniers se disent débordés et considèrent que leur employeur néglige l'aspect humain au profit de la rentabilité économique.

Au sujet du *contrôle de la performance*, les salariés de BOTBASSO reprochent au PGPQ, outil de management des performances, d'être trop formel, dirigiste et inadapté à leur contexte. Cet outil qui a été pensé et mis en œuvre de manière unilatérale par le siège français, dépossède complètement les salariés locaux du pouvoir de décision.

Concernant la *planification du temps de travail*, comme BODAA, BOTBASSO ne semble pas prendre en considération les obligations familiales et religieuses de la majorité de ses salariés. Mais contrairement à BODAA, elle impose à ces derniers, un planning surchargé (jusqu'à 10 heures par jour), quel que soit leur état physique à en croire leurs propos.

Enfin, au sujet des *pratiques religieuses*, BOTBASSO fait beaucoup d'efforts en autorisant notamment ses employés à prier sur leur lieu de travail et à y porter des signes ostentatoires de leur religion. Néanmoins, lors du recrutement, les managers ne vérifient pas au préalable, la compatibilité entre les activités de l'entreprise et les convictions religieuses de leurs nouvelles recrues, contrairement à leurs homologues de BODAA et WENIBO.

Ces différentes raisons expliquent sans doute le pourcentage important de stratégies de transaction interne dans l'entreprise.

Conclusion du chapitre 6

Le présent chapitre a consisté à traiter la seconde étape de notre problématique qui est de savoir si les modèles managériaux adoptés par les quatre entreprises influencent les stratégies identitaires de leurs salariés. Nous avons précisément cherché à identifier les stratégies identitaires des salariés tunisiens rencontrés pour ensuite établir une éventuelle relation entre elles et les modèles managériaux des centres d'appels étudiés.

Dans un premier temps (section 1), nous avons mis en évidence le désaccord ressenti par les Tunisiens, entre leur identité réelle et celle attendue par leurs clients occidentaux. Nous avons souligné le fait que ces salariés estiment leur identité dévalorisée par leurs clients. D'après eux, les clients français, belges et suisses auraient des préjugés négatifs sur leurs origines ethniques et leur religion. Ils verraient en eux des personnes incompetentes, peu fiables et maîtrisant approximativement la langue française.

Cette assignation identitaire négative aurait conduit les quatre entreprises à pratiquer le camouflage culturel et linguistique, ainsi que le camouflage géographique. Dans le premier, les salariés tunisiens sont incités à adopter des pseudonymes à consonance française ainsi que les pratiques culturelles occidentales. Aussi, ils sont incités à franciser leur accent et à s'abstenir (dans certains cas) de pratiquer leur religion sur leur lieu de travail. Dans le camouflage géographique, les salariés rencontrés sont priés d'éviter de révéler à leurs clients occidentaux, leurs origines géographiques.

En réaction à cette assignation identitaire, ils ont majoritairement développé des stratégies (section 2) mixtes, qui visent aussi bien à préserver leur identité initiale que celle attendue par leurs clients. *La pondération différentielle des valeurs en opposition* s'est imposée comme la stratégie mixte la plus sollicitée. Elle consiste à établir un ordre de priorités parmi les représentations ou des valeurs, et à s'investir dans celles qui apparaissent en haut de la hiérarchie. Dans notre enquête, les salariés estiment que le fait d'avoir un emploi et/ou un salaire dans un contexte économique instable et fragile, nécessite de leur part, des efforts d'ouverture vis-à-vis de l'identité imposée.

Les salariés rencontrés ont ensuite mobilisé des stratégies de transaction externe, totalement favorables à l'identité dominante. Ils ont majoritairement opté pour *l'intériorisation* en acceptant parfois la dévalorisation de leur identité.

Enfin, ils ont développé des stratégies de transaction interne, totalement défavorables à l'identité imposée.

Globalement, ceux de WENIBO, entreprise mosaïque, ont majoritairement opté pour des stratégies de transaction externe (70%). Ceux de BODAA qui connaissent un management bureaucratique ont préféré des stratégies mixtes (66,66%). Ceux de BOTBASSO, entreprise globale, ont majoritairement choisi des stratégies de transaction interne et en particulier le *contournement*. Ceux de BÔLOM en revanche, société paternaliste, sont plus partagés. Ils ont opté autant pour des stratégies mixtes (41,18%) que de transaction externe (41,18%).

Tableau 27: Pourcentages des stratégies par entreprise selon la taille de l'échantillon

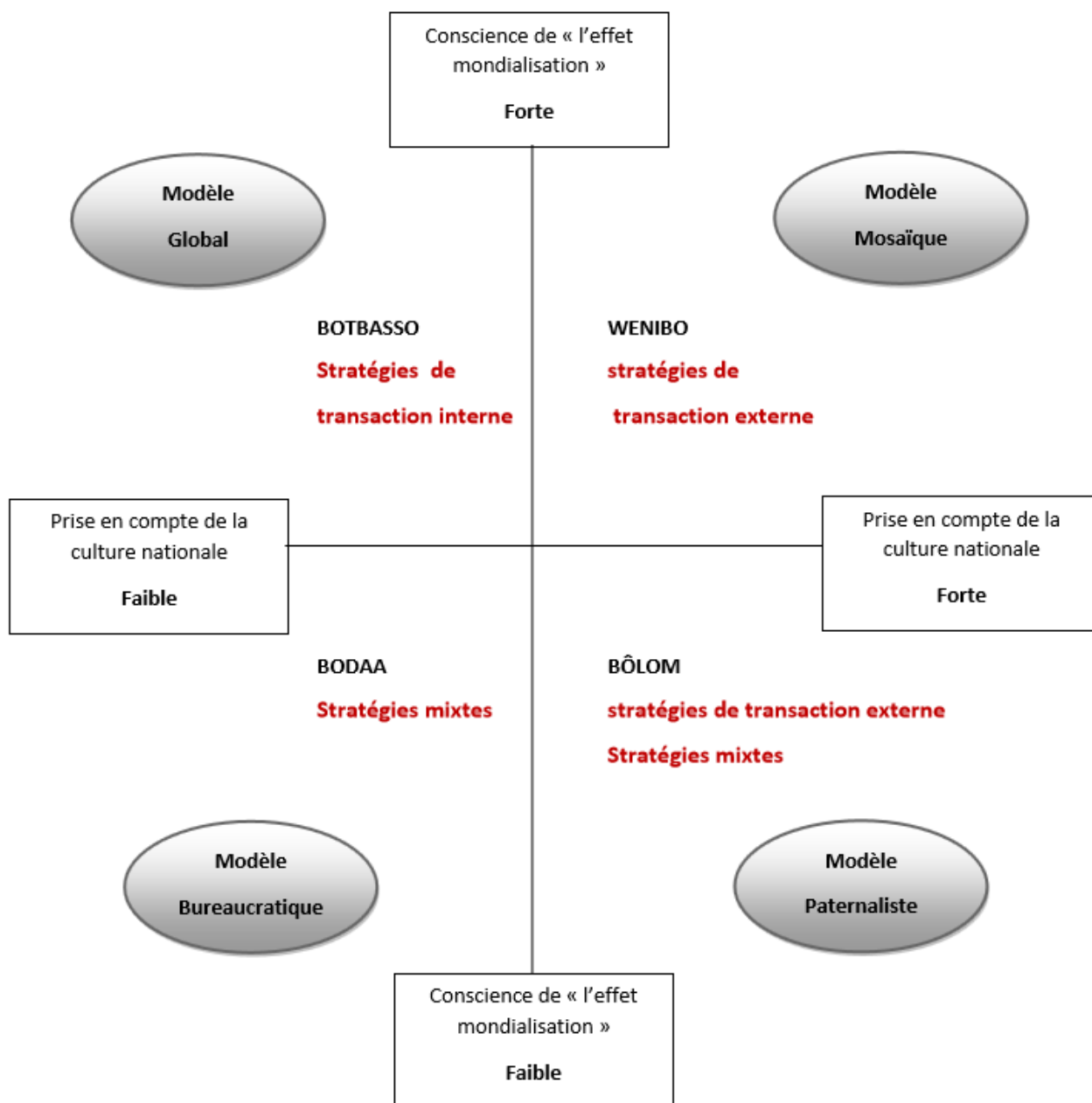
	BOTBASSO		BÔLOM		BODAA		WENIBO	
	nombre	%	nombre	%	nombre	%	nombre	%
stratégies mixtes	14	46,67%	7	41,18%	16	66,67%	3	30,00%
stratégies de transaction externe	4	13,33%	7	41,18%	10	41,67%	7	70,00%
stratégies de transaction interne	17	56,67%	6	35,29%	1	4,17%	1	10,00%
nombre de salariés tunisiens interrogés	30		17		24		10	

Notre thèse confirme ainsi l'existence d'un lien entre stratégies identitaires et modèle managérial. La mise en œuvre massive de stratégies de transaction interne par les collaborateurs de BOTBASSO est en réalité l'expression de leur frustration vis à vis du modèle global, importé de l'Occident.

Le développement de stratégies mixtes par les employés de BODAA est l'expression de leur relative satisfaction vis-à-vis des principes d'égalité et de justice permis par le modèle bureaucratique. Enfin, le développement de stratégies mixtes par les salariés de BÔLOM d'une part, et de stratégies de transaction externe par les employés de WENIBO et de BÔLOM d'autre part, est la manifestation de leur satisfaction vis-à-vis des modèles mosaïque et paternaliste qui seraient respectueux de leur contexte culturel.

De cette étude, il ressort que dès lors qu'une entreprise respecte le contexte culturel local, elle est susceptible de produire des stratégies identitaires totalement favorables à l'identité imposée, soient des stratégies de transaction externe (voir figure ci-après). En revanche, quand elle ne respecte pas totalement ce contexte culturel, elle est susceptible de produire des stratégies de transaction interne (BOTBASSO), sauf si elle valorise les principes d'égalité et de justice. Dans ce cas, elle peut produire des stratégies mixtes (BODAA), qui sont plutôt favorables à l'identité imposée.

Figure 9 : Lien entre stratégies identitaires et management, adapté de Scouarnec et Silva (2006)



Chapitre 7 : Les enseignements de la recherche

Le présent chapitre est consacré à la présentation des apports de notre thèse. Nous indiquerons tout d'abord ce qu'apporte la présente thèse à la littérature (section 1). Ensuite, nous proposerons aux praticiens des recommandations pour mieux appréhender le management des identités dans leurs entreprises (Section 2).

Section 1 : Les apports théoriques

1.1. Apports par rapport aux travaux sur l'identité

Nos travaux mettent en évidence la pertinence de la grille d'analyse des stratégies identitaires présentées au chapitre 1. Les auteurs de cette grille (Camilleri, Malewska-Peyre, Taboada-Leonetti, Vasquez, etc.) ont testé cette dernière sur des citoyens maghrébins entre autres, dans le cadre de travaux en sociologie ou en psychologie sociale. A notre connaissance, ils ne l'ont pas expérimentée dans l'industrie des centres d'appels. Nos travaux montrent que cette grille est parfaitement adaptée aux travailleurs de ce secteur.

Malgré son âge (travaux réalisés et/ou publiés entre les années 60 et 90), cet outil est complètement d'actualité en raison de l'internationalisation de plus en plus croissante des entreprises.

Par ailleurs, la prédominance des stratégies mixtes dans notre étude laisse supposer une évolution des travaux en management interculturel. Notre recherche montre en effet que l'objectif d'une entreprise internationale n'est pas nécessairement d'assimiler ses salariés à une culture dominante. Cette recherche dépasse l'approche relativement binaire (assimilation / objection de la culture imposée) autrefois présentée dans les travaux en

management interculturel. Elle montre qu'il existe des combinaisons intermédiaires entre ces deux extrémités

Aussi, nous avons vu au chapitre 1 que les auteurs sont divisés sur les facteurs qui influenceraient la définition de l'identité individuelle.

Certains (Malewska-Peyre, 1999 ; Camileri, 1999 ; Erikson, 1973, Freud, 1919) soutiennent une perspective essentialiste, considérant que l'identité est une « construction autonome du moi » (Lipiansky et al, 1999), stable et cohérente, quels que soient les objectifs de l'individu, le lieu où il se trouve et l'interlocuteur avec lequel il communique. Pour ces auteurs en effet, l'individu construirait et déterminerait seul, ses attributs identitaires indépendamment de son environnement.

D'autres (Goffman, 1973, Toboada-Leonetti, 1999, Vasquez, 1999 ; Lipiansky, 1999 ; Mead, 1934 ; Heider, 1958) au contraire, soutiennent une perspective interactionniste, reconnaissant l'influence de l'environnement familial, scolaire, social et professionnel dans la construction de l'identité. Pour eux, la définition de l'identité individuelle résulte non pas de l'individu, mais de l'influence de son environnement.

D'autres (comme Dubar, 2010) enfin, défendent une perspective hybride considérant que l'identité résulte conjointement d'une construction individuelle et de l'influence du contexte environnant. Elle serait le fruit d'une négociation, et non « *un simple étiquetage autoritaire d'identités prédéfinies sur la base des trajectoires individuelles* » (Ibid.)

Les résultats de notre thèse semblent conforter cette troisième perspective. En effet, bien que certains employés aient le désir de conserver leur propre définition de soi, en relativisant ou en rejetant l'identité prescrite, leurs stratégies identitaires se trouvent en partie influencées par leur environnement (management, injonction des clients, caractéristiques de l'activité, etc.). Elles semblent effectivement résulter d'une construction conjointe entre les salariés et leur contexte.

Par exemple, le fait que les stratégies de transaction interne, défavorables à l'identité dominante, soient plus nombreuses chez BOTBASSO qu'ailleurs, révèle que les salariés de cette entreprise souhaitent a priori se définir « à leur manière » sans avoir à subir l'influence d'autrui. Néanmoins, d'après nos observations, cette définition subjective est en partie influencée par leur environnement professionnel. En effet, le choix par les salariés de la

stratégie de *contournement* est entre autres, justifié par la nature de leur activité. L'activité d'assistance technique en réception d'appels érige les téléconseillers de l'entreprise au rang de détenteurs de compétences et donc de pouvoir. Les clients français et belges qui les appellent sont de fait, en «situation d'infériorité », puisqu'ils ont besoin de leur aide. Ce pouvoir relatif autorise les téléconseillers de BOTBASSO à se distancer des politiques organisationnelles et donc à exprimer leur rejet de l'identité imposée. C'est ce qui explique en partie leur choix pour la stratégie du *contournement*.

Par ailleurs, le fait que les stratégies mixtes soient les plus nombreuses dans les quatre entreprises réunies, semble conforter là aussi la troisième perspective de l'identité, soit la perspective hybride. Le choix par les employés de BODAA de *l'alternance systématisée des codes* -stratégie consistant à survaloriser l'identité originelle en dehors du travail- en est l'exemple. Alors qu'ils sont « sommés » d'adopter l'identité de Français durant et en dehors de leur temps de travail (temps de pause, temps de présence dans les sanitaires¹⁶¹), les salariés de BODAA ont majoritairement choisi de se surinvestir dans les traditions de leur identité tunisienne hors entreprise. Ceci, pour mieux supporter les contraintes de leur identité de Français au travail. Leur choix pour *l'alternance systématisée des codes* semble avoir deux explications : elle résulte du management bureaucratique (et donc de l'environnement), lequel limite (voire interdit) la pratique de la culture locale pour se focaliser sur le respect de règles et procédures. Mais elle semble aussi résulter de la volonté des acteurs de conserver leur identité tunisienne, et donc de se définir comme ils l'entendent sans avoir à obéir aux injonctions de leurs clients. Le modèle bureaucratique choisi par BODAA explique donc bien les stratégies identitaires de ses salariés tunisiens. Mais ces dernières résultent aussi de la volonté des acteurs de mettre en avant ou de réhabiliter leur subjectivité. Ce constat conforte la perspective hybride de l'identité.

Nos travaux montrent par ailleurs, que l'identité est instable et situationnelle contrairement à ce que postule la perspective essentialiste. Par exemple, certaines personnes utilisent des identités différentes selon le lieu, l'interlocuteur et le but recherché. Ainsi, chez BODAA, face à ses subordonnés et employeurs, Habib, Responsable pôle, mobilise la stratégie d'*assimilation*, pour donner le « bon exemple » aux premiers et « plaire » aux seconds. Face

¹⁶¹ Pour rappel, le règlement intérieur de l'entreprise BODAA interdit la pratique de toute langue « *non usitée par les clients de l'entreprise* » dans les salles de pause et les sanitaires.

à ses pairs et en dehors de l'entreprise, il *alterne systématiquement les codes* (Camilleri, 1999), en s'investissant dans des pratiques traditionnelles afin de relativiser les préjugés inhérents à sa première stratégie. Chez WENIBO, Najla, 30 ans, téléactrice, a simultanément opté pour le *déni* et la *recherche de similitudes*, deux stratégies a priori contradictoires. En choisissant la première, elle préserve son identité tunisienne, limitant ainsi, les contradictions entre cette dernière et l'identité imposée. En optant pour la seconde stratégie, la téléopératrice préserve une certaine harmonie avec ses clients français mais aussi d'une certaine manière, avec son employeur. Chez BÔLOM, Aïda, 43 ans, téléopératrice, a elle aussi mis en œuvre deux stratégies : la *dissociation* et l'*articulation organique des contraires*. Tandis que la première l'aide à minimiser le conflit identitaire ressenti, la seconde lui permet de satisfaire son intérêt personnel, qui est d'améliorer les résultats scolaires de ses enfants. Le fait de pratiquer régulièrement le Français avec ses clients suisses permet effectivement à cette téléopératrice d'améliorer son vocabulaire et d'assister plus aisément ses enfants dans la réalisation de leurs devoirs.

Par ailleurs, la littérature suggère que l'acquisition de la compétence culturelle favorise l'acceptation de l'identité dominante (Lee et Calvez, 2007), puisqu'elle implique l'apprentissage d'un ensemble de connaissances permettant à un individu « *de comprendre les comportements, les valeurs et les représentations de personnes culturellement différentes de lui-même, et d'agir d'une manière acceptable de leur point de vue afin de faciliter la communication et la collaboration* » (Miller, 1994 ; Nordhaug, 1998 ; Earley et Ang, 2003). A en croire cette littérature, une entreprise qui encouragerait le développement de la compétence culturelle rencontrerait massivement des stratégies favorables à l'identité imposée, soient des stratégies mixtes et de transaction externe.

Dans notre thèse, les quatre entreprises proposent des formations culturelles à leurs employés. Celles-ci peuvent être considérées comme un outil d'acquisition de compétences culturelles dans la mesure où elles supposent l'accumulation par les salariés tunisiens, de connaissances liées aux pays de leurs clients occidentaux. Durant ces formations, les quatre entreprises apprennent à leurs employés l'histoire, la géographie ainsi que les pratiques culturelles de la France, de la Belgique et de la Suisse.

De toutes les quatre, BOTBASSO est celle qui investit le plus dans la formation. En plus de disposer d'un département dédié et de plusieurs dizaines de formateurs, elle forme plus

longtemps (jusqu'à 7 semaines) ses collaborateurs comparativement à ses concurrents. Pourtant, malgré ses efforts, la majorité de ses salariés rejette l'identité prescrite. Ce résultat nuance la thèse de la littérature selon laquelle le développement de la compétence culturelle favoriserait l'acceptation de l'identité imposée. Par ailleurs, il montre que la formation culturelle est peut-être un outil d'acquisition de connaissances culturelles mais pas nécessairement de compétences. Il semble que la compétence qui est dynamique et situationnelle, s'acquière plutôt dans la pratique et à travers l'expérience. Ainsi, les salariés les plus compétents culturellement ne seraient pas nécessairement ceux qui auraient suivi des formations, mais qui auraient vécu dans le même environnement que leurs clients. C'est précisément pourquoi dans leurs stratégies de recrutement, WENIBO, BODAA et BÔLOM privilégient des profils acculturés, soient des candidats nés en Occident et/ou y ayant vécu durant quelques années. D'après Lee et Calvez (2007), ce type de profil est le plus compétent dans une situation d'interaction culturelle, puisqu'il est doté d'une « identité duelle ». Le fait que BOTBASSO ne recrute pas prioritairement ce profil peut en partie expliquer la moindre acceptation par ses salariés de l'identité prescrite.

Pour conclure cette sous-section, il convient d'indiquer que l'identification des stratégies identitaires n'a pas du tout été une tâche évidente à accomplir. Elle a nécessité des observations à l'intérieur et en dehors des entreprises (temps de pause, sorties socioculturelles). Ces observations nous ont semblé particulièrement pertinentes pour vérifier l'écart entre les affirmations des acteurs (lors des entretiens) et la réalité. Nous avons choisi cette méthode parce qu'il nous paraissait inconcevable d'identifier pertinemment une stratégie identitaire uniquement à partir d'un déclaratif. La stratégie n'est pas simplement quelque chose qui se déclare. Elle doit aussi être perceptible pour refléter réellement l'acteur qui la mobilise. Lors de notre enquête, nous avons pu vérifier l'écart entre déclaration et réalité chez certains acteurs. Habib par exemple, responsable pôle chez BODAA, s'est déclaré « assimilé » lors de son entretien. Pourtant, en l'observant en dehors de son temps de travail, nous avons pu constater qu'il mobilisait aussi la stratégie de *l'alternance systématisée des codes*. Aussi, chez BOTBASSO c'est en observant Sondès, 24 ans, Téléconseillère, à la sortie de son travail que nous avons pu confirmer sa stratégie de *la limitation de l'item perçu comme pénible*. Ces exemples montrent que l'identification des stratégies identitaires nécessite une observation des acteurs au-delà de leur contexte

professionnel. Nous conseillons donc aux chercheurs qui souhaiteraient les observer de privilégier une démarche qualitative, mais surtout d'opter pour l'observation directe au-delà du contexte professionnel des répondants.

Nous allons maintenant examiner les apports de nos travaux par rapport à la littérature relative au management en Tunisie.

1.2. Apports par rapport aux travaux sur le management dans un contexte tunisien

1.2.1. *Concernant les travaux sur la culture tunisienne*

Dans sa thèse consacrée à la relation entre culture et comportement organisationnel en Tunisie, Zghal (1994) constate que les salariés tunisiens recherchent l'égalité et la dignité à travers entre autres, la rémunération et l'information. Elle constate aussi qu'ils accordent une importance singulière à l'appartenance communautaire. Chez BOTBASSO, les employés estiment que leur employeur ne respecte pas suffisamment ces principes. Ils s'estiment victimes d'un traitement défavorable au sujet de la rémunération et déplorent le « grand écart » entre leur salaire et celui des expatriés français. Ils considèrent de plus, le contrôle de la performance comme trop formel et inadapté à « la mentalité des Tunisiens ». Enfin, ils n'ont pas l'opportunité de travailler avec les membres de leur communauté comme leurs homologues des autres entreprises. C'est probablement ce qui explique leur rejet de l'identité prescrite.

WENIBO, BODAA et BÔLOM semblent au contraire, respecter partiellement ou totalement les attentes individuelles et/ou collectives de leurs salariés tunisiens. En plus de leur permettre de travailler avec leurs proches (conjoint, amis, famille), elles leur proposent une rémunération équitable (BODAA, WENIBO) et les autorisent à pratiquer leur culture traditionnelle et religieuse durant leur travail (BÔLOM et WENIBO). C'est probablement ce qui explique l'acceptation partielle ou totale par leurs salariés, de l'identité attendue. Ce résultat sous-entend que le respect par l'entreprise, du couple égalité-dignité et du besoin

de communauté des salariés tunisiens satisfait ces derniers. Cela conforte les conclusions de Zghal ainsi que celles d'autres auteurs de la littérature managériale tunisienne (comme Yousfi et al, 2005 ou encore Yahiaoui-Sekkai, 2007).

Néanmoins, nos résultats se distinguent de cette littérature dans la mesure où ils relativisent l'importance de la place accordée à la religion. Traditionnellement, dans cette littérature, la religion est considérée comme un élément central orientant les comportements des individus. Dans son étude marocaine par exemple, D'Iribarne (1998) estime que l'acceptation du Total Quality Management (TQM) par les salariés d'une usine de Casablanca est liée à la cohérence de ce dernier avec les principes de l'Islam. Le TQM encouragerait l'honnêteté, la transparence et l'égalité entre tous. D'après l'auteur, « *ces enseignements ne font que reprendre les préceptes de l'Islam* » et sont « *présents dans le Coran* » (D'Iribarne, 1998, p. 247). Par ailleurs, pour Zghal (1994) et Yousfi et al (2005), la recherche de l'égalité par les Tunisiens trouverait ses origines dans l'Islam, qui ne prévoirait aucun d'intermédiaire entre Dieu et ses fidèles. Leur recherche de dignité aurait elle aussi une explication religieuse, puisque les écrits religieux (paroles du prophète et Coran) encourageraient les fidèles à se révolter contre des situations infériorisantes au profit de situations plus valorisantes (Zghal, 1994). La religion serait ainsi un élément capital en Tunisie comme dans le reste du Maghreb, puisqu'elle influencerait fortement les réactions et comportements des individus.

Les résultats de notre thèse confirment certes l'importance de la religion dans les entreprises tunisiennes. Néanmoins, ils relativisent cette importance en montrant que la religion n'est pas forcément un élément vital pour les salariés. Par exemple, l'entreprise BODAA ne rencontre pratiquement pas de résistances culturelles alors qu'elle est très distante vis-à-vis de la religion.

Aussi, contrairement à BODAA, la société BOTBASSO propose de nombreuses « pratiques religieuses », comme des salles de prières ou encore l'acceptation de personnes portant des vêtements religieux. Et pourtant, ses salariés ne sont pas satisfaits. Ce résultat nous renvoie à l'article de Frimousse (2013) portant sur la relation dirigeant/dirigé dans les TPE marocaines. Dans cet article, l'auteur écrit : « *Evitons donc les approches culturalistes*

déterministes, notamment en ce qui concerne le rôle et l'influence de la religion. [...] La religion a une influence mais elle n'est pas le seul élément à prendre en considération. »

Effectivement, la religion est un facteur important pour les citoyens tunisiens. Mais d'autres facteurs comme l'égalité et la justice en termes de rémunération notamment, sont aussi importants à leurs yeux.

L'actualité politique de la Tunisie marquée par les conséquences de la révolution du 14 janvier 2011, pourrait néanmoins remettre en question cette analyse. Depuis la révolution tunisienne effectivement, la religion semble prendre une place de plus en plus importante dans les entreprises. Ainsi, chez BODAA, la DRH affirme avoir constaté une montée progressive de demandes à caractère religieux (comme la demande d'ouverture d'une salle de prières). Selon cette dirigeante, aucune demande de ce type n'avait été formulée avant la révolution. Chez WENIBO, Chiraz la formatrice, dit avoir constaté la présence de femmes voilées dans l'entreprise alors qu'auparavant (soit avant la révolution), aucune femme n'y portait le voile.

Malgré ce constat, il nous semble qu'un management 100% religieux ne conviendrait pas complètement aux entreprises étudiées. Principalement parce que la pratique de la religion n'est pas forcément en adéquation avec les activités des centres d'appels offshore ni avec les horaires de travail de leurs salariés.

Au niveau des activités, afin d'améliorer leur rentabilité, certains centres d'appels sont souvent contraints d'accepter de leurs donneurs d'ordres occidentaux, la réalisation d'activités impliquant la voyance, la vente d'alcool ou encore la sexualité. Or d'après Marwen, superviseur chez BÔLOM, ces activités seraient incompatibles avec la religion. Pour le moment, seul BÔLOM se permet encore de les refuser. Mais à notre sens, elle ne pourra pas le faire définitivement car elle n'en a pas les moyens. Si elle souhaite rester compétitive sur le long-terme, elle devra sans doute comme certains de ses concurrents, se résoudre à les pratiquer. Dans ce cas, elle pourrait les confier aux salariés non pratiquants afin de respecter d'une part, les convictions des collaborateurs pratiquants et de permettre d'autre part, aux autres salariés d'expérimenter d'autres activités et d'accroître ainsi leur employabilité interne et externe.

Par ailleurs, d'après nos observations, la pratique de la religion n'est pas compatible avec les horaires de travail des salariés. Les horaires de prières par exemple, ne sont pas en adéquation avec leurs temps de pause. Pour pratiquer les 5 prières journalières dans le respect de la religion, il faudrait que les salariés soient disponibles au moment de l'appel à la prière par le Muezzin.

Lors de nos observations, nous avons constaté, conformément à la réglementation locale, que ces derniers ont une pause de 10 minutes toutes les deux heures (soit 4 pauses environ dans une journée de travail) et une pause d'une heure entre 12h et 14h. Or ces pauses ne coïncident pas forcément avec les horaires de prières. De plus, durant ces pauses, les salariés -y compris les pratiquants- ont souvent besoin de se rafraîchir, de se restaurer, de fumer une cigarette, de prendre une pause-café afin de discuter avec leurs collègues d'éventuelles tensions rencontrées avec leurs clients. En conséquence, bien que la durée de la prière soit relativement courte (entre 3 et 5 minutes selon les acteurs rencontrés), les salariés n'ont pas suffisamment de temps à lui consacrer.

Un management 100% religieux nous paraît donc inadapté aux quatre entreprises. Mais un management qui exclurait totalement la religion nous paraît lui aussi inapproprié. Le cas de BODAA en est l'exemple le plus concret. Effectivement, on constate dans cette entreprise que l'abstinence religieuse imposée aux collaborateurs commence à être contestée. Deux téléopérateurs ont notamment démissionné en 2012 apparemment parce qu'ils estimaient que leur entreprise ne leur permettait pas de pratiquer librement leur religion. Cela représente une perte importante pour BODAA et peut à terme la mettre en « danger » par rapport à ses concurrents.

La solution la plus appropriée à notre sens, serait de trouver un compromis entre la religion et les impératifs économiques. Cela reviendrait à autoriser la pratique de la religion dans l'entreprise dans la limite de l'activité et des contraintes de rentabilité.

Concrètement, les entreprises pourraient respecter la liberté de leurs collaborateurs de porter (ou pas) des signes ostentatoires de leur religion. D'après nos observations, le port de ces signes n'a aucun incident sur la relation entre le téléopérateur et son client occidental, d'autant plus que cette relation est exclusivement virtuelle. Lors de notre présence chez BÔLOM, nous avons par exemple constaté que Farah qui est une femme voilée et

pratiquante, parvient parfaitement à être « Florence Favre » pour ses clients suisses et « Florence Dubois » pour ces clients français. Dans les deux cas, elle adopte l'accent mais aussi la langue de ses clients sans jamais leur révéler sa véritable identité. Ses clients ne se doutent pas qu'elle porte un voile.

Interdire le port de signes religieux ne nous semble donc pas complètement cohérent particulièrement en raison de la distance géographique entre le téléopérateur et son client.

Par ailleurs, les entreprises pourraient avoir intérêt à autoriser leurs salariés pratiquants à prier sur leur lieu de travail dans la limite de leurs contraintes professionnelles. L'ouverture d'une salle de prières pourrait effectivement être interprétée positivement et constituer un outil de fidélisation.

Certes, la présence d'une salle de prières n'est pas indispensable principalement pour la raison que nous avons précédemment évoquée, à savoir l'incompatibilité entre les horaires de prières et les temps de pause des salariés. Toutefois, avoir une salle de prières peut constituer pour les entreprises tunisiennes, un moyen de limiter les conflits et les tensions communautaires.

En résumé, un management 100% religieux ne conviendrait pas aux entreprises tunisiennes. Un management qui bannirait complètement la religion serait lui aussi inapproprié.

La Tunisie est un pays musulman. Dans le premier article de sa constitution, il est précisé que « [...], *l'Islam est sa religion* [...] ¹⁶² ». Les entreprises qui voudront s'y établir durablement devront garder cette idée en tête. Il serait inutile d'y importer une définition de la laïcité qui reviendrait à masquer toute différence et à exclure la religion de la vie professionnelle. La solution serait de mettre en place une combinaison qui associerait la religion aux impératifs de rentabilité des entreprises. Autrement dit, ces dernières devraient laisser à leurs salariés, la liberté de pratiquer ou pas leur religion sur leur lieu de travail tout en exigeant d'eux, d'exercer leurs métiers de la manière la plus professionnelle possible.

1.2.2. *Concernant les travaux sur le management au Maghreb*

¹⁶² « *La Tunisie est un État libre, indépendant et souverain, l'Islam est sa religion, l'arabe sa langue et la République son régime* », article 1 de la constitution tunisienne.

La littérature estime que la fonction RH est monopolisée (Matmati, 2005) en Tunisie par le chef d'entreprise, comme dans le reste du Maghreb central (Frimousse et Peretti, 2005 ; Scouarnec, 2005 ; Dali, 2005). Notre thèse montre au contraire que cette fonction est partagée par des acteurs internes (managers opérationnels, acteurs RH, direction) et externes (donneurs d'ordres et clients occidentaux, consultants indépendants) particulièrement dans les entreprises BOTBASSO, BODAA et WENIBO. Dans ces trois organisations effectivement, différents acteurs interviennent directement dans les affaires internes. Ainsi, les donneurs d'ordres occidentaux contrôlent les performances des téléopérateurs tunisiens en se rendant régulièrement sur leur lieu de travail en Tunisie, et en s'entretenant deux fois par semaine avec leurs managers internes. Chez BODAA, des consultants indépendants dispensent des formations culturelles aux employés tandis que les managers internes assurent les formations métiers. Chez BOTBASSO, les clients finaux français et belges sont régulièrement invités à évaluer la qualité de service des téléconseillers tunisiens. Cette évaluation influence la rémunération variable de ces derniers et en particulier leur prime d'objectif.

Par ailleurs, la littérature considère que les entreprises tunisiennes sont majoritairement paternalistes (Yousfi et al, 2005, Yahiaoui-Sekkai, 2007). Leurs salariés obéiraient essentiellement au « chef » dont l'autorité serait rarement contestée, et respecteraient des « règles » informelles plutôt que des normes impersonnelles. Nos résultats semblent nuancer ces affirmations, puisqu'ils révèlent que seul BÔLOM est paternaliste parmi les quatre entreprises enquêtées. BÔLOM est effectivement la seule à accorder une légitimité singulière à un homme (Marwen, superviseur) plus qu'aux règles formelles, à privilégier la communication informelle et à être dépourvue d'un service RH et de pratiques RH stratégiques. Les trois autres entreprises de notre étude respectent partiellement (WENIBO) ou entièrement (BOTBASSO, BODAA) des règles impersonnelles et formelles (comme la planification impersonnelle du temps de travail ou encore le respect d'un certain nombre de procédures durant le recrutement et le contrôle de la performance).

La littérature estime ensuite que la GRH n'est pas développée en Tunisie. Elle n'aurait pas encore atteint le stade de la GSRH et en serait à l'administration du personnel (Zghal, 2003, 2005). D'après Guest (1987, cité par Bayad et al, 2004), la Gestion stratégique des

Ressources Humaines (GSRH) « *se donne quatre priorités : - l'intégration des activités RH aux stratégies de l'organisation ; - une structure organisationnelle flexible ; - un personnel et des pratiques internes de grande qualité pour des produits de grande qualité ; - une implication forte des employés envers les buts et les activités de l'entreprise* ». L'auteur ne précise pas si les quatre priorités doivent être réunies simultanément.

Nos résultats montrent que certaines des entreprises enquêtées respectent au moins deux des quatre priorités. Chez BODAA, WENIBO et BOTBASSO, les activités RH semblent intégrées aux objectifs stratégiques (priorité 1). Les responsables RH y sont d'ailleurs régulièrement consultés par la direction et conviés aux réunions décisionnelles. Chez BODAA par exemple, aucune décision ne peut être prise sans l'accord de Geneviève, DRH. Par ailleurs, le personnel des trois entreprises peut être appréhendé comme un « personnel de qualité » (priorité 3) puisqu'il est en partie recruté sur la base de critères pouvant être considérés comme objectifs, comme le niveau de qualification (BODAA, WENIBO, BOTBASSO), l'expérience antérieure, le background culturel et la maîtrise du français (BODAA, WENIBO). Enfin, parmi les trois entreprises, WENIBO est celle qui consulte le plus ses employés avant toute prise de décisions (priorité 4). Elle demande systématiquement leur avis sur la manière dont ils souhaitent obtenir leurs primes (en espèces, ou en chèques cadeaux, etc.). Aussi, elle les consulte systématiquement pour connaître leur avis sur l'organisation des activités et la planification du temps de travail. Ces résultats nuancent la thèse de la littérature selon laquelle les entreprises tunisiennes auraient des pratiques archaïques et peu stratégiques.

Par contre, ils confortent les travaux de Matmati (2005), lesquels suggèrent que les entreprises maghrébines ayant des activités internationales pratiquent une GRH plutôt stratégique, du fait de leur partenariat avec des entreprises occidentales. Les quatre entreprises de notre recherche ont bien des activités internationales puisqu'elles travaillent exclusivement pour des clients occidentaux. Parmi elles, trois (BOTBASSO, BODAA, WENIBO) permettent à leurs donneurs d'ordres d'intervenir dans leurs pratiques internes avec leurs propres méthodes et outils¹⁶³. C'est probablement ce qui justifie entre autres, le caractère relativement stratégique de leur GRH.

¹⁶³ Par exemple, les donneurs d'ordres occidentaux forment les salariés tunisiens des trois entreprises avec leurs propres méthodes et leurs propres outils.

Ensuite, les travaux de Frimousse et Peretti (2005, 2006) estiment le modèle global problématique pour le contexte maghrébin. D'après eux, ce modèle universaliste, qui encourage l'harmonisation des pratiques quel que soit le contexte, est synonyme de frustrations dans les entreprises maghrébines, dans la mesure où il ne respecte pas complètement leur contexte culturel. Les employés de BOTBASSO, entreprise globale, considèrent justement que les pratiques de leur entreprise (comme le contrôle de la performance, jugé dirigiste et formel) ne sont pas adaptées à leur contexte. D'après nos résultats, leur rejet de l'identité prescrite est l'expression de leur frustration vis-à-vis du management global pratiqué par leur entreprise. Ce résultat conforte le constat de Frimousse et Peretti (2005, 2006).

L'entreprise WENIBO en revanche, semble satisfaire complètement ses collaborateurs, puisque ces derniers ont majoritairement adopté des stratégies favorables à l'identité attendue. D'après nos résultats, leur choix pour ces stratégies est la manifestation de leur satisfaction vis-à-vis du modèle mosaïque adopté par leur l'entreprise. Ce résultat conforte les études de Scouarnec et Silva (2006) et de Frimousse et Peretti (2005, 2006) sur le fait que le modèle mosaïque est sans doute plus adapté que le modèle global au contexte maghrébin, dans la mesure où il respecte les particularités locales.

Nos travaux permettent par ailleurs d'avoir un regard nouveau sur le modèle bureaucratique. Effectivement, ils mettent en évidence le succès relatif de ce modèle chez BODAA alors que traditionnellement, ce dernier est jugé incompatible avec le contexte tunisien. Dans sa thèse, Zghal (1994) estime, en faisant référence aux travaux de Crozier, que la bureaucratie est un modèle plutôt adapté aux citoyens français, qui seraient très frileux des relations directes, et plus à l'aise avec des liens impersonnels. Les Tunisiens, qui privilégieraient des relations face à face, communautaires et informelles, seraient forcément en conflit avec un modèle impersonnel et formaliste. Dans sa recherche d'ailleurs, Zghal souligne le conflit qu'entretiennent les salariés tunisiens avec le modèle bureaucratique, adopté par « *mimétisme culturel* » par HP et FP, les deux entreprises de son étude.

Dans notre thèse, nous voyons au contraire que le modèle bureaucratique présente des avantages pour les travailleurs de BODAA. En limitant le clientélisme et ses possibles conséquences (ex : l'abus de pouvoir, la formation de clans, le développement de conflits), il

met tous les collaborateurs au même pied d'égalité. Ainsi, les managers tunisiens peuvent prétendre à la même rémunération que les responsables français. Aussi, l'adoption de pseudonymes à consonance française concerne tous les salariés quels que soient leur origine nationale et leurs patronymes d'origine. En fait, la bureaucratie accorde une place importante à l'égalité et à la justice, qui se trouvent être des valeurs fondamentales pour les travailleurs tunisiens (Zghal, 1994). C'est ce qui explique à notre sens, le faible nombre de résistances culturelles chez BODAA (4,17 % seulement de stratégies de transaction interne).

Nos conclusions sur BODAA confortent néanmoins l'étude de Yousfi et al (2005) portant sur l'entreprise tunisienne Poulina. Dans cette étude, les auteurs expliquent entre autres le succès chez Poulina, du modèle bureaucratique traditionnellement étranger au contexte tunisien. Ils en arrivent à la conclusion que si ce modèle est autant approuvé par les acteurs de l'entreprise, c'est parce qu'il respecte leur besoin de liberté et de communauté, en plus de limiter le favoritisme. Chez BODAA, il y a certes, un aspect communautaire des relations, du fait du recrutement par voie de parrainage. Toutefois, les relations entre managers et subordonnés restent formelles et distantes. Contrairement à Poulina, BODAA n'encourage pas nécessairement ses collaborateurs à se mettre en communauté, néanmoins, elle leur garantit un traitement équitable. C'est sans doute ce qui explique leur acceptation de la bureaucratie.

1.2.3. Concernant le cadre d'analyse de Scouarnec et Silva

Dans leur étude consacrée au management en Euro-Méditerranée, Scouarnec et Silva (2006) identifient comme Louart et Scouarnec (2005), quatre modèles managériaux: le modèle paternaliste, le modèle mosaïque, le modèle global et le modèle bureaucratique. Tandis que les deux premiers sont « conscients » de la culture locale, les deux suivants valorisent des éléments de la mondialisation comme la standardisation, l'homogénéisation et l'harmonisation des pratiques managériales quels soient les contextes culturels, politiques, économiques et sociaux.

Ce cadre d'analyse s'est avéré pertinent pour identifier les modèles managériaux des quatre entreprises de notre recherche.

En effet, il confirme l'intérêt et l'influence de la culture locale sur les pratiques managériales. Mais au fait qu'est-ce que la culture finalement ? Dans leurs études, Louart et Scouarnec (2005) ont emprunté à Taylor (1871) la définition suivante de la culture : « *ensemble complexe qui inclut les connaissances, les croyances, l'art, la loi, la morale, la coutume et toutes les autres capacités et habitudes acquises par l'homme en tant que membre d'une société* ». Cette définition semble considérer aussi bien les aspects visibles qu'invisibles de la culture. D'après la littérature, une culture contient traditionnellement trois couches (Trompenaars et Hamdem-Turner, 1998 ; Hofstede et al, 2010) : la couche extérieure, la couche intermédiaire et le noyau. La première est la plus visible. Elle représente tout ce qui est intelligible et perceptible à l'œil nu comme la langue, la nourriture, les maisons et les monuments. La seconde renferme les normes et les valeurs. Les normes permettent de guider le groupe sur ce qui est bien ou mal tandis que les valeurs déterminent la définition du bien ou du mal et symbolisent l'idéal que le groupe souhaite atteindre. La dernière couche (le noyau) renvoie à tout ce qui relève de l'inconscient, qui est naturel et automatique.

Dans notre thèse, il semble au premier abord, que la définition de la culture locale par les quatre entreprises se limite à la première couche, c'est-à-dire aux aspects les plus perceptibles (vêtements traditionnels et religieux, pratique de la prière) et intelligibles (langue maternelle, accent). Néanmoins, l'examen des pratiques managériales de chacune des sociétés laisse penser que d'autres aspects (pouvant appartenir à la seconde couche), sont considérés. Par exemple, le fait pour l'entreprise BODAA de proposer une rémunération équitable à tous ses collaborateurs quelle que soit leur nationalité, traduit le respect de sa part, du couple égalité-dignité, qui se trouve être une caractéristique emblématique de la culture tunisienne (Zghal, 1994). Le fait pour l'entreprise BÔLOM de ne recruter que les proches de ses salariés traduit là aussi, une volonté de l'entreprise de respecter le besoin de communauté, si cher aux travailleurs tunisiens à en croire Zghal (1994), Yahiaoui-Sekkai (2007), Yousfi et al (2005) et Ben Fadhel (1992). Ces pratiques peuvent être associées à la seconde couche de la culture puisqu'elles s'apparentent aux normes et/ou aux valeurs socialement définies et attendues par les Tunisiens.

Les éléments de la troisième couche (le noyau) de la culture ne sont pas évidents à percevoir ici car ils sont normalement automatiques et relèvent de l'inconscient. Or le comportement des acteurs tunisiens serait prescrit par les clients et les prérogatives managériales. Il est dans ce cas difficile d'observer des actes qui relèvent réellement de leur inconscient.

Finalement, ce qui est considéré comme culture dans notre thèse est proche de la définition de la culture empruntée à Taylor par Louart et Scouarnec (2005). C'est-à-dire une combinaison d'éléments visibles et intelligibles (tenues vestimentaires, pratiques religieuses, langue maternelle, accent) et de normes/valeurs (respect de la dignité, de la justice et de la communauté à travers la rémunération, le recrutement de proches, etc.) propres -mais pas nécessairement exclusifs- à une communauté, que celle-ci soit ethnique, nationale ou régionale.

Cette définition demeure certes floue et englobante. On pourrait lui formuler les mêmes reproches que ceux qui lui sont traditionnellement adressés par le courant néo-institutionnaliste, à savoir : une définition confuse et pas toujours convaincante¹⁶⁴ de la culture (Wilkinson, 1996), l'utilisation d'une unité de donnée¹⁶⁵ infondée (McSweeney 2009), des doutes sur le caractère partagé¹⁶⁶ de la culture (McSweeney 2009), le risque

¹⁶⁴ Pour Wilkinson (1996), on aurait tendance à associer à la culture, des « résidus » et des phénomènes inexpliqués. La culture serait tout ce qu'on ne peut expliquer par des conventions économiques (Byung Whan, 1992). De plus, les culturalistes ne tiendraient pas compte des mêmes éléments pour caractériser le noyau d'une culture. Par exemple, à la question de savoir quels éléments déterminent le plus le Confucianisme, certains (Shepard et al, et Riddle et Sours, 1984) mettraient en avant les relations humaines, tandis que d'autres (Hofstede et Bond, 1988) privilégieraient « l'éthique professionnelle confucéenne » à savoir la persévérance, l'épargne, le sentiment de honte et l'ordre hiérarchique des relations à travers les statuts (Wilkinson, 1996).

¹⁶⁵ McSweeney (2009) considère que l'unité de donnée sur laquelle repose la définition de la culture est infondée. Il pense que « dans la conception des culturalistes, chaque Etat est rattaché à une nation ». Pour lui, cela est loin d'être la réalité car il existe des Etats (comme le Royaume Uni) qui ont plusieurs nations, celles-ci pouvant s'étendre au-delà des frontières nationales.

¹⁶⁶ McSweeney (2009) juge « invalides » les généralisations faites par les culturalistes concernant le caractère partagé de la culture. Selon lui, la culture serait tantôt individuellement portée par n'importe quel membre de la nation (Hofstede, 2001 ; Funakawa, 1997). Tantôt, elle serait considérée comme une « moyenne nationale » (Trompenaars et Hamdem-Turner, 2005), « une distribution normale » (Trompenaars, 1993) ou encore une « tendance centrale nationale » (Hofstede, 1991, 2001). A ce débat, D'Iribarne (2008) réplique que la notion de nation n'est pas aussi tranchée. Pour lui, la qualification de « nationale » doit s'entendre comme quelque chose qui est commun à une nation mais qui ne la distingue pas forcément d'une autre nation. En d'autres termes, il est possible d'appartenir à une nation sans avoir les mêmes éléments d'identité (langue, religion, etc.) que les autres membres de la nation (ex : cas de la Belgique avec l'opposition entre les Flamands et les Wallons).

d'encourager le racisme¹⁶⁷ (Wilkinson, 1996). Mais pour D'Iribarne (1991), ces reproches proviendraient des partisans du courant « anti-culturaliste », lesquels accuseraient le culturalisme « *de faire bon marché des oppositions internes à chaque société et du poids des régulations institutionnelles (...)* » (D'Iribarne, 1991, p 599).

Malgré ces reproches, il convient de reconnaître au regard de nos résultats, que la culture locale influence effectivement les pratiques managériales des entreprises étudiées. Les deux entreprises les plus respectueuses de cette culture (BÔLOM et WENIBO) rencontrent un nombre important de stratégies de transaction externe, favorables à l'identité imposée. Ce résultat conforte les conclusions d'études culturalistes (D'Iribarne, 1998 ; Zghal, 1994, 2005) qui mettent en évidence l'intérêt pour le management de s'inspirer de la culture locale pour encourager l'efficacité organisationnelle. Néanmoins, nos travaux apportent une dimension nouvelle à cette tradition, en montrant que le lien entre culture et management doit être envisagé comme une relation à double sens, et non comme un lien à sens unique. En effet, nous constatons dans notre cas, que ce sont les modèles managériaux (bureaucratique, paternaliste, global, mosaïque) proposés par les quatre entreprises qui produisent les comportements identitaires de leurs salariés, alors que traditionnellement, la littérature – en particulier les études culturalistes - se contente de défendre l'hypothèse inverse. Cela laisse supposer que le management détermine comme la culture locale, les comportements des individus. Néanmoins, nous ne saurions établir une hiérarchie entre l'un et l'autre. Nous ne saurions effectivement dire si dans notre cas, le management a davantage influencé les salariés tunisiens que la culture locale, dans la détermination de leurs stratégies identitaires.

Le cadre d'analyse de Scouarnec et Silva (2006) et de Louart et Scouarnec (2005) a donc été très pertinent pour notre analyse. Néanmoins, il présente quelques limites.

Nous pourrions premièrement lui reprocher de ne pas proposer une liste exhaustive de critères précis permettant d'identifier les quatre modèles de management. Aussi, nous pourrions lui reprocher de ne pas être plus clair au sujet des critères proposés. Par exemple,

¹⁶⁷ Wilkinson (1996) considère que la thèse culturaliste encourage la supériorité culturelle occidentale. Selon lui, les caractéristiques « stéréotypantes » et « généralisantes » faites par les culturalistes peuvent conduire à un « racisme implicite » bien que non intentionnel.

Scouarnec et Silva (2006) et Louart et Scouarnec (2005) considèrent que l'omnipotence du dirigeant et la prédominance des relations informelles sont caractéristiques du modèle paternaliste. Mais à partir de quand peut-on considérer un dirigeant comme « omnipotent » ? La présence importante de « relations informelles » dans une entreprise signifie-t-elle nécessairement que cette dernière soit paternaliste ? N'y a-t-il pas ce type de relations dans d'autres modèles d'organisations ? Par ailleurs, les trois auteurs disent du modèle bureaucratique qu'il se distingue par la stabilité et la prévisibilité de l'environnement, et par la formalisation des règles. Ces critères sont-ils propres et exclusifs au modèle bureaucratique ?

Le manque de précisions des trois auteurs a néanmoins l'avantage d'accorder au chercheur, une marge d'interprétation importante concernant les critères d'identification des modèles managériaux. Dans notre cas, chez BÔLOM, bien que Marwen, superviseur, ne soit pas toujours le seul « maître à bord », nous l'avons considéré comme « omnipotent » dans la mesure où il oriente la majorité des pratiques de l'entreprise. En conséquence, et au regard d'autres critères identifiés (comme l'absence d'un service RH et des pratiques RH stratégiques), nous avons conclu que BÔLOM pratique un management paternaliste.

Chez BODAA, bien que les managers pratiquent en partie le recrutement informel (parrainage), conforme au contexte local, nous avons estimé que cette entreprise est bureaucratique plutôt que mosaïque. Ceci, parce que dans ses autres pratiques, elle accorde de l'importance aux règles et aux procédures plutôt qu'à la culture locale.

Par ailleurs, comme Louart et Scouarnec (2005), Scouarnec et Silva (2006) ne considèrent que le contexte mondial et le contexte culturel local. Ils sous-estiment donc les contextes économique, social et politique locaux. Nos travaux montrent que ces trois contextes expliquent en partie le management des entreprises enquêtées.

Par exemple, au niveau de la gestion de l'emploi, si l'entreprise BOTBASSO se permet de proposer des contrats précaires à ses employés et de différer la titularisation de ses jeunes recrues (1 an pour les CDI et jusqu'à 2 ans pour les SIVP), c'est bien parce que le code du travail le lui permet. En effet, ce dernier prévoit une période d'essai de 6 mois renouvelable

une fois. Pour les SIVP, stages d'initiation à la vie professionnelle, il ne prévoit la titularisation qu'au bout d'un an minimum et 2 ans maximum.

Par ailleurs, si cette entreprise se permet de proposer une rémunération jugée trop faible par ses salariés, c'est aussi parce que le code du travail le lui permet. En 2012, la réglementation tunisienne fixait la rémunération horaire minimum à 1,497 DT (0,71 €), soit un total mensuel de 259,47 DT (122,71 €) pour les salariés travaillant 40 heures par semaine. En proposant un salaire horaire de 2,770 DT (1,35 €), BOTBASSO va au-delà du salaire minimum. Ainsi, quoi qu'en disent ses salariés, elle n'est pas obligée de les rémunérer davantage puisqu'elle respecte parfaitement la réglementation locale.

Aussi, si BOTBASSO se permet de proposer un salaire aussi faible comparativement aux deux autres entreprises de notre étude situées à Tunis (BODAA et WENIBO), c'est sans doute parce que le contexte économique y est favorable. La Tunisie est un pays émergent qui connaît depuis sa révolution de 2010/2011, une montée inquiétante du taux de chômage (près de 32% pour les diplômés au 4^{ème} trimestre de 2013). Dans cette situation où la demande de travail est supérieure à l'offre, les entreprises ont un pouvoir important : celui de recruter et/ou de se séparer de salariés jugés (in)désirables, mais aussi, celui de proposer une rémunération plus faible. Les salariés, qui ont une marge réduite voire inexistante en termes de négociation salariale, ne peuvent qu'accepter ces conditions.

Le fait que les quatre entreprises se permettent d'imposer ou de suggérer des pseudonymes occidentaux à leurs salariés est là aussi dû à la souplesse de la réglementation locale. En France, le code du travail encadre et punit des pratiques susceptibles de porter préjudice à l'origine ethnique et à l'appartenance religieuse. Il ne permet pas à un employeur de suggérer à Thomas, son employé, de s'appeler Abdelkader, ni de lui suggérer de « défranciser » son accent ou encore de modifier ses pratiques culturelles. La décision de la cour de cassation de 2009 (mentionnée en introduction de cette thèse) illustre ce propos. Cette dernière avait notamment condamné un employeur pour avoir demandé à son employé Mohamed de s'appeler Laurent, considérant qu'il s'agissait là d'une discrimination à raison de l'origine ethnique du salarié.

En Tunisie en revanche, le code du travail ne prévoit pas clairement de sanctions pour les employeurs qui s'adonnent à ses pratiques. Il leur offre ainsi une impunité et place les travailleurs dans une position de « dominés ».

Au-delà des contextes culturel et mondial identifiés par Scouarnec et Silva (2006) et Louart et Scouarnec (2005), les cadres sociaux et économiques locaux sont donc eux aussi déterminants dans les modèles managériaux des entreprises tunisiennes.

Le contexte politique, lui aussi sous-estimé par les trois auteurs, s'est avéré influent dans les pratiques managériales des entreprises étudiées. Sous le régime de Ben Ali (1987-2011), la pratique de la religion était interdite dans les lieux publics et les entreprises. Après la chute de celui-ci en 2011, le parti religieux Ennahda est arrivé au pouvoir. De ce fait, progressivement, des signes jugés religieux -comme la barbe ou encore le voile- sont apparus dans les organisations. Chiraz, formatrice chez WENIBO, nous a d'ailleurs confirmé qu'avant la révolution tunisienne, « *il n'y avait pas de femmes voilées* » dans l'entreprise. Cette organisation a donc été contrainte comme beaucoup d'autres sociétés locales, d'accepter les nouvelles revendications identitaires. Parmi les quatre entreprises de notre thèse, BODAA est la seule pour le moment, à résister complètement aux nouvelles pressions religieuses. Mais cela ne va peut-être pas durer éternellement, car depuis la révolution, selon la DRH, certains salariés sont devenus plus vindicatifs allant jusqu'à réclamer la présence d'une salle de prières dans l'entreprise. D'autres sont allés jusqu'à démissionner pour pouvoir porter librement leur voile (cas d'une téléopératrice) ou leur barbe (cas d'un téléopérateur).

En résumé, le cadre de Scouarnec et Silva (2006) également proposé par Louart et Scouarnec (2005) a été pertinent pour analyser le management dans les quatre entreprises étudiées. Néanmoins il présente des failles, puisqu'il ne prend en compte que le contexte culturel local et le contexte mondial. Il sous-estime les contextes social, politique et économique locaux. Les résultats de notre thèse montrent que le pouvoir attribué à la culture locale par ce cadre d'analyse doit être relativisé. Et pour cause, l'entreprise BODAA rencontre un succès relatif alors qu'elle est, comparativement à ses trois concurrentes, très distante vis-à-vis de la culture locale.

1.3. Apports par rapport aux travaux sur les centres d'appels

Les résultats de notre thèse confirment l'influence des caractéristiques des centres d'appels (en particulier le lien entre le centre et son mandataire) sur leurs pratiques managériales. D'après Rorive et Naedenoen (2005), Naedenoen et Zune (2004) et Pichault et Zune (2000), le caractère politique ou panoptique de la relation entre le client mandataire et le centre d'appels détermine en partie le positionnement managérial (industriel, professionnel ou hybride) de ce dernier. Nos travaux montrent qu'en ouvrant entièrement les frontières de leurs entreprises à leurs donneurs d'ordres occidentaux (relation panoptique), les responsables de BODAA, BOTBASSO et WENIBO permettent à ceux-ci d'intervenir dans la formation et le contrôle des performances de leurs collaborateurs. En conséquence, ces derniers se retrouvent avec des managers réels et virtuels, et sont confrontés à une hiérarchie bicéphale (Pichault et Zune, 2000), voire tricéphale (cas de BOTBASSO où le client final participe lui aussi aux pratiques de l'entreprise).

Néanmoins, nos travaux remettent en question certaines recherches sur les centres d'appels, en particulier les études de Rorive et Naedenoen (2005).

Tout d'abord, ils remettent en cause la définition du caractère (peu ou prou) stratégique d'une activité. Pour Rorive et Naedonoen (2005) « l'assistance dépannage » et « le help desk avec back office » sont des activités à forte valeur ajoutée puisqu'elles nécessitent une main d'œuvre stratégique, l'autonomisation du travailleur et la personnalisation du service selon les désirs du client. L'entreprise BOTBASSO réalise justement l'assistance technique pour des clients belges rencontrant des difficultés avec leur abonnement Internet, téléphone et TV. Pourtant, ses salariés affirment réaliser des tâches routinières et manquer d'autonomie. Par ailleurs, quand ils communiquent avec leurs clients, ces salariés suivent un « *arbre de diagnostic* », forme de script adaptée d'après Sana (téléconseillère), aux activités d'assistance technique. Ils rendent ainsi un service identique à tous les clients. Cela limite la personnalisation du service postulée par Rorive et Naedonoen (2005) dans le cadre d'activités à forte valeur ajoutée. En d'autres termes, l'entreprise BOTBASSO, dont l'activité serait de forte valeur ajoutée (au regard de l'étude Rorive et Naedonoen, 2005), effectue en

réalité des tâches basiques et peu stratégiques. Ce résultat met en évidence la difficulté d'apprécier la valeur ajoutée d'une activité.

Par ailleurs, au regard de la littérature, lorsqu'un centre d'appels réalise des activités dépourvues de valeur ajoutée, il est susceptible de se positionner dans un modèle industriel si l'ingérence de ses donneurs d'ordres dans ses affaires internes est faible (partenariat politique) ou dans un modèle hybride si cette ingérence est forte (partenariat panoptique). A l'inverse, lorsqu'il réalise des activités à forte valeur ajoutée, il est susceptible de se positionner dans un modèle professionnel quel que soit le niveau d'ingérence de ses donneurs d'ordres dans ses pratiques internes.

Nous constatons que BOTBASSO qui est supposé réaliser des activités à forte valeur ajoutée, ne se positionne pas du tout dans un modèle professionnel mais plutôt dans un modèle hybride, du fait du caractère peu stratégique de son activité et de l'ingérence très prononcée de ses donneurs d'ordres dans ses affaires internes.

L'entreprise BÔLOM réalise de son côté, la prise de RDV et la télévente. D'après Rorive et Naedenoen, il s'agit d'activités à faible valeur ajoutée, puisqu'elles ne nécessitent pas de compétences stratégiques. BÔLOM devrait donc se trouver dans un modèle industriel étant donné qu'elle entretient une relation politique avec ses donneurs d'ordres. Or, nos résultats montrent que le management dans cette entreprise n'est pas du tout industriel, mais plutôt professionnel. Chaque collaborateur est encouragé à proposer son propre projet et à modifier le script à sa convenance. Aussi chaque téléopérateur réalise ses tâches en toute autonomie sans la présence rapprochée de son N+1.

Ces résultats montrent, contrairement à ce que postule la littérature, que le modèle managérial choisi par un centre d'appels ne reflète pas nécessairement les caractéristiques de son activité. Selon nous, cet écart se justifie par le fait que l'étude de Rorive et Naedenoen (2005) ne s'intéresse pas à la dimension culturelle. Ceci, probablement parce que les partenaires impliqués dans cette étude (le centre d'appels, les clients finaux, les mandataires, les téléopérateurs) sont situés dans le même pays (la Belgique). Dans notre cas, les uns (centres d'appels et téléopérateurs) sont localisés en Tunisie tandis que les autres (clients mandataires, clients finaux) se situent en France, en Suisse et en Belgique. La

dimension culturelle ne pouvait donc être exclue pour expliquer les modèles managériaux des entreprises étudiées.

Les deux autres entreprises de notre thèse (WENIBO et BODAA) présentent à notre sens, des managements cohérents au regard des travaux de Rorive et Naedenoen (2005). En effet, l'entreprise WENIBO qui réalise des activités de faible valeur ajoutée et qui entretient une relation relativement panoptique avec ses donneurs d'ordres, semble bien pratiquer un management hybride. L'entreprise BODAA de son côté, réalise aussi bien des activités à forte qu'à faible valeur ajoutée tout en entretenant une relation panoptique avec ses donneurs d'ordres. Elle semble elle aussi pratiquer un management hybride. En effet, ses salariés subissent la présence rapprochée de leur encadrement ainsi qu'un fort contrôle de la technologie. Néanmoins, ils bénéficient d'un enrichissement aussi bien horizontal que vertical dans leur travail, en plus d'avoir une rémunération avantageuse comparativement à leurs homologues d'autres entreprises.

Au terme de cette première section consacrée aux apports théoriques, nous sommes en mesure de formuler des recommandations aux entreprises qui souhaiteraient s'établir durablement en Tunisie.

Section 2 : recommandations et limites

2.1. Les recommandations managériales

Au cours de la réalisation de notre recherche, nous nous sommes rendues compte que l'identité est encore un sujet tabou. Evoquer la francisation de son patronyme, de la conciliation entre identité réelle et identité prescrite, a parfois été gênant pour les acteurs. Ce constat confirme celui de Lagrange (2006), lequel fait état de la difficulté d'évoquer des sujets en lien avec l'identité culturelle. Dans la société d'aujourd'hui, l'individu qui aborde un tel sujet prend des risques considérables. Car généralement, il est suspecté d'être au mieux militant, au pire, raciste, bien qu'il ne soit ni l'un ni l'autre. En traitant ce sujet, nous avons donc pris des risques importants.

En Tunisie, le management des identités dans les centres d'appels offshore est particulièrement sensible du fait du contexte historique et notamment du lien colonial passé

entre la France et la Tunisie, lien qui reste encore dans les esprits des Tunisiens, plus de 58 ans après l'indépendance du pays.

Toutefois, bien que problématique, le sujet de l'identité doit être abordé. Les managers des centres d'appels doivent faire l'effort de discuter avec leurs collaborateurs, de points qui sont susceptibles de leur poser problème (ex : le port ou non de signes religieux dans l'entreprise) et d'engendrer des stratégies de transaction interne. Cela pourrait permettre à ces derniers de relativiser le sentiment de dévalorisation de leur identité. Au-delà de cette recommandation, nous pourrions conseiller aux managers rencontrés (et plus particulièrement ceux de BOTBASSO) et aux entreprises qui souhaiteraient s'établir en Tunisie de mettre en pratique les mesures suivantes :

2.1.1. Un recrutement plus sélectif

Nous recommanderions aux managers et Responsables RH d'être plus sélectifs, en établissant une liste de critères objectifs. Ces critères tiendraient en compte la maîtrise du Français, la motivation du candidat à communiquer avec des personnes culturellement différentes, l'aptitude à communiquer à l'oral et à gérer le stress. Cela permettrait aux entreprises de collaborer avec des personnes réellement intéressées par un travail et une activité impliquant la dimension culturelle. Toutefois, cette mesure pourrait rencontrer des obstacles en Tunisie en raison du nombre important de candidats à l'emploi. Effectivement, il serait difficile pour un manager de différencier les candidats qui auraient exclusivement des motivations pécuniaires de ceux qui seraient réellement intéressés par la dimension internationale de l'activité.

2.1.2. Formation : une immersion renforcée chez le donneur d'ordres

En ce qui concerne la *formation*, il nous semble plus intéressant de multiplier les immersions des collaborateurs dans les entreprises donneuses d'ordres afin de leur permettre de vivre réellement dans les mêmes conditions que leurs clients, et de comprendre ainsi leurs aspirations. Dans notre recherche, trois des quatre entreprises proposent cette initiative. Effectivement, BOTBASSO, BODAA et WENIBO envoient de temps en temps, leurs

collaborateurs en Europe chez leurs donneurs d'ordres. Ceci, pour leur permettre de se familiariser avec la culture des clients et de mieux connaître leurs attentes. Ces séjours pourraient se multiplier en particulier chez BOTBASSO, qui ne recrute pas particulièrement des salariés acculturés. Ils pourraient permettre aux collaborateurs d'acquérir plus rapidement des compétences culturelles.

2.1.3. Une rémunération plus juste

Au sujet de la *rémunération*, il serait convenable d'établir de manière consensuelle (soit en impliquant tous les acteurs y compris ceux de la base) des critères transparents et objectifs, comme la performance, la compétence ou encore l'assiduité.

Chez BOTBASSO particulièrement, afin de limiter les conflits liés à la différence de rémunération entre les expatriés français et les employés locaux, la direction devrait communiquer davantage sur la question. Elle devrait clairement expliquer aux employés locaux, pourquoi elle doit verser aux expatriés, une rémunération plus importante. L'expatriation peut représenter un coût non négligeable pour un expatrié. En plus d'assumer ses charges locales, ce dernier est souvent contraint de se rendre plusieurs fois par an dans son pays d'origine pour y voir sa famille. Cela peut représenter un coût important. De plus, dans certains cas, l'expatrié est souvent contraint de prendre en charge les dépenses de sa famille restée au pays, pays dont le coût de la vie peut être plus élevé que celui du pays de l'expatriation (ce qui est le cas ici). En expliquant ceci aux employés locaux, ces derniers trouveraient sans doute plus « supportable » l'écart de rémunération entre eux et leurs homologues français. Cela limiterait considérablement les conflits entre les deux communautés.

2.1.4. Une planification du travail plus cohérente

Au sujet de la *planification du temps de travail*, nous recommanderions aux responsables de tenir compte des particularités familiales (ex : grossesse, enfants) de leurs collaborateurs. Cela pourrait par exemple consister à programmer des étudiants -peu disponibles en semaine- pour les activités du week-end, à réduire le temps de travail des femmes enceintes, à permettre aux salariés ayant des enfants en bas âge de commencer plus tôt (8h

au lieu de 11h comme c'est actuellement le cas chez BOTBASSO) pour terminer plus tôt (par exemple à 18 h au lieu de 22h).

2.1.5. Une gestion de l'emploi responsable

Concernant la *gestion de l'emploi*, nous conseillerions aux responsables de ne pas attendre la fin de la seconde période d'essai (soit le 12^{ème} mois de présence dans l'entreprise) pour titulariser les jeunes recrues qu'ils jugent compétents. Cela impliquerait d'être plus attentifs durant les premiers mois de la première période d'essai, afin d'identifier les profils qui feront partie de l'effectif définitif de l'entreprise. Plus tôt la titularisation interviendra, moins le salarié sera résistant aux politiques et pratiques de l'entreprise.

2.1.6. Redéfinir les modalités du contrôle de la performance

En ce qui concerne le *contrôle de la performance*, il nous paraît plus pertinent de communiquer davantage avec les employés de la base d'une part, et de redéfinir les rôles des acteurs externes d'autre part. Pour la première option, afin d'éviter que l'évaluation des performances soit vue d'un œil défavorable par les salariés, il faudrait rendre ses critères et modalités plus transparents. Il faudrait effectivement communiquer et justifier ces derniers aux salariés.

Par ailleurs, il serait intéressant non pas de limiter le pouvoir des donneurs d'ordres et des clients finaux, mais de délimiter clairement leurs missions et leurs responsabilités. Cela reviendrait à leur attribuer des responsabilités dans un nombre déterminé de pratiques (en l'occurrence deux, soient la formation et le contrôle de la performance). Pour le moment, chez BOTBASSO comme chez BODAA, on voit que les acteurs externes (donneurs d'ordres et clients) interviennent dans la formation, le contrôle de la performance, la division et la coordination du travail (en obligeant entre autres, les téléopérateurs à communiquer avec un script) et même la rémunération variable (chez BOTBASSO, à travers l'évaluation de la qualité de service notamment). Par voie de conséquence, les salariés des deux entreprises sont susceptibles de supporter les issues négatives d'une hiérarchie bi/tricéphale. En effet, le fait d'obéir simultanément à plusieurs managers (réel et virtuel) peut créer la confusion dans

leur esprit et les amener à ne plus savoir lequel des managers est le plus légitime. La délimitation des missions de chacun permettrait de relativiser cette situation.

2.1.7. Une plus grande autonomie dans l'organisation du travail

Au niveau de la *division et de la coordination du travail*, il serait convenable, à défaut de proposer des activités stimulantes aux employés, de leur accorder une certaine liberté dans la gestion et le choix de leur outil de travail. Il pourrait notamment être intéressant de les inciter à participer à l'élaboration et/ou à la modification du script pour limiter leur sentiment d'être de simples « réciteurs » lors de leurs communications avec les clients.

Enfin, pour clore cette partie dédiée aux recommandations, il nous semble opportun de souligner l'intérêt de mettre un terme à l'entretien du secret concernant l'origine ethnique des téléopérateurs. D'autant plus que la plupart des salariés rencontrés nous ont affirmé qu'ils préféreraient utiliser leurs patronymes d'origine durant leur temps de travail.

2.1.8. Une gestion des identités plus transparente

D'après nos résultats, les clients occidentaux seraient au courant de l'origine ethnique et géographique de leurs interlocuteurs, du fait de la médiatisation des centres d'appels au Maghreb. Les clients ne seraient donc plus des « victimes » trompées par des affabulateurs, mais des complices d'un maquillage ethnique et culturel de grande ampleur.

Il serait plus judicieux pour les centres d'appels, dans le respect de la dignité humaine, d'être transparents aussi bien avec leurs collaborateurs qu'avec leurs clients. Cela reviendrait à permettre aux premiers de garder leur identité tunisienne, tout en garantissant aux seconds, une qualité de service satisfaisante. Ceci, en mettant en œuvre une « charte qualité » et un système de certification leur garantissant un niveau de service comparable à celui pratiqué dans leurs pays de résidence.

En effet, il existe un système de certification permettant de garantir aux clients une qualité de service convenable. Il s'agit notamment des normes ISO 9001 ou encore NF Service Relation client. Créée en 1987, ISO 9001 est une norme internationale de management de la qualité. C'est un outil qui atteste des capacités d'une entreprise à comprendre et à répondre convenablement aux attentes de ses clients/usagers. NF service de son côté, est une certification délivrée par l'Afnor et créée en 1994. Elle atteste de la qualité, de la fiabilité et du sérieux du service fourni par une entreprise. Ces deux certifications sont des gages de confiance qui sont reconnus par les clients en France notamment. Dans notre étude, deux des quatre entreprises (BODAA et BOTBASSO) possèdent la norme ISO 9001. BOTBASSO a en plus reçu la certification NF service - Relation client. Toutefois, ces entreprises ne parlent pas du tout de ces certifications à leurs clients finaux occidentaux. Ces derniers ne savent donc pas nécessairement que leurs interlocuteurs tunisiens sont certifiés pour produire une qualité de service équivalente à celle pratiquée dans leurs pays de résidence. C'est pourquoi nous recommanderions aux responsables des centres d'appels tunisiens de faire la publicité de leurs certifications auprès de leurs clients. Cela contribuerait à rassurer ces derniers et limiterait les tensions entre eux et les téléopérateurs tunisiens.

Par ailleurs, pour limiter les réactions et injures jugées « racistes » des clients, et leurs conséquences sur les téléopérateurs, il serait convenable de mettre en place une « charte de bonnes conduites », afin d'encourager les clients à traiter leurs interlocuteurs étrangers avec respect. Cette charte pourrait être établie par le donneur d'ordres lui-même et annexée aux contrats des clients. Nous sommes néanmoins conscientes qu'elle ne supprimera pas complètement l'émergence de réactions considérées comme racistes par les Tunisiens.

Enfin, les autorités tunisiennes devraient sérieusement prendre part à ce projet, en interdisant -comme leurs homologues françaises-, des pratiques pouvant porter atteinte à l'origine ethnique et à l'appartenance religieuse. D'après Malewska-Peyre (1999), ces pratiques ont des conséquences sur les individus qui s'en estiment victimes et peuvent notamment les amener à intérioriser « la négativité » de leur identité. Dans l'exemple cité précédemment, Mohamed n'aurait probablement jamais été contraint par son employeur de devenir « Laurent » s'il s'était appelé Pierre ou Jean-François. C'est la raison pour laquelle la justice a considéré le comportement de son employeur comme une discrimination. Si elle

n'avait pas réhabilité l'identité de Mohamed, ce dernier aurait, d'après les travaux de Malewska-Peyre (1999), fini par interioriser la négativité de son identité. C'est à dire qu'il aurait pu finir par considérer son origine ethnique comme un « problème » pour sa vie professionnelle voire pour sa vie tout court. De son côté, Taboada-Leonetti (1975) constate qu'à force de recevoir de la part d'autrui, une image dévalorisante de leur identité culturelle, les Réunionnais ont fini par se trouver plus « *sauvages* », moins courageux et « *plus vilains que les Français* ». Bouhamidi (1985) cité par Malewska-Peyre (1999) rapporte lui aussi qu'une mère de famille maghrébine a fini par se convaincre que l'échec scolaire de son fils était lié au fait que ce dernier ne fréquentait « *que des Arabes* ».

Ces exemples montrent que l'assignation identitaire peut avoir des conséquences négatives sur l'estime de soi. Car demander à un individu dans le cadre de son travail, de remplacer son nom arabo-musulman par un nom franco-français, c'est lui renvoyer (consciemment ou inconsciemment) une mauvaise image de son origine ethnique. C'est associer à cette dernière, des représentations négatives. Mais c'est aussi assigner au client occidental, une identité peu valorisante : celle du « méchant » et du « raciste ». Finalement, le téléopérateur tunisien et son client occidental ont en commun, le fait de se voir assignés une identité peu flatteuse. Irrémédiablement, ils sont tous les deux des victimes de ce maquillage culturel, linguistique et géographique.

Il serait donc urgent que les autorités tunisiennes se décident à encadrer ces pratiques. Pour le moment, elles n'osent pas le faire par crainte de voir les entrepreneurs désertier la Tunisie pour des pays moins coercitifs juridiquement.

A terme, si rien ne change, les salariés tunisiens pourraient développer des sentiments négatifs vis-à-vis des Occidentaux (cela semble déjà être le cas chez BOTBASSO) et même faire une (nouvelle) révolution. Une révolution socio-économique qui dénoncerait les pratiques « (anti)culturelles » de leurs employeurs, les privilèges des expatriés, et qui paralyserait inévitablement l'économie du pays.

Notre recherche s'avère ainsi riche d'enseignements aussi bien pour la théorie que pour la pratique. Néanmoins, elle présente quelques limites.

2.2. Les limites de la recherche

Nous avons dû faire face à l'absence d'implication des cadres français dans notre recherche, particulièrement chez BOTBASSO. Dans cette entreprise effectivement, nous n'avons recueilli que les témoignages des salariés tunisiens et n'avons de fait, pas pu les confronter avec ceux des managers français. Cette situation constitue sans doute un frein pour notre enquête. Néanmoins, nous l'avons relativisée en nous référant aux nombreux documents officiels de l'entreprise rédigés par le siège français, et portant sur la gestion de l'emploi, le contrôle de la performance, le recrutement, etc.

Ensuite, au cours de notre recherche, nous avons dû renoncer à interroger les donneurs d'ordres et clients occidentaux. Ceci, pour éviter aux centres d'appels qui ont bien voulu participer à notre étude, de subir d'éventuelles « représailles ». Comme indiqué au chapitre 4, les donneurs d'ordres ne désirent en aucun cas révéler officiellement à leurs clients ni à l'opinion publique, leur choix d'avoir externalisé des activités en Tunisie. Impliquer les clients finaux dans cette recherche aurait signifié « trahir » le fameux « secret » commercial. Cela aurait pu causer de sérieux problèmes aux centres d'appels enquêtés. Cela aurait notamment pu contribuer à altérer leurs relations avec leurs mandataires.

Néanmoins, il aurait été intéressant de confronter les témoignages des clients finaux à ceux des téléopérateurs, notamment en ce qui concerne le sentiment des seconds de dévalorisation par les premiers, de leur identité. Par ailleurs, les témoignages des donneurs d'ordres auraient permis de cerner leur véritable rôle et leurs véritables fonctions auprès de leurs prestataires. Chez BODAA par exemple, ces témoignages nous auraient permis de percer définitivement le mystère concernant l'identité de l'auteur de la liste des pseudonymes français imposés.

Enfin, pour des raisons budgétaires notamment, nous avons dû nous focaliser sur un seul contexte national. Pour renforcer la validité externe de notre recherche, il aurait été intéressant de l'élargir à d'autres contextes, en étudiant d'autres entreprises situées dans d'autres pays.

CONCLUSION GENERALE

Le modèle managérial choisi par un centre d'appels offshore influence-t-il les stratégies identitaires de ses salariés ?

Pour tenter d'y répondre, nous avons dans le cadre d'une enquête préliminaire, recruté un premier échantillon de 30 acteurs via la technique de la « boule de neige ». Ces acteurs étaient issus de 10 centres d'appels différents situés au Maroc, en Tunisie et au Sénégal. Nous les avons interrogés à travers des entretiens non directifs individuels afin de préciser notre objet, et de pouvoir éventuellement envisager par la suite, l'usage d'entretiens plus structurés.

A l'issue de cette première enquête, nous avons choisi de nous focaliser définitivement sur la Tunisie, l'une des destinations favorites des entreprises françaises souhaitant externaliser des activités de services à l'étranger.

Nous y avons réalisé une enquête qualitative avec un raisonnement abductif. Nous avons précisément opté pour une étude de cas multiple de type holistique (Yin, 2003). Celle-ci a porté sur un échantillon de 85 acteurs dont 81 tunisiens travaillant dans quatre centres d'appels présentant des modèles managériaux différents. Les quatre sociétés, que nous avons appelées BOTBASSO, BODAA, BÔLOM et WENIBO, sous-traitent depuis le Nord de la Tunisie, des activités de services pour le compte de grandes entreprises occidentales.

Nous y avons recueilli nos données en utilisant quatre outils : la documentation, les archives, les entretiens semi-directifs (individuels et de groupe) et l'observation non participante. Ensuite, nous les avons analysées à travers la codification thématique (Miles et Huberman, 2003).

Nos résultats confortent l'hypothèse d'un lien entre management et identités des travailleurs. Effectivement, ils révèlent qu'un management global est susceptible de produire des stratégies de transaction interne, et qu'un management paternaliste est susceptible de produire des stratégies de transaction externe. Aussi, ils révèlent qu'un management mosaïque peut produire des stratégies de transaction externe et qu'un management bureaucratique est susceptible d'engendrer des stratégies mixtes.

En réalité, derrière chaque décision d'acceptation ou de rejet de l'identité prescrite, les salariés tunisiens jugent la conformité de leur modèle managérial à leur contexte culturel.

La mise en œuvre massive de stratégies de transaction interne par les collaborateurs de BOTBASSO est en fait l'expression de leur frustration vis-à-vis du modèle global, importé de l'Occident. Le développement de stratégies mixtes par les employés de BODAA est l'expression de leur relative satisfaction vis-à-vis des principes d'égalité et de justice permis par le modèle bureaucratique. Enfin, le développement de stratégies de transaction externe par les employés de WENIBO et de BÔLOM est la manifestation de leur satisfaction vis-à-vis des modèles mosaïque et paternaliste, respectueux de leur contexte culturel.

De cette étude, il ressort que dès lors qu'un centre d'appels offshore propose un management respectueux de la culture locale (soit paternaliste ou mosaïque selon Scouarnec et Silva), il est susceptible de produire des stratégies très favorables à l'identité imposée, soient des stratégies de transaction externe. Dans le cas contraire, il est susceptible de produire des stratégies de transaction interne, sauf s'il valorise l'égalité et la justice en termes de rémunération notamment. Dans ce cas, il est très probable qu'il produise des stratégies mixtes.

Nos travaux montrent que le cadre législatif local explique en partie le management dans les quatre entreprises. Si ces dernières se permettent de suggérer à leurs employés d'adopter une identité culturelle occidentale, c'est notamment parce qu'elles se savent « inattaquables » juridiquement. Effectivement, elles profitent du vide juridique que leur « offre » le code du travail tunisien. Ce dernier ne prévoit pas clairement de sanctions pour les entreprises qui obligent ou suggèrent à leurs collaborateurs de franciser leurs patronymes, ou encore de délaïsser leur culture religieuse (port du voile, pratique de la prière) au profit de celle de leurs clients étrangers (incitation à célébrer Noël, célébration de la galette des Rois, etc.).

Par ailleurs, le code du travail tunisien offre beaucoup de flexibilité aux employeurs en termes de gestion de l'emploi notamment. Il leur permet de proposer des périodes d'essai relativement longues (jusqu'à 2 ans pour les SIVP ou encore pour les cadres). Cela laisse à ces derniers une marge de liberté importante et peut les encourager à « exploiter » leurs salariés sans leur garantir les avantages d'un emploi en CDI ni la possibilité d'être titularisés.

En raison du contexte économique instable et fragile de la Tunisie, les employeurs ont un pouvoir singulier vis-à-vis de leurs employés, comme celui de leur proposer des pratiques peu avantageuses en termes de rémunération et de gestion de l'emploi. Cette situation place inévitablement les salariés en position de « dominés » et peut expliquer leur acceptation d'un certain nombre de contraintes.

Ainsi, nos résultats montrent, contrairement à ce que semble postuler le cadre d'analyse de Scouarnec et Silva (2006) et de Louart et Scouarnec (2005), que le management d'une entreprise en Tunisie peut difficilement se passer du contexte économique et de la réglementation sociale du pays.

L'analyse des trois auteurs met essentiellement en évidence l'influence de la mondialisation, mais aussi de la culture locale sur le management. Dans notre thèse, l'influence de la mondialisation semble être une réalité au sein de la multinationale BOTBASSO, laquelle a choisi de standardiser et d'homogénéiser ses pratiques dans tous ses sites où que ces derniers se situent. L'influence du contexte culturel local semble elle aussi être une réalité dans les quatre entreprises, y compris dans celles qui se veulent bureaucratique (BODAA) et globale (BOTBASSO).

Effectivement, malgré sa volonté de s'éloigner de la religion et des traditions locales, l'entreprise BODAA s'efforce de proposer à ses collaborateurs, une prime l'Aïd El Fitr ainsi que des repas durant le Ramadan. Chez BOTBASSO aussi, malgré sa volonté d'harmonisation des pratiques, la direction a dû se résoudre à ouvrir des salles de prières dans ses locaux et à autoriser ses salariés à porter des signes ostentatoires de leur culture.

Ces résultats suggèrent qu'il est difficile sinon impossible d'ignorer complètement la culture locale. Les entreprises qui voudront s'établir durablement sur le sol tunisien devront intégrer cette dernière dans leurs pratiques.

Nos résultats suggèrent d'autres apports aussi bien théoriques que pratiques.

Au niveau théorique, ils confirment l'importance de la religion pour les travailleurs tunisiens mais relativisent parallèlement cette importance. Les cas de BODAA et BOTBASSO illustrent notamment ce propos. BODAA particulièrement ne rencontre pas de résistances culturelles alors qu'elle interdit la pratique de la religion en son sein. BOTBASSO au contraire rencontre un grand nombre de résistants. Pourtant, elle propose de nombreuses pratiques religieuses.

Ces résultats suggèrent que la religion est importante mais pas plus que d'autres éléments, comme le besoin d'égalité et de justice en termes de rémunération et de gestion de l'emploi.

Nous déconseillerons donc aux entreprises d'exclure complètement la religion dans leurs pratiques. La Tunisie étant un pays musulman comme l'indique le premier article de sa constitution, il est inutile d'y importer une définition de la laïcité qui supposerait une nette séparation entre religion et travail. Parallèlement, nous déconseillerons aux entreprises de développer un management 100% religieux car comme nous avons pu le remarquer durant nos observations, la pratique de la religion n'est pas nécessairement compatible avec les activités ni avec les horaires de travail des collaborateurs.

Il conviendrait de proposer une alternative qui laisserait aux collaborateurs la liberté de pratiquer (ou pas) leur religion dans l'entreprise, dans la limite des impératifs de rentabilité. Cela reviendrait à permettre la pratique de la religion tout en exigeant des collaborateurs le plus grand professionnalisme.

Pour terminer, nous recommanderions aux entreprises de mettre en place une gestion des identités plus responsable et transparente. Cela se traduirait par des mesures à l'attention de leurs collaborateurs mais aussi de leurs clients.

Il conviendrait notamment de révéler officiellement aux clients finaux occidentaux, l'origine géographique et nationale des téléopérateurs tunisiens. Ces derniers n'auraient donc plus à maquiller leurs patronymes. Parallèlement, les centres d'appels tunisiens devraient pouvoir garantir à leurs clients occidentaux, une qualité de service équivalente à celle pratiquée dans leurs pays de résidence. Pour y parvenir, ils devraient s'engager dans des démarches de certification -en acquérant des normes comme ISO 9001 ou encore NF Service. Mais surtout, ils devraient faire la publicité de ces certifications auprès de leurs clients finaux afin de leur montrer que bien que localisés en Tunisie, leurs salariés sont aussi professionnels que ceux situés en France, en Belgique et en Suisse.

Enfin, le législateur tunisien devrait intervenir pour encadrer les injonctions identitaires dans les centres d'appels offshore. Il devrait comme son homologue français, interdire ces pratiques car elles sont susceptibles d'avoir des conséquences négatives sur l'estime de soi comme le révèlent les travaux de Malewska-Peyre (1999) et de Taboada-Leonetti (1999).

Aussi, ces pratiques sont susceptibles d'inciter les téléopérateurs tunisiens à éprouver du ressentiment vis-à-vis des Occidentaux, et donc d'encourager le racisme et les conflits communautaires. Toutefois, le législateur tunisien n'a pas intérêt à les interdire pour le moment -malgré les risques qu'ils représentent- car il n'aurait pas les moyens d'en supporter les conséquences. Effectivement, si la Tunisie prenait le risque de durcir son cadre législatif, les centres d'appels offshore n'auraient plus intérêt à s'y implanter. Ils seraient alors tentés de partir vers des destinations moins coercitives. Ce qui serait un véritable drame pour l'emploi des jeunes tunisiens. Au final, ces pratiques ont encore « de l'avenir » en Tunisie. Le législateur ne pouvant y mettre un terme, elles devraient encore se poursuivre et ce, pour une durée indéterminée.

BIBLIOGRAPHIE

- ABDALLAH-PRETCEILLE, M. (1989), « L'école face au défi pluraliste », dans *Chocs de cultures*, L'Harmattan.
- ABOU, S. (1981), *L'identité culturelle. Relations interethniques et problèmes d'acculturation*, Editions Anthropos.
- ACHY, L. (2012), « L'économie marocaine : conjoncture difficile et budget peu convaincant », <http://lecercle.lesechos.fr>, <http://lecercle.lesechos.fr/economie-societe/international/afrique/221147375/leconomie-marocaine-conjoncture-difficile-et-budget>, consulté le 19 juin 2013.
- ACHY, L. (2013), « Economie marocaine: un bilan 2012 décevant et des réformes reportées », <http://lecercle.lesechos.fr>, <http://lecercle.lesechos.fr/economie-societe/international/afrique/221163972/economie-marocaine-bilan-2012-decevant-et-reformes->, consulté le 19 juin 2013.
- ALLARD-POESI, F. ; DRUCKER-GODARD, C. ; EHLINGER, S. (2007) « Analyses de représentations et de discours ». Dans Thiétart, R-A et coll. (2007), *Méthodes de recherche en management*, 3^{ème} édition, Dunod, Paris.
- ALLARD-POESI, F. ; MARÉCHAL, G. (2007), « Construction de l'objet de la recherche », dans THIETART, R-A et coll., (2007), *Méthodes de recherche en management*, 3^{ème} édition, Dunod, Paris.
- ALTERNATIVES DU SUD (1994), *La fonction des programmes d'ajustement structurel*, vol I (1994) 2, Ed centre tricontinental, Louvain-la-Neuve.
- ALTERSOHN, C. (1992), *De la sous-traitance au partenariat industriel*, dynamiques d'entreprises, l'Harmattan.
- AMSELLE, J.-L. (1999), *Logiques métisses*, Bibliothèque scientifique, Payot.

- ANG, S. ; VAN DYNE, L. ; KOH, C., (2006), « Personality correlates of the four-factor model of cultural intelligence ». *Group and Organization Management*, 31 (1) : 100-123.
- ANTICHAN, P-H. (1884), *La Tunisie, son passé et son avenir*. Edition C. Delagrave, Paris, 298 pages. <http://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k5657673z/f1.image>
- ARBORIO A.M. ; FOURNIER P. (2005), *L'enquête et ses méthodes : l'observation directe*, 2ème édition, Paris, Nathan.
- ASAD, T. (1973), *Anthropology and the colonial encounter*, Atlantic Highlands, Humanity Press.
- ASTON, R. (1957), *les étapes de la pensée sociologique*, Paris, Gallimard.
- AVENIER, M-J ; THOMAS, C. (2012), « La justification des connaissances produites par les recherches qualitatives en sciences du management : Les liens entre épistémologie et méthodologie », document de travail.
- AVENIER, M-J. ; GAVARD-PERRET, M-L. (2008), « Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique », dans GAVARD-PERRET, M-L. ; GOTTELAND, D. ; HAON, C. ; JOLIBERT, A. (Dir.) (2008), *Méthodologie de la recherche : réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, chapitre 1, p 5-39, Pearson.
- BAAYOUD, M. (2005), « La gestion des Ressources Humaines au Maroc ». Dans YANAT, Z. ; SCOUARNEC, A. (coor.) (2005), *Perspectives sur la GRH au Maghreb: Algérie-Maroc-Tunisie*, chapitre 6, Vuibert.
- BAIN, P.; TAYLOR, P. (1999), Employee relations, Workers attitudes and trade union representation in call centers, 17th, international labour process conference, Royal Holloway college, London, 29-31 mars.
- BAIN, P.; TAYLOR, P. (2000), "Entrapped by the 'electronic panopticon'? Worker resistance in the call centre", *New Technology, Work and Employment*, vol. 15, n° 1, p. 2-18.
- BALLET, J. ; DE BRY, F. (2001), *L'entreprise et l'éthique*, Paris, Le Seuil.

- BARNES, A. (2007). « The Construction of Control : The Physical Environment and the Development of Resistance and Accommodation within Call Centres ». *New Technology, Work and Employment*, 22 (3), 246-259.
- BATT, R. (1999), "Work Organization, Technology, and Performance in Customer Service and Sales", *Industrial and Labor Relations Review*, 52(4): 539-564.
- BATT, R. (2002), "Managing Customer Services: Human Resource Practices, Quit Rates, and Sales Growth", *Academy of Management Journal*, 45(3): 587-597.
- BATT, R. ; APPELBAUM, E. (1995), « Worker participation in diverse settings: does the form affect the outcome, and if so, who benefits? », *British Journal of Industrial Relations*, 33(3), 353-378.
- BATT, R.; MOYNIHAN, L. M. (2006), "Human Resource Management, Service Quality, and Economic Performance in Call Centers", *CAHRS Working Paper Series*, Cornell University.
- BAUMARD, P. ; IBERT, J. (2007), « Quelles approches avec quelles données », dans THIETART, R-A et coll., (2007), *Méthodes de recherche en management*, 3^{ème} édition, Dunod, Paris.
- BAYAD, M. ; ARCAND, G. ; ARCAND, M. ; ALLANI, N. (2004), « Gestion Stratégique des Ressources Humaines : Fondements et modèle » *Revue internationale des relations de travail*, janvier, Volume : 2, Numéro : 1, P. 74-93.
- BEAU, N. ; GRACIET, C. (2009), *La régente de Carthage : Main basse sur la Tunisie*, La Découverte.
- BEN BRIK, T. ; MENARD, R. (2000), *Une si douce dictature: chroniques tunisiennes, 1991-2000*. Reporters sans frontières/Aloès.
- BEN FADHEL, A. (1992), « Dynamique séquentielle : culture-Gestion. Fondements théoriques et analyse empirique du cas tunisien », *Thèse d'Etat en Sciences de Gestion*, Université de Nice.

- BEN SALEM, M. (2010), « Le voile en Tunisie. De la réalisation de soi à la résistance passive », *Revue des Mondes Musulmans et de la Méditerranée*, n°128, décembre.
- BENSAAD, A. (2008), « l'union méditerranéenne, une structure périphérique pour l'Union Européenne ? » Dans *L'opinion européenne*. Paris, Editions Sciences Po – Fondation Robert Schuman, p 117-125.
- BENSAAD, A. (2011), « le Maghreb dans la mondialisation : subalternité et fragmentation territoriale. *Méditerranée*, n° 116, Revue géographique des pays méditerranéens, Editions Ali Bensaâd.
- BENSAAD, A. (2011), « Maghreb, une mondialisation subalterne », dans BENSAAD, A. (2011), « le Maghreb dans la mondialisation : subalternité et fragmentation territoriale. *Méditerranée*, n° 116, Revue géographique des pays méditerranéens, Editions Ali Bensaâd.
- BENSEDRINE, S. ; MESTIRI, O. (1997), *L'Europe et ses despotes : Quand le soutien au modèle tunisien dans le monde arabe fait le jeu du terrorisme islamiste*. La découverte.
- BENTALEB, C. (2000), « La fonction RH au Maroc : typologie et champ de compétences », *cahier de recherches*, université Cadi Ayad, Marrakech.
- BENTHAM, J. (1948), *An introduction to the principles of morals and legislation*. New York: Harper. Printed in the Year 1780, First Published in 1789.
- BERRY, L.L. ; ZEITHAML, V.A. ; PARASURAMAN, A. (1990) "Five Imperatives for Improving Service Quality," *Sloan Management Review*, Summer 1990, pp. 29-38.
- BHASKAR, R. (1978), *A realist theory of science*. Hassocks, England: Harvester Press.
- BHASKAR, R. (1998 c), « Societies ». Dans ARCHER, M. et al, *Critical Realism Essential Readings*, New York: Routledge, 206-257.
- BOUDON, R. ; BOURRICAUD, F. (1982), *Dictionnaire critique de la Sociologie*, PUF, rubrique Culturalisme et culture.

- BOUHAMIDI, A. (1985), "Identité et identification: la réconciliation avec le père", *Migrants-Formation*, mars, n°60.
- BOURDIEU, P. (1994), *Raisons pratiques. Sur la théorie de l'action*, Seuil, Paris.
- BOURDIEU, P. (2001), *Sociologie de l'Algérie*, 8^{ème} édition PUF.
- BRABET, J. (1996), *Repenser la Gestion des Ressources Humaines*. Paris, Economica.
- BROMBERGER, C. (2001). Aux trois sources de l'ethnologie du monde méditerranéen dans la tradition française. *Albera, A. Bloket C. Bromberger, L'anthropologie de la Méditerranée/Anthropology of the Mediterranean, Paris, Maisonneuve et Larose*, 65-83.
- BUDHWAR, P.; VARMA, A.; SINGH, V.; DHAR, R. (BUDHWAR et al.,) (2006), "HRM Systems of Indian Call Centres: An Exploratory Study", *The International Journal of Human Resource Management*. 17(5): 881-897.
- BURGESS, R. G. (1984), *In the Field. An introduction to field research*, London: George Allen & Unwin.
- BYUNG WHAN, K. (1992), "Seniority wage system in the Far East". Aldershot: Avebury, In Wilkinson, B. (1996), "Culture, Institutions and Business in East Asia", *Organization Studies* 17/3 421-447.
- BYUNG WHAN, K. (1992), *Seniority wage system in the far East : Confucian influence over Japan and South Korea*. Aldershot, UK. : Avebury.
- CAILLES, A. (1986), *France-Japon, Confrontation culturelle dans les entreprises mixtes*, Librairies des Méridiens.
- CALLAGHAN, G. ; THOMPSON, P. (2002), « We Recruit Attitude: The Selection and Shaping of Routine Call Centre Labour », *Journal of Management Studies*, 39(2): 233-54.
- CAMILLERI, C. (1973), *Jeunesse, famille et développement*, Paris, Editions du CNRS.

- CAMILLERI, C. (1975), « L'image dans la cohabitation des groupes étrangers en relation inégalitaire », *Cahiers internationaux de sociologie*, Vol LIV.
- CAMILLERI, C. (1992), « Cultures et stratégies ou les mille manières de s'adapter », *Sciences humaines*, n° 16, Avril.
- CAMILLERI, C. (1995), « Identité et gestion de la disparité culturelle : essai d'une typologie », *Revue intercultures* ; n° 24, Avril.
- CAMILLERI, C. (1999), « Identité et gestion de la disparité culturelle : essai d'une typologie », dans Camilleri, C. et al, (1999), *Stratégies identitaires*, chapitre III, p. 85-110, PUF.
- CAMILLERI, C. ; KASTERSZTEIN, J. ; LIPIANSKY, E. M. ; MALEWSKA-PEYRE, H. ; TOBOADA-LEONETTI, I. ; VASQUEZ, A. (CAMILLERI, C. et al) (1999), *Stratégies identitaires*, PUF.
- CARDIN, L. ; GUERIN, F. ; PYGEYRE, F. (2004), *GRH : pratiques et éléments de théorie*, 2^{ème} édition. Dunod, Paris.
- CASSANO, F. (1996), *La pensée méridienne*, préface de Predrag Matvejevic, l'Aube.
- CERDIN, J. L. (1996), « Mobilité internationale des cadres : adaptation et décision d'expatriation », *Thèse de doctorat en sciences de gestion*, Université de Toulouse 1.
- CESARI, J. (2013), *L'islam à l'épreuve de l'Occident*, La découverte.
- CHAILLOU, B. (1977), « Définition et typologie de la sous-traitance », *Revue économique*. Volume 28, n°2, 1977. pp. 262-285.
- CHAMPEAUX, F. (2009), « Jurisprudence, Les réponses de la Cour de cassation sur la mesure et la justification de la discrimination », *Semaine Sociale Lamy*, WK-RH : <http://www.wk-rh.fr/actualites/detail/20654/les-reponses-de-la-cour-de-cassation-sur-la-mesure-et-la-justification-de-la-discrimination.html>
- CHARLES-PAUVERS, B., et al. (2007), « Pratiques de gestion des ressources humaines et performance commerciale : Le cas d'un centre d'appels », *Revue française de gestion*, 2007/7 - n° 176, p. 15 à 33.

- CHARREIRE PETIT, S. ; DURIEUX, F. (2007), « Explorer et tester : les deux voies de la recherche », dans Thietart, R-A et coll., (2007), *Méthodes de recherche en management*, 3^{ème} édition, Dunod, Paris.
- CHARTIER, F. (2008), *Les centres d'appels français*, <http://www.frederic-chartier.com/teleprospection/index.php?2008/03/18/26-centres-appels-francais>, mis en ligne le 18 mars 2008.
- CHASE, R.B. (1978), « Where the Customer Fit in the Service Operation ? », *Harvard Business Review*, n° 56-6, p. 137-142.
- CLERGEAU, C. ; MARCINIAK, R. ; ROWE, F. (2003). « Travail et Emploi en Centres d'Appels. Aux sources des transformations du travail », *Colloque DARES*, 26 mars, Paris. Dans RORIVE, B. ET NAEDENOEN, F. (2005), "La gestion de l'emploi dans les centres d'appels : vers une réconciliation des intérêts du client et du travailleur ?", *Actes du XVIe Congrès de l'AGRH*, Paris, septembre
- CNUCED, (1976), « Accords de sous-traitance internationale dans le domaine de l'électronique entre pays développé à économie de marché et pays en voie de développement », dans Jedlicki C., Lanzarotti M., (1980), « Sous-traitance internationale : quelle industrialisation ? » In: *Tiers-Monde*. Tome 21 n°81. L'économie mondiale en 1980 : Vers l'éclatement du système centre-périphérie. pp. 159-167.
- CODOL, J-P., (1979), « Semblables et différents. Recherches sur la quête de la similitude et de la différenciation sociale », *Thèse de Doctorat d'Etat*, Université de Provence.
- COSETTE, C. ; GOSELIN, A. (2009), « Quitter ou rester : analyse des profils d'intention de départ d'agents en centres de contact – clients », *Série Scientifique*, Montréal, novembre.
- COURPASSON, D. (1995), « Éléments pour une sociologie de la relation commerciale : les paradoxes de la modernisation dans la banque », *Sociologie du travail*, 37 (1), 1-24
- CROZIER, M. (1964), *Le Phénomène bureaucratique*, Paris, Le Seuil, coll. Points et Essais.

CUBA, E.G. ; LINCOLN, Y.S. (1989), *Fourth generation evaluation*, Sage, London.

D'CRUZ P. ; NORONHA, E. (2006), « Being Professional: Organizational Control in Indian Call Centers », *Social Science Computer Review*, 24; 342.

D'IRIBARNE, P. (1986), *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*, Seuil, Paris.

D'IRIBARNE, P. (1998), « les ressources imprévues d'une culture : une entreprise « excellente » à Casablanca ». Dans D'IRIBARNE, P., et al. (1998), *Cultures et mondialisation. Gérer par-delà les frontières*, chapitre IX, p 225-253, Seuil, Paris.

D'IRIBARNE, P. (2008), *Penser la diversité du monde*, collection « la couleur des idées », Seuil, Paris.

D'IRIBARNE, P. (2009), *L'épreuve des différences. L'expérience d'une entreprise mondiale*. Collection « la couleur des idées », Seuil, Paris.

D'IRIBARNE, P. ; HENRY, A. ; SEGAL, J-P. ; CHEVRIER, S. ; GLOBOKAR (D'IRIBARNE, P., et al.) (1998), *Cultures et mondialisation. Gérer par-delà les frontières*, Seuil, Paris.

DALI, A. (2005), « La Gestion des Ressources Humaines en Algérie ». Dans YANAT, Z. ; SCOUARNEC, A. (coor.) (2005), *Perspectives sur la GRH au Maghreb: Algérie-Maroc-Tunisie*, chapitre 1, Vuibert.

DE BRY, F. ; OLLIER-MALLATERRE, A. (2006), « L'intégration du hors-travail dans la gestion des ressources humaines : entre paternalisme et empowerment ». *XVIIe Congrès de l'AGRH – Le travail au cœur de la GRH*, IAE de Lille et Reims Management School, 16 et 17 novembre

DEERY, S. ; KINNIE, N. (2004), « Introduction: The nature and management of call centre work ». In Deery, S. ; Kinnie, N. (Eds.), *Call centres and human resource management* (pp. 1-22). New York: Palgrave.

- DELANGE, N. ; PIERRE, P. (2007), « Les compétences interculturelles des managers mobiles en entreprise », Dans LEE, Y-T., CALVEZ, V. ; GUENETTE, A-M., (sous la direction de) (2007), *La compétence culturelle : s'équiper pour les défis du management international*, l'Harmattan.
- DESREUMAUX, A. (1998), *Théorie des organisations*, Caen, Editions EMS, dans Rojo, J., (2003), *Théorie des organisations*, Editions Eska.
- DEVEREUX, G. (1970), *Essais d'ethnopsychiatrie générale*, Paris Gallimard.
- DEVEREUX, G. (1972), *Ethnopsychanalyse complémentariste*, Paris, Flammarion.
- DOERINGER, P.; PIORE, M. J. (1971), *Internal Labor Markets and Manpower Adjustment*. New York: D.C. Heath and Company.
- DUBAR, C. (1991), *La Socialisation, construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin.
- DUBAR, C. (2010), *La socialisation: Construction des identités sociales et professionnelles*, 4e éd. Paris, Armand Colin (collection U).
- DURKHEIM, E. (1978), *Les formes élémentaires de la vie religieuse*, PUF.
- EARLEY, P.C. ; ANG, S., (2003), *Cultural intelligence : Individual interactions across cultures*. Stanford, CA : Stanford university press.
- EL AKREMI, A. ; IKRAM NASR, M. ; SASSI, N. (2007), « Impact de la culture nationale sur la confiance interpersonnelle en milieu du travail : analyse comparative entre la France et la Tunisie », *Les actes des congrès de l'AGRH* (El Akremi et al).
- ELGHERS, N. ; ISLI, M-A. ; TAYEB TALEB, M. ; MATMATI, M. (2005), *La Gestion des Ressources Humaines en Algérie : une étude réalisée par l'INPED*. Dans YANAT, Z. ; SCOUARNEC, A. (coord.) (2005), *Perspectives sur la GRH au Maghreb: Algérie-Maroc-Tunisie*, chapitre 2, Vuibert.

- ENRIQUEZ, E. (1991), « L'entreprise comme lien social, un colosse aux pieds d'argile », *L'entreprise, une affaire de société*, PFNSP.
- ENRIQUEZ, E. (1997), *Les jeux de pouvoir et du désir dans l'entreprise*, Desclée de Brouwer.
- ERIKSON, E. (1968), *Adolescence et crise. La quête de l'identité*, Paris, trad. 1972, Flammarion, dans DUBAR, C., (1991), *La Socialisation, construction des identités sociales et professionnelles*, 4^{ème} édition revue, A. Colin.
- ERIKSON, E. (1972), *Adolescence et crise. La quête de l'identité*, Paris, Flammarion.
- FAUCON, N. (1893), *La Tunisie avant et depuis l'occupation française : histoire et colonisation*. Lettre préfacée de Jules Ferry, Editeur A. Challamel, Paris. Bibliothèque nationale de France, O3i-336 (1), <http://catalogue.bnf.fr/ark:/12148/cb304203291>, mis en ligne le 15/10/2007.
- FERNIE, S. ; METCALF, D. (1998), *(Not) Hanging on the telephone : payment systems in the news sweatshops*, center for economic performance, London school of economy.
- FESTINGER, L. (1954), « A theory of social comparison processes », *Humans relations*, 7, p 117-140.
- FOUCAULT, M. (1977), *Discipline and punish : the birth of the prison*, Harmondsworth, Penguin.
- FOURNIER, C. (2000), « Turnover of Call Centers' Agents: A Survival Analysis », Convegno "Le Tendenze Del Marketing In Europa", Università Ca' Foscari Venezia 24 Novembre 2000, www.escp-eap.net/conferences/marketing/pdf/fournier.pdf .
- FRAISSE, G. (2012), « Tunisie : la femme complémentaire de l'homme serait exclue de l'Histoire », <http://leplus.nouvelobs.com>;
<http://leplus.nouvelobs.com/contribution/611218-tunisie-la-femme-complementaire-de-l-homme-serait-exclue-de-l-histoire.html> consulté le 9 juillet 2013.

- FRENKEL, S. ; TAM, M. ; KORCZYNSKI, M. ; SHIRE, K. (1998), « Beyond bureaucracy ? work organization in call centers », *Industrial journal of Human Ressources Management*, 9, 957-79.
- FREUD, S. (1916), *Introduction à la psychanalyse*, Paris, Payot.
- FREUD, S. (1921), *Psychologie des foules et analyse du moi*, Paris, Payot.
- FRIEDBEG, E. (1997), *Le pouvoir et la règle*, Editions du seuil.
- FRIMOUSSE, S. (2010), « Le leadership des dirigeants des TPE de la région Nord du Maroc, *Management et Avenir*, 2010/2 n°32, p.14-35.
- FRIMOUSSE, S. (2013), « Ethos méditerranéen et relation dirigeant-dirigé : honneur et légitimité. @ GRH, 2013, n° 1, p. 13-43.
- FRIMOUSSE, S. ; PERETTI, J. M. (2005), « Apprentissage stratégique des pratiques de GRH, internationalisation des firmes et espace euro-maghrébin ». *Management & Avenir*, (3), 45-61.
- FRIMOUSSE, S. ; PERETTI, J. M. (2006). « L'émergence d'une gestion des ressources humaines hybride au Maghreb ». *Revue française de gestion*, (7), 149-158.
- FRIMOUSSE, S. ; SWALHI, A. (2014), « Hybridation et internationalisation de la GRH : impacts sur l'implication et l'intention de départ des salariés dans les multinationales au Maghreb, *La Revue des Sciences de Gestion*, 2014/1 n°265, p. 49-57.
- FUNAKAWA, A. (1997), *Transnational management: A new approach for global managers*. San Francisco: Jossey-Bass.
- GADREY J. (1994), « La modernisation des services professionnels. Rationalisation industrielle ou rationalisation professionnelle ? », *Revue française de sociologie*, 35-2, p. 163-195.
- GADREY, J. ; ZARIFIAN, P. (2002), *L'émergence d'un modèle du service : enjeux et réalités*, Liaisons, Paris.

GALÉANO, E. (1981), *Les veines ouvertes de l'Amérique latine*, Paris, Plon.

GARFINKEL, H. (1967), *Studies in ethnomethodology*, Polity Press, London.

GAVARD-PERRET, M-L. ; GOTTELAND, D. ; HAON, C. ; JOLIBERT, A. (Dir.) (2008), *Méthodologie de la recherche : réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Pearson.

GAVARD-PERRET, M-L. ; GOTTELAND, D. ; HELME-GUIZON, A. ; HERBERT, M. ; RAY, D. (2008), « collecter les données : l'enquête », dans GAVARD-PERRET, M-L. ; GOTTELAND, D. ; HAON, C. ; JOLIBERT, A. (Dir.) (2008), *Méthodologie de la recherche : réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, chapitre 3, p 87-130, Pearson.

GAVARD-PERRET, M-L. ; HELME-GUIZON, A. (2008), « choisir parmi les techniques spécifiques d'analyse qualitative », dans GAVARD-PERRET, M-L. ; GOTTELAND, D. ; HAON, C. ; JOLIBERT, A. (Dir.) (2008), *Méthodologie de la recherche : réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, chapitre 7, p 247-274, Pearson.

GEERTZ, C. (1973), *The interpretation of culture*, Newyork, Basic books.

GHARBI, C. (2012), Tunisie: Centres d'appels - Des précautions à prendre pour éviter les défaillances physiques, *lapresse.tn*, novembre.

GLASERFELD, V. (1988), « Introduction à un constructivisme radical », dans Watzlawick, P. (1988), *L'invention de la réalité. Contributions au constructivisme*, Seuil, Paris, p 19-43.

GLASERFELD, V. (2001), « The radical constructivist view of science », *Fundations of science*, special issue on impact of radical constructivism on science, 6/1-3.

GLASERFELD, V. (2005), E. « Thirty years radical constructivism », *Constructivist foundations* 1/1, p 9-12.

GOFFMAN, E. (1959), *The representation of self in every life*, New York, Double day.

GOFFMAN, E. (1961), *Asiles*, Gallimard.

- GOFFMAN, E. (1963), *Stigmaté*, Editions Minit.
- GOFFMAN, E. (1973), *La mise en scène de la vie quotidienne*, Paris, Editions Minit.
- GOFFMAN, E. (1974), *Les rites d'interaction*, Paris, Editions Minit.
- GOFFMAN, E. (1975), *Stigmaté*, Editions Minit, dans Vasquez, A., (1999), "les mécanismes des stratégies identitaires : une perspective diachronique, chapitre V, p. 143-171, dans Camilleri, C. et al, (1999), *Stratégies identitaires*, PUF.
- GRANGUILLAUME, G. ; PEYROULOU, J-P. (2004), « le Maghreb en mal de médiation », Introduction au dossier Immobilisme au Maghreb, *Revue Esprit*, Octobre.
- GRENIER, C. ; JOSSERAND, E. (2007), Recherches sur le contenu et recherches sur le processus, dans THIETART, R-A et coll., (2007), *Méthodes de recherche en management*, 3^{ème} édition, Dunod, Paris.
- GROLEAU, C. (2003), « L'observation », dans Giordano, Y. (ed.), *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, Paris, Editions EMS.
- GRÖNROOS C. (1990), *Service Management and Marketing - Managing the Moments of Truth in Service Competition*, Lexington Books.
- GUEMACHE, H. (2012), « Le triste bilan d'une économie algérienne sans espoir », *latribune.fr*,
<http://www.latribune.fr/actualites/economie/international/20120705trib000707521/le-triste-bilan-d-une-economie-algerienne-sans-espoir.html>, consulté le 8 juin 2013
- GUERIN, G. ; WILS, T. (1992), « Gestion des Ressources Humaines : du modèle traditionnel au modèle renouvelé », Montréal, PUM.
- GUEST, D. (1987), « Human resource management and industrial relations », *Journal of Management Studies*, Vol. 24, no. 5, 503-521.
- GUILLON, R. (2012), *La Méditerranée à l'épreuve de la globalisation*, l'Harmattan.

- HABERMAS, J. (1981), *Théorie de l'agir communicationnel*, 2 tomes, trad. française, Paris, Fayard, dans DUBAR, C., (1991), *La Socialisation, construction des identités sociales et professionnelles*, 4^{ème} édition revue, A. Colin.
- HADJ, M. (2005), « Emergence de l'entreprise et de la GRH en Algérie : complexité d'une construction conjointe. Dans YANAT, Z. ; SCOUARNEC, A. (coor.) (2005), *Perspectives sur la GRH au Maghreb: Algérie-Maroc-Tunisie*, Vuibert.
- HARRISON, J.K. ; CHADWICK, M.; SCALES, M. (1996), « The relationship between cross-cultural adjustment and the personality variables of self-efficacy and self-monitoring », *International journal of intercultural relations*, 20 : 2, 167-188.
- HATCH, M. J, ET CUNLIFFE, A. L. (2009), *Théorie des organisations. De l'intérêt de perspectives multiples*, 2^{ème} édition, Traduction de Léotard E., Letor, C., Mahieu, C., Taskin, L. et Vanneste, D., De Boeck.
- HATEM, F. et al. (2004), *les centres d'appels et les centres de services partagés dans la région euro-méditerranéenne*, Agence française pour les investissements internationaux.
- HIBOU, B. (2006), *La force de l'obéissance : Economie politique de la répression en Tunisie*, Editions la Découverte.
- HLADY RISPAL, M. (2002), *La méthode des cas, Application à la recherche en gestion*, De Boeck Université.
- HOFSTEDE, G ; HOFSTEDE, G. J. (2005), *Cultures and organizations: Software of the mind*, 2nd edition. NewYork: McGraw-Hill.
- HOFSTEDE, G. (2001), *Culture's Consequences*, 2nd Ed., Sage publications, London.
- HOFSTEDE, G. ; BOND, M. H (1988), "The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth," *Organizational Dynamics*, Vol. 16, No. 4, 4-21.
- HOFSTEDE, G.; HOFSTEDE, G.J.; MINKOV, M., (2010), *Cultures et organisations*, Pearson Education France (Hofstede et al.)

- HOFSTEDE, G. (1991), *Cultures and Organizations. Software of the Mind*, HarperCollinsBusiness.
- HOLMAN, D. ; BATT, R. ; HOLTGREWE, U. (2007), *The global call center Report : international perspectives on management and employment*, Research Study and Reports. Cornell University, IRL School. <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/reports/13/>
- IBERT, J. ; BAUMARD, P. ; DONADA, C. ; XUEREB, J-M. (1999), « la collecte des données et la gestion de leurs sources », dans Thiétart, R. A. et al (1999), *Méthode de recherche en management*, chapitre IX, Dunod, Paris.
- JEANTET, A. (2003), « À votre service ! La relation de service comme rapport social ». *Sociologie du Travail*, 45 (2), 191-209.
- JEDLICKI C. ; LANZAROTTI M. (1980), « Sous-traitance internationale : quelle industrialisation » ? *Tiers-Monde*. Tome 21 n°81. L'économie mondiale en 1980 : Vers l'éclatement du système centre-périphérie. pp. 159-167.
- JOULE, R-V. ; BEAUVOIS, J-L. (2014), *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*, Presses universitaires de Grenoble.
- JOULE, R-V. ; BEAUVOIS, J-L. (2008), *La soumission librement consentie*, PUF.
- JOURNÉ, B. (2005), « Etudier le management de l'imprévu : méthode dynamique d'observation in situ », *Finance contrôle stratégie*, 8, 4, p 63-91.
- JOURNÉ, B. (2008), « collecter les données par l'observation », dans GAVARD-PERRET, M-L. ; GOTTELAND, D. ; HAON, C. ; JOLIBERT, A. (Dir.) (2008), *Méthodologie de la recherche : réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, chapitre 4, p 139-172, Pearson.
- KAIS, L. (2008), « l'adaptation culturelle du contrôle de gestion, Cas de la Tunisie ». *La comptabilité, le contrôle et l'audit entre changement et stabilité*, France.

- KASTERSZTEIN, J. (1999), « les stratégies identitaires des acteurs sociaux : approche dynamique des finalités », dans Camilleri, C. et al (1999), *Stratégies identitaires*, chapitre 1er, p 27-41, PUF.
- KHIAT, A. (2004) « Le culturel : terrain d'intervention pour une GRH performante. Le cas algérien. », *Actes de la 13e journée africaine des Ressources Humaines*, Tunis.
- KIESLER, C. A. (1971), *The psychology of commitment. Experiments linking behavior to Belief*, New York: Academic Press.
- KINNIE, N. ; HUTCHINSON, S. ; PURCELL, J. (2000). « Fun and surveillance: the paradox of high commitment management in call centres », *International Journal of Human Resource Management*, 11(5), 967-985.
- KNIGHTS, D. ; MCCABE, D. (1998). « What happens when the phone goes wild? : staff, stress and spaces for escape in a BPR telephone banking work regime » *Journal of management Studies*, 35(2), 163-194.
- KONE, I. (2010), « France : Un racisme qui transforme Mohamed en Alexandre », *yibiladi.com*, <http://www.yibiladi.com/articles/details/3386/france-racisme-transforme-mohamed-alexandre.html>
- KORCZYNSKI, M. (2002), *Human Resource Management in Service Work*. Houndmills, Basingstoke : Palgrave.
- KORCZYNSKI, M.; SHIRE, K.; FRENKEL, S.; TAM, M. (2000). « Service Work in Consumer Capitalism: Customers, Control and Contradictions ». *Work, Employment and Society*, 14 (4), 669-687.
- KUHN, T. (1962), *The structure of scientific revolutions*, University of chicago press.
- LA BARBERA, S. (2006), *Les Français de Tunisie (1930-1950)*. Préface de Lucette Valensi. Editions L'Harmattan.
- LAGRANGE, H. (2010), *Le déni des cultures*, Seuil.

- LANCIOANO-MORANDAT, C. ; NOHARA, H. ; TCHOBANIAN, R. (2005) *French Call Centre Industry Report 2004*, <http://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00430100> .
- LANCIOANO-MORANDAT, C. ; NOHARA, H. ; TCHOBANIAN, R. (2009), « les centres d'appels en France : mobilisation et mobilité des salariés face à un système hybride de travail », *Economies et Société*, séries socio-économie du travail, 43, 9 (2009) 1531 – 1564.
- LATAACK, J. L. (1993), « Work, stress and careers : a preventive approach to maintaining organizational health » in Arthur, M. B., Hall, D. T., and Lawrence, B. S. (1993), *Handbook of career theory*, Cambridge university press.
- LE MOIGNE, J-L. (1990), « Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation », dans MARTINET, A.C (1990), *Epistémologies et Sciences de Gestion*, Economica, p. 81-140, Paris.
- LE MOIGNE, J-L. (1994), *Le constructivisme. Tome 1 : les fondements*, ESF éditeur, Paris.
- LE MOIGNE, J-L. (1995), *Le constructivisme. Tome 2 : des épistémologies*, Paris, ESF Editeur.
- LE MOIGNE, J-L. (2012), *Les épistémologies constructivistes*, 4^{ème} édition, PUF.
- LEE, Y-T., CALVEZ, V. ; GUENETTE, A-M., (sous la direction de) (2007), *La compétence culturelle : s'équiper pour les défis du management international*, l'Harmattan.
- LEIDNER, R. (1993), « Fast Food, Fast Talk: *Service Work and the Routinization of Everyday* » *Life*. Berkeley: University of California Press.
- LEILA-O'SULLIVAN, S. (1999), « The distinction between stable and dynamic cross-cultural competencies : Implications for expatriate trainability », *Journal of International business studies*, 30, 709-725.
- LEMAINE, G. (1966), « Inégalité, comparaison et incomparabilité : esquisse d'une théorie de l'originalité sociale », *Bulletin de psychologie*, 20, p 24-32.
- LEPOVETSKY, G. (1983), *L'ère du vide*, Gallimard.

- LESIAK, C. (1991). In the white man's image. In American experience (Videotape). In Rogers, R., A. (2006), "From cultural exchange to transculturation: a review and reconceptualization of cultural appropriation", *Communication Theory* 16, 474-503, International Communication Association
- LEST ; l'AFRC (2005), « Les bonnes pratiques en matière de Gestion des Ressources Humaines et d'organisation du travail », halshs.archivesouvertes.fr/docs/00/08/65/63/PDF/bonnepratiques.pdf.
- LIPIANSKY, E. M., (1999), « Identité subjective et interaction », dans Camilleri, C. et al, (1999), *Stratégies identitaires*, chapitre VI, p. 173-211, PUF.
- LIPIANSKY, E. M.; TABOADA-LEONETTI, I.; VASQUEZ, A. (1999), « Introduction à la problématique de l'identité », dans Camilleri, C. et al (1999), *Stratégies identitaires*, p 7-26, PUF.
- LORINO, P. (2007), « L'intuition peircienne de la médiation aux sources du pragmatisme ou : il faut ruser avec le monde », *Le Libellio d'Aegis*, 3 : 4, 34-41.
- LOUART, P. ; SCOUARNEC, A. (2005). « Penser la GRH en Algérie, au Maroc et en Tunisie: de l'état des lieux aux perspectives de recherches et d'actions ». Dans YANAT, Z. ; SCOUARNEC, A. (coor.) (2005), *Perspectives sur la GRH au Maghreb: Algérie-Maroc-Tunisie*, chapitre 18, Vuibert.
- LOVELOCK, C. (1992), *Managing Services : Marketing, Operations and Human Resources*, 496 pages, Prentice Hall PTR,.
- LOVELOCK, C. ; WIRTZ, J. ; LAPERT, D. (2004), *Marketing des services*, Editions Pearson, 618 pages.
- LÜSEBRINK, H-J., (1997), "Domination culturelle et paroles résistantes. De la dimension conflictuelle dans la communication interculturelle", *Culture française d'Amérique*, 1997, p.19-32.

- MAGNAUDEIX, M. (2011), « Tunisie : Le souffle de la révolution dans les centres d'appel », *Mediapart*, mars 2011.
- MAHBOULI, A. (2006), *L'adhésion de la Tunisie à l'OMC* <http://www.cedroma.usj.edu.lb/pdf/omc/Mahbouli.pdf>.
- MAHBOULI, A., « L'adhésion de la Tunisie à l'OMC », centre d'étude des droits du monde arabe, <http://www.cedroma.usj.edu.lb/pdf/omc/Mahbouli.pdf>
- MAHIOU, A. (2004), « Le Maghreb ». *Questions internationales*, n° 10, nov-déc, publication de la documentation française.
- MALEWSKA-PEYRE, H. (1999), « Le processus de dévalorisation de l'identité et les stratégies identitaires », dans Camilleri, C. et al, (1999), *Stratégies identitaires*, chapitre IV, p. 111-141, PUF.
- MARCHESNAY, M. et al (2006). « Y a-t-il un entrepreneuriat méditerranéen? ». *Revue française de gestion*, (7), 101-118.
- MARCOUX, G., (2010), « L'expérience de travail en centre d'appels : aux confins de l'engagement et de la distanciation », *Relations industrielles / Industrial Relations*, Volume 65, numéro 4, 2010, p. 654-672, URI <http://id.erudit.org/iderudit/045590ar>.
- MARTORY, B ; CROZET, D. (2008), *Gestion des Ressources Humaines, Pilotage social et performance*, 7^{ème} édition, Collection gestion Sup, Dunod.
- MASLOW, A-H., (1954), *Motivation and Personality*, New York, Harper.
- MATHEU, M. (1986), « la familiarité distante. Quel regard posé sur la gestion dans notre société ? », *Annales des mines, Gérer et comprendre*, p 81-94.
- MATMATI, M. (2005), « la Gestion des ressources humaines au Maghreb ». Dans YANAT, Z. ; SCOUARNEC, A. (coor.) (2005), *Perspectives sur la GRH au Maghreb: Algérie-Maroc-Tunisie, chapitre 16*, Vuibert.

- MATSUMOTO, D. ; LEROUX, J. ; IWAMOTO, M. ; CHOI, J.W ; ROGERS, D. ; TATANI, H. ; UCHIDA, H. (2003), « The robustness of intercultural adjustment potential scale (ICAPS) : The search for a universal psychological engine of adjustment », *International journal intercultural relations*, 27, 543-562.
- MATSUMOTO, D. ; LEROUX, J. ; RETZLAFF, C. ; TATANI, H. ; KIM, C. ; ARAKI, S. (2001), « Development and validation of a measure of intercultural adjustment potential in Japanese sojourners : The intercultural adjustment potential scale », *International Journal of intercultural relations*, 25 : 483-510.
- MCSWEENEY, B. (2009), "Dynamic Diversity: Variation Within Countries", *Organization studies*, 30: 933-957.
- MEAD, G-H., (1963), *L'esprit, le soi et la société*, Paris, PUF.
- MEAD, M. (1971), « La formation de la personnalité et la théorie diachronique », *L'anthropologie comme science humaine*, Chapitre XI, Payot.
- MEBARKI, L. (2012), « communautés de pratique et performance dans les relations de service, cas des « front-office ». Quels enseignements pour la GRH ? », *Thèse de Doctorat en Sciences de gestion*, soutenue le 30 novembre 2011, Aix-Marseille Université.
- MEBTOUL, A. (2012), Algérie (dossier) : « bilan de 50 ans d'économie et de réformes (III) », *Le Matin DZ*, <http://www.lematindz.net/news/7209-algerie-dossier-bilan-de-50-ans-deconomie-et-de-reformes-iii.html>, consulté le 8 juin 2013.
- MEKIDECHE, M. (2012), « L'économie algérienne en 2012 : bilan et prédictions », *algerieinfos-saoudi.com*, <http://www.algerieinfos-saoudi.com/article-l-economie-algerienne-en-2012-bilan-et-predictions-de-mustapha-mekideche-113825358.html>, consulté le 9 juin 2013.
- MENDELHALL, M.; ODDOU, G.R. (1985), "The dimensions of expatriate acculturation: A review". *Academy of management review*, 10, 39-47.

- MEYER J.W., ROWAN B. (1977), "Institutionalised organizations: Formal structure as myth and ceremony", *American Journal of Sociology*, n°83, p.340-363.
- MEZOUAR, A. ; SEMERIVA, J-P. (1998), *Managers et changement au Maroc : Expériences vécues de mise en compétitivité d'entreprises*, Editions CRD.
- MILES, M., B. ; HUBERMAN A., M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, traduction de Martine Hlady Rispal, révision scientifique de Jean-Jacques Bonniol, 2^{ème} édition, De boeck.
- MILES, R. E. ; SNOW, C.C. (1978), *Organizational strategy, process and structure*, New York, Mc Graw Hill.
- MILLS, P.K ; CHASE, R.B. ; MARGUILES, N. (1983), « Motivating the client/employee system as a service production strategy ». *Academy of Management Review*, 8:301-310.
- MINTZBERG, H. (1971), *The structuring of organizations*, Englewoods Cliff, N.J.
- MINTZBERG, H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*. Editions d'organisation.
- MONOD, J. (1970), *Le Hasard et la nécessité*, Paris, Editions du Seuil.
- MORISSET B.; BONNET N. (2005), « La géographie des centres d'appels en France/The French geography of the call center industry », *Annales de Géographie.*, t. 114, n°641. pp. 49-72.
- MOSCOVICI, S. (1979), *Psychologie des minorités*, Paris, PUF
- MUCCHIELLI, A. (1986), *L'identité*, Que sais-je ? PUF.
- NAEDENOEN, F. ; ZUNE, M. (2004), « Diversité intra-organisationnelle et sens au travail dans les centres d'appels externes », 13^{ème} Congrès de psychologie du travail et des organisations, AIPTLF – BOLOGNA.

- NAEDENOEN, F. ; ZUNE, M. (2004), "L'hétérogénéité intra-organisationnelle dans les centres d'appels externes", *XIIIème Congrès de Psychologie du Travail et des Organisations*, AIPTLF, Bologne, août.
- NYOBE, S. (2011), « Call centers, comment relever les défis culturels de la sous-traitance internationale ? », *Les actes des congrès de l'AGRH*, Marrakech, 26-28 octobre.
- NYOBE, S. (2012), « TU T'APPELLERAS THOMAS! » La GRH peut-elle limiter les effets de la domination culturelle dans les centres d'appels offshore ? », *Les actes des congrès de l'AGRH*, Nancy, novembre.
- OBSERVATOIRE DES HOMMES ET DES ORGANISATIONS (Lab'Ho) (2000), *Un travail au bout du fil : les salariés des centres d'appels : profils, rémunérations, carrières*. Groupe Adecco.
- ORSINI, J. ; PEREZ, R. (2006), « Le management méditerranéen : forme dépassée ou formule d'avenir ? » *Revue française de gestion* (7) n°166.
- OSTERMAN, P. (1994), « How common is workplace transformation and who adopts it? » *Industrial and Labor Relations Review*, 47: 173-188.
- PARSONS, T., (1947), *The theory of social and economic organization*. Glecoe, Ill. : Free Press
- PERETTI, J-M. (Dir.) (2012), *Tous DRH, les meilleures pratiques pour 51 professionnels*, Eyrolles, 4^{ème} édition, 452 pages.
- PERRET, V. ; SÉVILLE, M. (2007) : « Fondements épistémologiques de la recherche », dans Thiétart, R-A. et coll., (2007), *Méthodes de recherche en management*, 3^{ème} édition, Dunod, Paris.
- PIAGET, L. (1967), *Logique et connaissance scientifique*, Paris, Gallimard.
- PICHAULT, F. ; NIZET, J. (1995), *Comprendre les organisations, Mintzberg à l'épreuve des faits*, Gaëtan Morin Editeur.

- PICHAULT, F. ; ZUNE, M. (2000), « une figure de la déréglementation du marché du travail : le cas des centres d'appels », *Management et conjoncture sociale*, n°580, 8 mai 2000.
- PIERRE, P. (2003), *Mobilité internationale et identité des cadres. Des usages de l'ethnicité dans l'entreprise mondialisée*, Sides.
- PIOT, O. (2011), *La révolution tunisienne : dix jours qui ébranlèrent le monde arabe*, Essai.
- PLANE, J-M. (2012), *Théorie et management des organisations*, 3ème édition, Dunod, Paris
- PLIQUET, E. ; RIEDINGER, N. (2008), « Les implantations à l'étranger des entreprises industrielles françaises : Entre délocalisations et conquête de nouveaux marchés », *LE 4 pages*, Sessi, n°246, mai 2008.
- POLITI, C. (2010), « Peut-on demander à Mohamed de s'appeler Alexandre au bureau? » *l'express.fr* :http://www.l'express.fr/emploi-carriere/peut-on-demander-a-mohamed-de-s-appeler-alexandre-au-bureau_925877.html
- PORTER, M.E. (1985) *Competitive Advantage*, Free Press, New York.
- POSTER, W. R. (2007), "Who's on the line? Indian call center agents pose as Americans for U.S-Outsourced firms", *Industrial Relations*, vol. 46, no. 2.
- POWELL W.W.; DI MAGGIO P.J. (1991), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, The University Of Chicago Press.
- RABASSO, C. A ; RABASSO F. J. (2007), *Introduction au management interculturel : pour une gestion de la diversité*, Ellipses.
- RIDDLE, D. I.; SOURS M. H. (1984), "Service industries as growth leaders on the Pacific rim", *Asia Pacific Journal of Management* 1/3: 190: 190-199, In Wilkinson, B., (1996), "Culture, Institutions and Business in East Asia", *Organization Studies* 17/3 421-447.
- RIEGLER, A. (2001), « Towards a radical constructivist understanding of science », *Fondations of science*, special issue on impact of radical constructivism on science, 6/1-31-30.

- ROGERS, R., A. (2006), "From cultural exchange to transculturation: a review and reconceptualization of cultural appropriation", *Communication Theory*, 16, 474-503, International Communication Association.
- ROHEIM, G. (1967), *Psychoanalyse et psychologie*, Paris, Gallimard.
- ROJO, J. (2003), *Théorie des organisations*, Editions Eska.
- RORIVE, B. ; NAEDENOEN, F. (2005), "La gestion de l'emploi dans les centres d'appels : vers une réconciliation des intérêts du client et du travailleur ?", *Actes du XVIe Congrès de l'AGRH*, Paris, septembre.
- RORIVE, B. ; NAEDENOEN, F. (2006), "Nouvelles frontières de l'entreprise et gestion de l'emploi, le cas des centres d'appels", avril.
- SAINSAULIEU, R. (1988), *L'identité au travail*, Presses de la fondation nationale des sciences politiques
- SAINSAULIEU, R. (1991), *Sociologie de l'entreprise et de l'organisation*, Presses de la fondation nationale des sciences politiques.
- SCHALK, R. ; VAN RIJCKEVORSEL, A. (2007), « Factors Influencing Absenteeism and Intention to Leave in a Call Centre ». *New Technology, Work and Employment*, 22 (3), 260-274.
- SCHNEIDER, B. ; BOWEN, D. (1995), *Winning the service game*. Boston: Harvard Business School Press.
- SCHNEIDER, S.C. ; BARSOUX, J-L. (1997), *Managing across cultures*, London : Prentice Hall.
- SCHWARTZ-SHEA, P. (2006), « Judging quality. Evaluative criteria and epistemic communities ». Dans YANOW, D ET SCHWARTZ-SHEA, P. (Eds.) (1998), *Interpretation and method. Empirical research methods and the interpretive turn* (pp. 89-113). London: M.E. Sharpe Inc.

- SCOTT, W. R. (1992), *Organizations: rational, natural, and open systems*, 3rd edition, Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.
- SCOUARNEC, A. (2005), "le devenir du DRH au Maroc", Dans YANAT, Z. ; SCOUARNEC, A. (coor.) (2005), *Perspectives sur la GRH au Maghreb: Algérie-Maroc-Tunisie*, chapitre 7, Vuibert.
- SCOUARNEC, A.; SILVA, F. (2006), "Quels modèles de management en Euro-Méditerranée?" *Revue française de gestion*, n° 166/ 2006. P 129-147.
- SEGAL, J-P. (1987), "Le prix de la légitimité hiérarchique. Une comparaison franco-américaine", *Gérer et comprendre*, Annales des mines, juin.
- SEGAL, J-P. (1990), "Les pièges du management interculturel. Une aventure franco-québécoise", *Gérer et comprendre*, Annales des mines, décembre.
- SFEIR, A. (2006), *Tunisie: terre de paradoxes*. L'Archipel.
- SHAFFER, M.A.; HARRISON, D.A; GREGERSEN, H.; BLACK, J.S; FERZANDI, L.A. (2006), "You can take it with you: Individual differences and expatriate effectiveness", *Journal of applied psychology*, 91: 1, 109-125.
- SOYAH, T. ; MAGROUN, W. (2004), « Influence du contexte culturel tunisien sur l'orientation des systèmes d'information des banques tunisiennes », *Colloque CIDEGEF*, Université Saint Joseph, Beyrouth, 28 – 29 octobre.
- TAJFEL, H. (1978), *Differentiation between social groups : Studies in the social psychology of intergroup relations*, Academic Press.
- TAKTAK KALLEL, I. (2006), « l'engagement des employés dans les centres d'appel en Tunisie : cibles, déterminants et conséquences sur l'efficacité au travail, *XVIIème Congrès de l'AGRH – Le travail au cœur de la GRH IAE de Lille et Reims Management School*, 16 et 17 novembre, Reims.

- TANNERY, F. (2001), « Le management stratégique des services : synthèse bibliographique et repérage des questions génériques », *Finance Contrôle Stratégie* – Volume 4, N° 2, juin, p. 215 – 259.
- TAYEB, M. (1996), *The management of a multicultural force*, Chichester, Wiley.
- TAYLOR, F. W. (1911), *The Principles of Scientific Management*. New York: Harpe
- TAYLOR, P. ; BAIN, P. (1997), *Call centers in Scotland : a report for scottish enterprise*, Glasgow.
- TAYLOR, P. ; BAIN, P. (1999). « An assembly line in the head': work and employee relations in the call centre », *Industrial Relations Journal*, 30(2), 101-117.
- THIETART, R.A. et al. (1999), *Méthodes de recherche en management*, Dunod.
- THIETART, R-A et coll. (2007), *Méthodes de recherche en management*, 3^{ème} édition, Dunod, Paris.
- THIETART, R-A et coll., (2007), *Méthodes de recherche en management*, 3^{ème} édition, Dunod, Paris.
- THIVARD, É. (2000), *Les métiers des centres d'appels*. Paris, Éditions Rebondir.
- THOMPSON, J. D., (1967), *Organizations in actions*, New York, Mc Graw Hill.
- TINE, B. (2011), « Centre d'appels délocalisés : une fabrique de français ? L'exemple du Sénégal », *newculturalfrontiers.org*.
- TOBOADA-LEONETTI, I. (1999), « Les stratégies identitaires des minorités : le point de vue du sociologue », dans Camilleri, C. et al., (1999), *Stratégies identitaires*, Chapitre II, p. 43-83, PUF.
- TOUALBI, N. (1982), « Acculturation, conflits de valeurs et utilisation des rites en Algérie », *Thèse de doctorat d'Etat*, Université de Paris V.

- TREMBLAY, X-P. ; TREMBLAY, D-G. (2011), « Attraction et rétention des centres d'appels : l'innovation socioterritoriale comme source d'avantages concurrentiels ? », *Revue Interventions économiques* [En ligne], 44 | 2012, mis en ligne le 01 novembre 2011, consulté le 29 août 2012. URL : [http:// interventionseconomiques.revues.org/1579](http://interventionseconomiques.revues.org/1579).
- TREMBLAY, X-P. ; TREMBLAY, D-G. (2011), « Gestion des Ressources Humaines socio-économiquement performante dans les centres d'appels », *XXIIème congrès de l'AGRH*, Marrakech, Maroc.
- TROMPENAARS, F. (1993) *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business*. London: Nicholas Brealey.
- TROMPENAARS, F.; HAMDEM-TURNER, C., (1998), *L'entreprise multiculturelle*, Maxima – Laurent du Mesnil Editeur.
- TROMPENAARS, F.; HAMDEM-TURNER, C., (1998), *Riding the Waves of cultures, Understanding Cultural diversity in Business*, 2nd edition, Nb.
- TROYER, L.; MUELLER, C. W.; OSINSKY, P. I. (2000), « Who's the Boss? A Role-Theoretic Analysis of Customer Work ». *Work and Occupations*, 27 (3), 406-427.
- TRUCHOT, O. (2012), *la révolution confisquée. Enquête sur la transition démographique en Tunisie*, SindBad.
- ULRICH, D. (1997), *Human resources champions: The next agenda for adding value and delivering results*, Editions Harvard Business School Press, Boston.
- USINER, J.C ; EASTERBY-SMITH, M. ; THORPE, R. (1993), Introduction à la recherche en gestion, Économica, Paris.
- VALETTE, J. (1993), *La France et l'Afrique : l'Afrique française du Nord 1914-1962*. Paris, SEDES.

- VAN DER ZEE, K.I.; VAN OUDENHOVEN, J.P. (2000), "The multicultural personality questionnaire: A multidimensional instrument of multicultural effectiveness". *European Journal of Personality*, 14, 291-309.
- VASQUEZ, A. (1992), « Etudes ethnographiques des enfants d'étrangers à l'école française », *Revue française de pédagogie*. Volume 101 n°1, 1992. pp. 45-58.
- VASQUEZ, A. (1999), "les mécanismes des stratégies identitaires : une perspective diachronique, dans Camilleri, C. et al, (1999), *Stratégies identitaires*, chapitre V, p. 143-171, PUF.
- VENCO, S. (2010), « Stratégies de gestion dans les centres d'appels brésiliens: omniprésence et visibilité », *Recherches sociologiques et anthropologiques* [En ligne], 40-2 | 2009, mis en ligne le 07 décembre 2010, consulté le 27 janvier 2013. URL : <http://rsa.revues.org/146>.
- VERMEREN, P. (2011), *Maghreb : les origines de la révolution démocratique*, Pluriel.
- VISIONNEAU, G. (1997), *Culture et comportement*, A. Colin et Masson.
- WACHEUX, F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, Paris.
- WAGNER, A. C. (1998), *Les nouvelles élites de la mondialisation*, PUF.
- WARD, C.; LEONG, C-H.; LOW, M. (2004), "Personality and sojourner adjustment: an exploration of the Big Five and the cultural fit proposition", *Journal cross-cultural psychology*, 35, 137-151.
- WATANABE, S. (1972), « Sous-traitance internationale, emploi et perfectionnement technique », *Revue internationale du travail*, mai.
- WILKINSON, B. (1996), "Culture, Institutions and Business in East Asia", *Organization Studies* 17/3 421-447.
- WILMOTS, A., (2003), *De Bourguiba à Ben Ali : l'étonnant parcours économique de la Tunisie (1960-200)*, Essai, L'Harmattan.

- WITMER, L.F. (2000), *The Indian Industrial School Carlisle*, Pennsylvania 1879-1918.
- WOOD, S.; HOLMAN, D.; STRIDE, C. (2006), *Human Resource Management and Performance in UK Call Centres*, Blackwell Publishing Ltd/London School of Economics.
- YAHIAOUI, D. (2004), « Analyse culturelle des mécanismes d'hybridation des pratiques de GRH transférées des maisons mères occidentales dans leurs filiales tunisiennes », *Tutorat collectif des IAE*, Paris, 24 et 25 juin.
- YAHIAOUI-SEKKAI, D. (2007), "L'hybridation des pratiques de GRH dans les filiales françaises implantées en Tunisie". *Thèse de Doctorat en Sciences de gestion*, soutenue le 9 novembre 2007, Université Jean Moulin Lyon 3.
- YAHIAOUI-SEKKAI, D. (2007), « Les outils de GRH en pratique face à la diversité des contextes internationaux », *Les actes des congrès de l'AGRH*.
- YANAT, Z. ; SCOUARNEC, A. (coor.) (2005), *Perspectives sur la GRH au Maghreb: Algérie-Maroc-Tunisie*, Vuibert.
- YIN, R. K. (1981a), The case study as a serious research strategy, *Knowledge : creation, diffusion, utization*, 3, 97-114.
- YIN, R. K. (1981b), The case study crisis : some answers, *Administrative science quaterly*, 26, 58-65.
- YIN, R. K. (2003), *Case study research. Design and methods*, third edition, Sage publications.
- YOUSFI, H.; FILIPIAK, E.; BOUGAULT, H. (2005), *Poulina, un management tunisien*. Agence française de développement.
- ZEITHAML, V.A. ; PARASURAMAN, A. ; BERRY, L.L. (1990), *Delivering Quality Service - Balancing Customer Perceptions and Expectations*, New York: The Free Press.
- ZGHAL, R. (1994), *La culture de la dignité et le flou de l'organisation. Culture et comportement organisationnel. Schéma théorique et application au cas tunisien*, Centre d'Etudes, de Recherches et de publication, Tunis.

ZGHAL, R. (2003), « Culture et gestion : gestion de l'harmonie ou gestion des paradoxes ? »
Gestion, vol. 28, n°2, p 26-32.

ZGHAL, R. (2003), « La gestion des ressources humaines en Tunisie. Un processus évolutif
sous l'impulsion de l'Etat », *Les actes des congrès de l'AGRH*.

ZGHAL, R. (2005), « la question des ressources humaines en Tunisie », dans YANAT, Z. ;
SCOUARNEC, A. (coord.) (2005), *Perspectives sur la GRH au Maghreb: Algérie-Maroc-
Tunisie*, Vuibert.

ZRIBI, H. (2005), « La confiance interpersonnelle à travers une approche culturelle :
comparaison tuniso-française ». Dans Yanat, Z. ; Scouarnec, A. (coord.) (2005),
Perspectives sur la GRH au Maghreb – Algérie, Maroc, Tunisie, AGRH-Vuibert.

ANNEXES

Annexe 1 : Caractéristiques de l'échantillon

Annexe 1.1 : Caractéristiques de l'échantillon de l'entreprise BOTBASSO

Prénom	Age	Sexe	Situation familiale	Poste occupé	Diplôme obtenu	Background culturel antérieur	Expérience en centre d'appels ?	Ancienneté dans l'entreprise
Sana	28	F	Fiancée sans enfants	Téléconseiller niveau 1	BAC+3 commerce international		Non	4 ans et ½
Mohamed	31	H	Célibataire sans enfants	Responsable d'équipes niveau 1	BAC +4 finance		Non	6 ans et ½
Atef1	29	H	Célibataire sans enfants	Expert Produit	Diplôme d'ingénieur en Horticulture		Non	5 ans
Kais	31	H	Marié sans enfants	Téléconseiller niveau 1	Niveau BAC	A vécu 12 ans en France	Non	5 ans
Rim	30	F	Célibataire sans enfants	Téléconseiller niveau 1	BAC+4 en Droit		Non	4 ans
Chérif	26	H	Célibataire sans enfants	Téléconseiller niveau 1	Etudiant en Master Biochimie et technologie		Oui	2 ans
Malek	25	F	Célibataire sans enfants	Téléconseiller niveau 1	Etudiant en Licence Sciences politiques		Oui	2 ans
Sondes	24	F	Célibataire sans enfants	Téléconseiller niveau 1	Diplôme Ingénieur en Agronomie		Oui	1 an
Samira	34	F	Mariée, enceinte	Téléconseiller niveau 1	BAC+4 en Journalisme		Non	5 ans
Elhem	33	F	Fiancée sans enfants	Téléconseiller niveau 1	BAC		Non	1 an
Amel	38	F	Mariée 2 enfants	Responsable d'équipes niveau 1	Non renseigné		Non	6 ans
Amine	25	H	Célibataire sans	Téléconseiller niveau	BAC+5 Master en		Non	8 mois

			enfants	1	Commerce international			
Atef 2	31	H	Célibataire sans enfants	Téléconseiller niveau 1	Niveau BAC		Non	4 mois
Ahmed	33	H	Fiancé sans enfants	Vigiste	BAC+4 sociologie du travail		Non	7 ans
Riadh	37	H	Marié 2 enfants	Responsable d'unité opérationnelle	BAC+ 4 sciences naturelles		Non	9 ans
Cyrine	19	F	Célibataire sans enfants	Téléconseiller niveau 1	Niveau BAC	A vécu 10 ans en France. Sa mère a la nationalité française. Son grand-père est un ancien combattant français récompensé.	Non	1 an
Inès	25	F	Fiancée sans enfants	Téléconseiller niveau 1	BAC+3 langues appliquées		Oui	8 mois
Radhouene	32	H	Marié 2 enfants	Chargé de qualité	Non renseigné		Non	7 ans
Manel	31	F	Célibataire sans enfants	Responsable d'équipe niveau 1	BAC+4 gestion sociale		Oui	4 ans
Raouafi	34	H	Fiancé sans enfants	Téléconseiller niveau 1	BAC+4 droit privé		Non	6 ans
Karim	28	H	Célibataire sans enfants	Téléconseiller niveau 1	BAC+2 en Sport		Non	2 ans
Bessem	29	H	Célibataire sans enfants	Téléconseiller niveau 1	BAC+3 en audiovisuel		Non	5 ans
Akram	29	H	Célibataire sans enfants	Téléconseiller niveau 1	BTS informatique		Oui	3 ans
Monjia	31	F	Célibataire sans enfants	Téléconseiller niveau 1	BAC+2 littérature anglaise		Non	8 ans
Emna	30	F	Mariée, 1 enfant	Téléconseiller niveau 1	BTS informatique		Non	6 mois
Abdessalem	30	H	Célibataire sans enfants	Téléconseiller niveau 1	BAC+4 Anglais	Né en France (Paris), il y a vécu jusqu'à l'âge de 6 ans	Oui	17 mois
Issam1	28	F	Fiancé sans enfants	Téléconseiller niveau	BTS Animation touristique		Oui	7 mois

				1				
Lobna	34	H	Célibataire sans enfants	Téléconseiller niveau 2	BTS infographie assistée par ordinateur		Non	8 ans
Issam2	31	H	Célibataire sans enfants	Responsable d'équipe niveau 2	BAC+2 Sciences politiques	Né en France (Istres), il y a vécu jusqu'à l'âge de 8 ans A fait des études en Belgique	Non	6 ans
Firas	28	H	Célibataire sans enfants	Téléconseiller niveau 1	BAC+4 Education Physique et Sportive		Non	10 mois

Annexe 1.2 : Caractéristiques de l'échantillon de l'entreprise BÔLOM

Prénom	Age	Sexe	Situation familiale	Poste occupé	Diplôme obtenu	Background culturel antérieur	Expérience en centre d'appels ?	Ancienneté dans l'entreprise
Akram	31	H	Célibataire sans enfants	Téléopérateur	BAC+2 tourisme	A été Guide touristique pour des clients Français et Russes	NON	Moins d'1 mois
Farah	24	F	Fiancée, sans enfants	Call Coach	BAC+ 3 Anglais des affaires	A déjà été en France. sa mère et son grand père ont vécu longtemps en France	OUI	moins de 2 ans
Amani	23	F	Célibataire sans enfants	Téléopératrice	Etudiante en Master1 littérature linguistique et civilisation française	Etude littérature et linguistique française	NON	Salarié récurrent
Wafa	25	F	Célibataire sans enfants	Téléopératrice	Niveau BAC	A été 2 fois en France. sa mère et son grand père ont vécu longtemps en France	NON	moins de 2 ans
Mohamed 1	31	H	Célibataire sans enfants	Téléopérateur, Chef de projet et Associé	BAC+5 Architecte décorateur	A étudié l'architecture française	OUI Dont BOTBASSO	Moins d'1mois
Hiba	22	F	Célibataire sans enfants	Téléopératrice	BAC+4 conseillère en centre d'appels	Aidée dans ses études par son frère qui a un Master en Français	OUI	Moins de 2 ans
Abir	21	F	Célibataire sans enfants	Téléopératrice	Etudiante en Ecole d'ingénieur, 3 ^{ème} année		NON	Salariée récurrente
Basma	43	F	Divorcée, 3 enfants	Téléopératrice	BAC+3	A beaucoup voyagé en Europe. Etudes en Belgique (3 ans). Mère d'origine italienne	OUI Dont BOTBASSO	2 ans
Anwar	22	H	Célibataire sans enfants	Téléopérateur	Etudiant en Architecture Urbanisme, 3 ^{ème} année	Il a suivi 2 formations linguistiques à l'Ambassade de France à Tunis	NON	Moins d'1mois
Nizar	29	H	Célibataire sans enfants	Gérant et copropriétaire	BAC+5, ingénieur en électricité		OUI Dont BOTBASSO	2 ans

Hamdi	28	H	Marié, sans enfants	Copropriétaire et Responsable production et	BAC+4 Administration, Gestion Sportive	A vécu 6 mois en France dans le cadre de ses études	OUI	2 ans
Montassar	22	H	Célibataire sans enfants	Téléopérateur	Etudiant en Ecole d'ingénieur Génie Industriel, 3 ^{ème} année		OUI	Salarié récurrent
Aïda	43	F	Mariée, 3 enfants	Téléopératrice	Niveau BAC	A passé son enfance et son adolescence en France	OUI	4 mois
Ahmed	32	H	Marié, sans enfants	Téléopérateur	BAC+4 anglais et CAPES	Ancien Guide touristique Professeur d'Anglais dans un lycée	OUI	Moins de 2ans
Sabrine	22	F	Célibataire sans enfants	Téléopératrice	Etudiante en Gestion, Licence		OUI	Moins d'1 mois
Mohamed 2	32	H	Marié sans enfants	Téléopérateur, Chef de projet et Associé	BAC+6		OUI	Moins d'1mois
Marwen	28	H	Fiancé, sans enfants	Superviseur	BAC+3 informatique		OUI Dont BOTBASSO	2 ans

Annexe 1.3 : Caractéristiques de l'échantillon de l'entreprise BODAA

Prénom	Age	Sexe	Situation familiale	Poste occupé	Diplôme	Background culturel antérieur	Expérience en centres d'appels ?	Ancienneté dans l'entreprise
Geneviève		F	En couple, 2 enfants	DRH et Actionnaire minoritaire	BAC+5 (DESS) en sciences de l'éducation	Française	Non	9 ans
Alain		H	En couple, 2 enfants	DG, créateur de la société et actionnaire minoritaire		Français	Oui	9 ans
Anne		F	Célibataire, 1 enfant	Consultante	BAC+6 Psychosociologue	Française	non	
Mme X		F	Mariée, 1 enfant	Consultante		Franco-brésilienne	non	5 ans
Rima	32	F	Mariée, 1 enfant	RRH	BAC+4 entrepreneuriat gestion de projets		Oui Dont BOTBASSO	8 ans
Inès 1	27	F	Célibataire, sans enfants	Superviseur	BTS communication des entreprises	Née en France. fille d'un diplomate, elle a beaucoup voyagé. A vécu et étudié en Allemagne (3 ans)	Oui Dont BOTBASSO	4 ans
Leïla	25	F	Fiancée, sans enfants	superviseur	BAC+3 Technologie médicale	A étudiée dans un lycée français à Tunis	Oui	3 ans
Maher	28	H	Marié sans enfants	superviseur	BTS en infographie 3D, et BTS programmation des automates et création de sites web		Oui Dont BOTBASSO	4 ans
Hana	27	F	Fiancée sans enfants	Back-up	BTS électronique		Oui	5 ans
Habib	34	H	Fiancé sans enfants	Responsable pôle	BAC+2 technicien supérieur en communication	A fait une école primaire française. Une partie de sa famille vit en France	Oui Dont BOTBASSO	9 ans

Belhassen	34	H	Marié, 1 enfant	Responsable production	BAC+5 (DESS) en ingénierie financière + MBA aux USA	A étudié et travaillé 2 ans aux USA		9 ans
Amira 1	30	F	Célibataire, sans enfants	TO confirmée	BAC+5 génie civil		Non	1 an et ½
Raja 1	32	F	Mariée, 1 enfant	TO expert	BAC +2 littérature française	A étudié la littérature française	Non	6 ans
Nizar	33	H	Célibataire sans enfants	TO confirmé	BAC+6 management des organisations		Oui	1 an et ½
Raja 2	36	F	Célibataire sans enfants	TO confirmé 1	BAC scientifique	Née en France, elle y a vécu jusqu'à l'âge de 16 ans	Oui	3 ans
Majdi	29	H	Fiancé sans enfants	TO confirmé	BAC+4 communication internationale	A vécu en France (9 mois) quand il avait 15 ans	Oui	6 mois
Sondès	36	F	Mariée, 1 enfant	TO senior	Niveau BAC économie gestion	Née en France, elle y a vécu jusqu'à l'âge de 8 ans		4 ans
Hela	27	F	Mariée, sans enfants	TO confirmée 1	BAC+5 Architecture d'intérieur	Son mari est Français. Sa sœur réside en France	Oui	3 mois
Wafa	34	F	Divorcée sans enfants	TO confirmé 1	N'a pas eu son BAC	A travaillé dans le tourisme. A des amis français	Oui dont BOTBASSO	1 an
Manel	28	F	Célibataire sans enfants	TO confirmé 1	BTS maintenance industrielle	Originaire de Bizerte, ville très touristique où vivent des Français	Oui	4 mois
Emna 1	26	F	Célibataire sans enfants	TO junior	BTS gestion hôtellerie	Travaillait avant, dans l'hôtellerie	Oui	1 mois
Mohamed-Amine	27	H	En couple, sans enfants	TO confirmé	BAC+2 en gestion		Non	8 mois
Fathia	31	F	Célibataire sans enfants	TO confirmé 1	Niveau BAC+2 Anglais	Elle a été professeure de français pour enfants de diplomates	Oui	1 an et ½

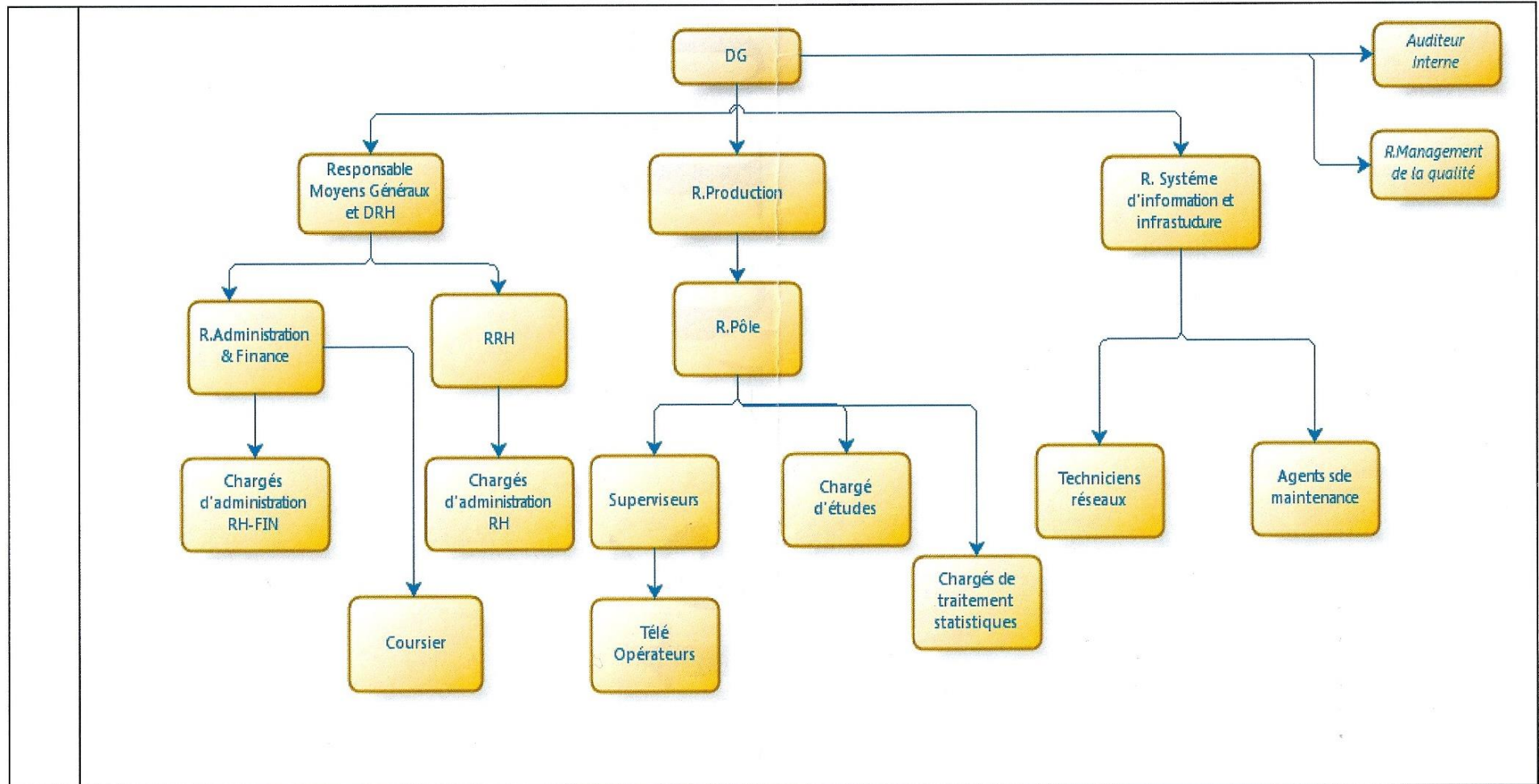
Amira 2	27	F	Mariée, sans enfants	TO confirmée 1	BAC+1 droit des entreprises	Son mari est franco-tunisien	Oui	8 mois
Inès 2	30	F	Célibataire sans enfants	TO confirmée	Niveau BAC+2	Etudes primaires et secondaires dans un lycée français	Oui	4 mois
Eya	25	F	Célibataire, sans enfants	TO confirmé 1	BAC Littéraire		Oui dont BOTBASSO	8 mois
Sami	34	H	Célibataire sans enfants	TO confirmé	BTS informatique de gestion	Sa mère est franco-algérienne. A étudié dans un lycée tenu par des Français	Oui dont BOTBASSO	1 an, 10 mois
Emna 2	36	F	Mariée, 1 enfant	TO senior 1	Niveau BAC	Elle travaillait avec des Français dans son ancienne entreprise	Non	5 ans

Annexe 1.4 : Caractéristiques de l'échantillon de l'entreprise WENIBO

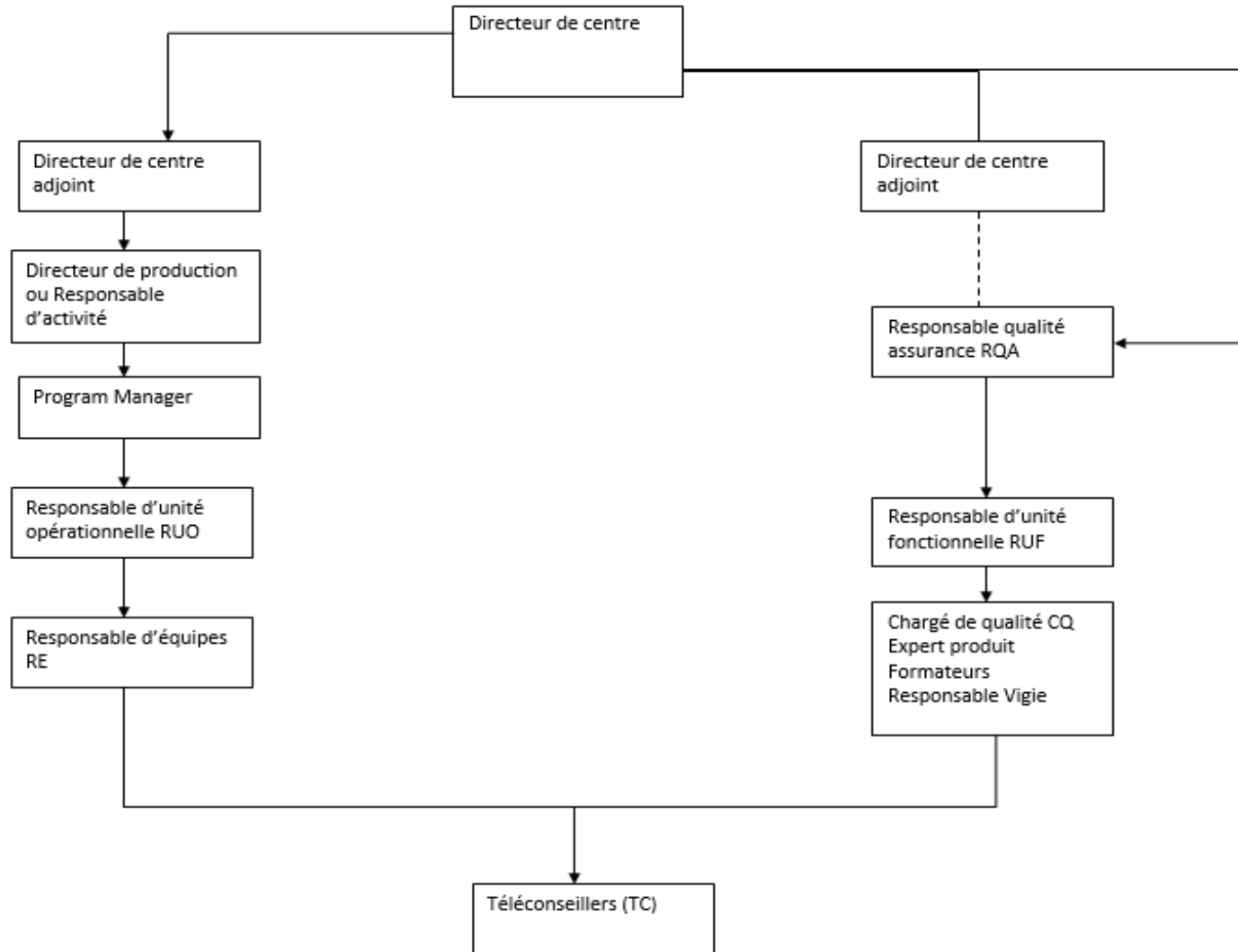
Prénom	Age	Sexe	Situation familiale	Poste occupé	Diplôme obtenu	Background culturel	Expérience en centres d'appels ?	Ancienneté dans l'entreprise
Riadh	34	H	Marié sans enfants	RRH	BAC+5 en Droit des affaires américaines		Oui dont BOTBASSO	3 ans et ½
Radhia	30	F	Mariée, 1 enfant	Responsable production	BAC+4 en technique de communication		Oui dont BOTBASSO	3 ans
Chiraz	33	F	Célibataire sans enfants	Formatrice	BAC+4 en Marketing et communication	A effectué 3 voyages en France quand elle travaillait chez BOTBASSO	Oui dont BOTBASSO	2 ans
Mohamed	37	H	Célibataire sans enfants	Responsable Back office	BAC+3 en Droit privé		Oui dont BOTBASSO	4 ans
Hanene	27	F	Mariée, enceinte	Téléactrice	Non renseigné			2 ans
Najla	30	F	Mariée, enceinte	Téléactrice	Thèse en cours (BAC+8) en Biochimie à l'Université Aix-Marseille, France	A passé toute sa vie en France (de l'âge de 7 mois jusqu'à son 30 ^{ème} anniversaire). Suite à son mariage, elle s'est installée en Tunisie. Elle y rédige actuellement sa thèse.		6 mois
Béchrir	35	H	Célibataire sans enfants	Téléacteur	BAC+3 en littérature française	A vécu en France durant 1 an	Oui dont BOTBASSO	2 ans et ½
Myriam	36	F	Séparée, 2 enfants	Téléactrice	BTS Agent de transport	Double nationalité française et tunisienne. Elle est née en France et y a vécu 30 ans.	Oui dont BOTBASSO	1 mois et ½
Fatma	30	F	Célibataire sans enfants	Téléactrice	BTS information de gestion		Oui	4 ans

Dora	26	F	Fiancée sans enfants	Téléactrice	BAC+5 Technologie développement durable		Non	3 mois
-------------	----	---	----------------------	-------------	--	--	-----	--------

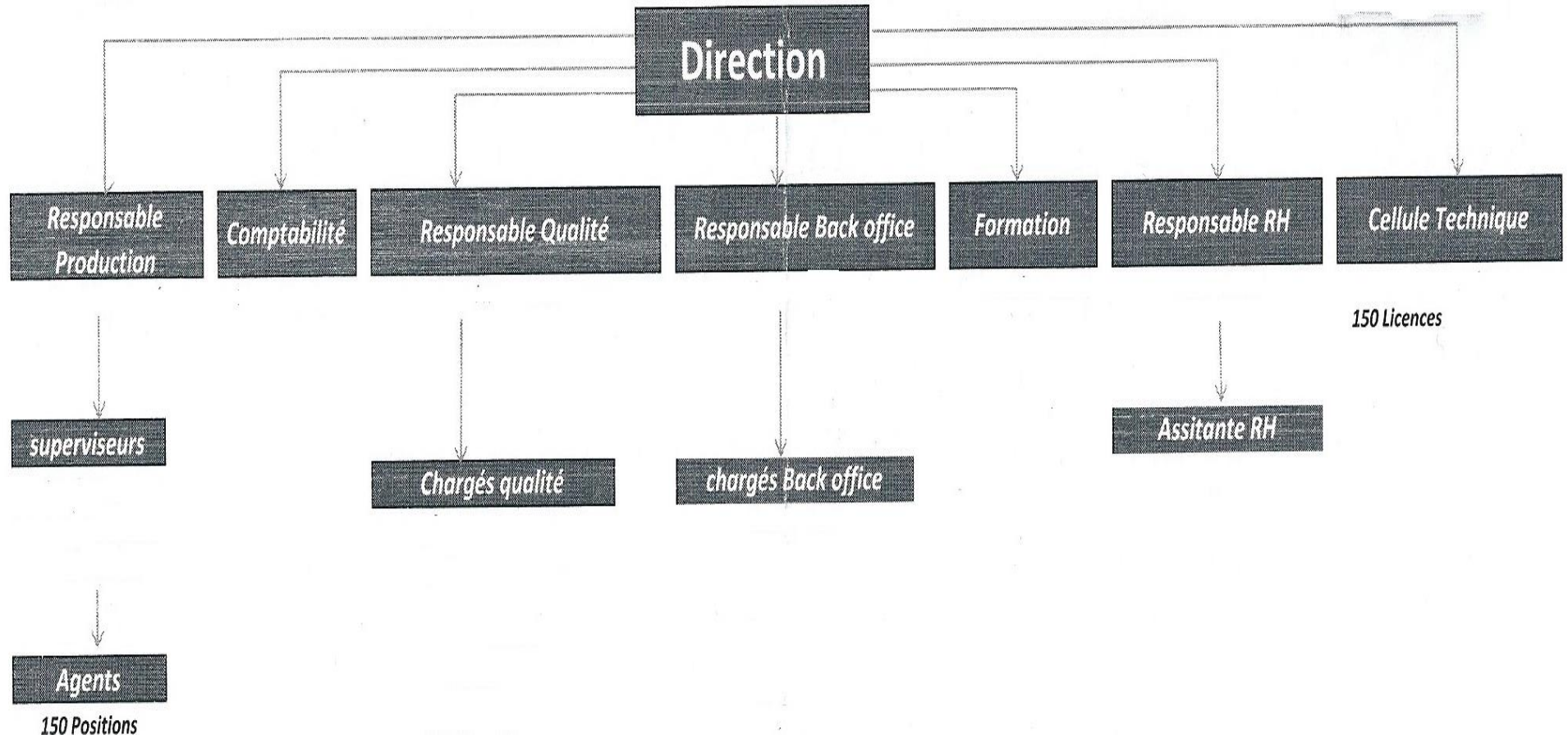
Annexe 2 : ORGANIGRAMME DE BODAA

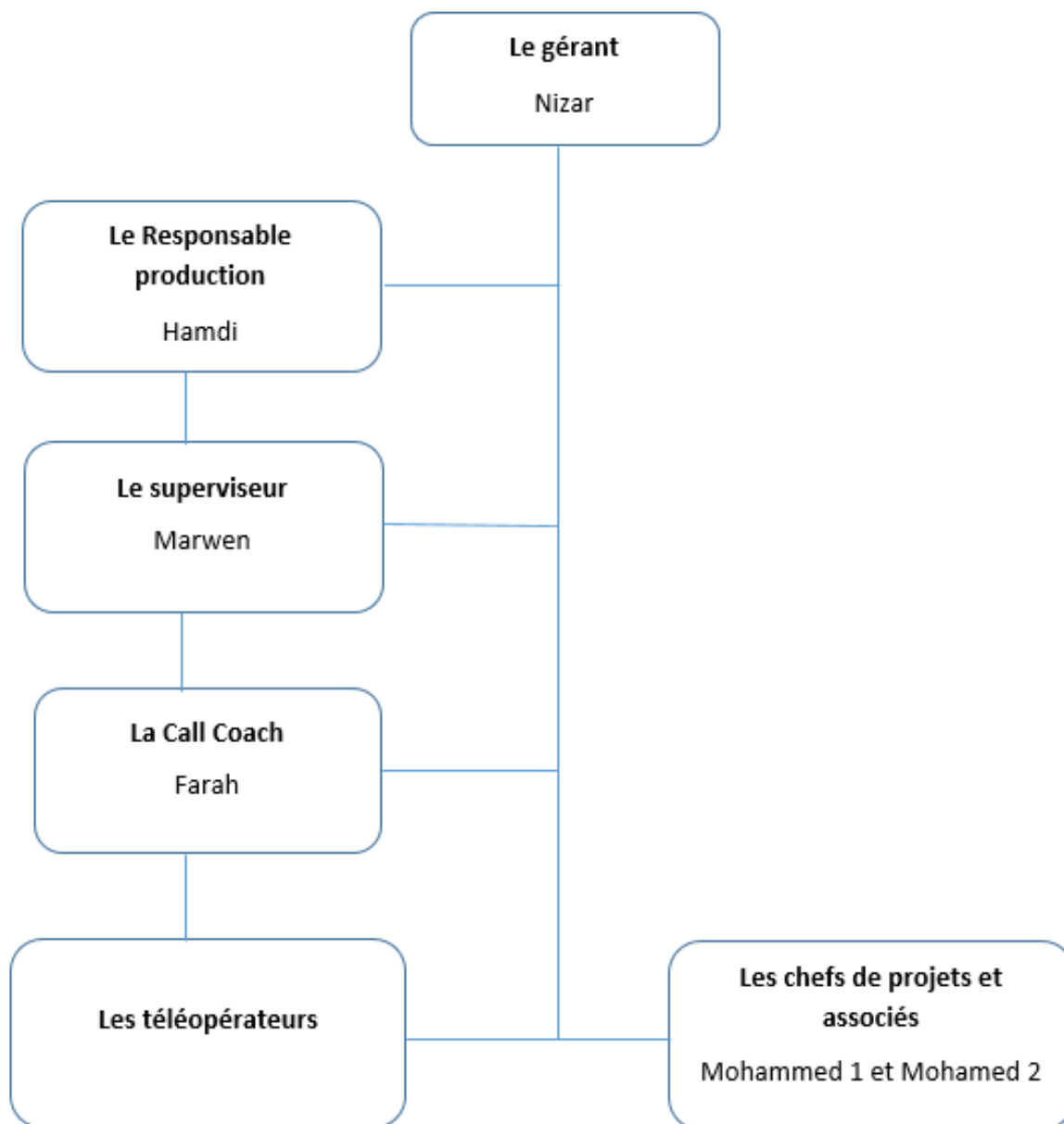


Annexe 3 : ORGANIGRAMME DE BOTBASSO



Annexe 4 : ORGANIGRAMME DE WENIBO



Annexe 5 : ORGANIGRAMME DE BÔLOM

Annexe 6 : GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LES DIRIGEANTS OU GERANTS

INTRODUCTION

1. Quel a été votre itinéraire professionnel durant les dix dernières années qui ont précédé la création de votre centre d'appels en Tunisie ?
 - Parcours scolaire et/ou universitaire (Diplômes obtenus)
 - Expériences professionnelles antérieures

2. Quelles sont les activités/les missions qui caractérisent le plus votre fonction actuelle ?

VOTRE ENTREPRISE

3. Pouvez-vous me présenter votre entreprise ?
 - Bref historique (dates clés)
 - Présentation et répartition de l'actionnariat
 - Les différentes activités
 - Chiffre d'affaires et son évolution depuis le début
 - Organigramme
 - L'effectif et son évolution

4. De quels moyens (techniques, technologiques, humains) pensez-vous disposer pour répondre aux attentes de vos donneurs d'ordres ?

5. Comment mobilisez-vous ces différents moyens ?

6. Quels sont selon vous, les atouts de votre entreprise (par rapport à la concurrence) qui pourraient déterminer le choix d'un donneur d'ordres potentiel en votre faveur ?

VOS DONNEURS D'ORDRES ET LEURS ATTENTES

7. Pouvez-vous me présenter vos principales entreprises donneuses d'ordres (origine nationale et activités principales) ?
8. D'une manière générale, quelles sont leurs attentes ?
9. Comment vos donneurs d'ordres justifient-ils ces attentes ?
10. Ont-ils des exigences culturelles ? Si oui, pouvez-vous m'en dire davantage ?
11. Comment expliquez-vous ces exigences?
12. Quelle lecture faites-vous personnellement de ces exigences culturelles ?
13. De quelle(s) manière(s) traduisez-vous ces exigences à vos collaborateurs tunisiens ?
14. Depuis la révolution tunisienne, les attentes et/ou exigences de vos donneurs d'ordres ont-elles évolué ?

LES ACTIONS DE LA FONCTION RH

15. Que pensez-vous des actions entreprises par le service RH (ou à défaut les managers) pour permettre à vos collaborateurs de s'adapter aux attentes et/ou exigences de vos donneurs d'ordres?
16. Avez-vous participé à l'élaboration et/ou à la mise en œuvre de ces actions ?
17. Ces actions vous semblent-elles en adéquation avec des aspirations individuelles et collectives de vos collaborateurs ?

LES COLLABORATEURS

18. Quelles sont selon vous, les valeurs et/ou les pratiques les plus importantes pour vos collaborateurs tunisiens ?

19. Les attentes/exigences de vos donneurs d'ordres vous semblent-elles compatibles avec les aspirations individuelles et collectives de vos collaborateurs? si oui/ si non, pour quelles raisons ?
20. D'après vous, que pensent vos collaborateurs des attentes/exigences de vos donneurs d'ordres ?
21. Parmi ces exigences et/ou attentes, quelles sont celles qui posent (le plus) problème à vos collaborateurs ? pourquoi d'après vous ?
22. Depuis la révolution tunisienne, les aspirations de vos collaborateurs ont-elles évolué ?

LES CLIENTS FINAUX

23. Connaissez-vous les attentes /exigences des clients de vos donneurs d'ordres ?

24. Vous-arrive-t-il de communiquer directement avec eux ?

POUR CONCLURE :

25. Etes-vous ? Un homme une femme

26. Vous êtes âgé(e) de _____ans

27. Quelle est votre situation matrimoniale ? Célibataire marié(e) divorcé(e)
 fiancé(e) veuf (ve) en union libre

28. Avez-vous des enfants ? non oui, nombre _____

Annexe 7 : GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LES ACTEURS RH

INTRODUCTION

1. Pouvez-vous me décrire votre parcours professionnel ? (formation, expériences professionnelles) ?
2. Quel poste occupez-vous actuellement (DRH, RRH, Chargé de recrutement, Gestionnaire RH, etc.)?
3. Vous occupez ce poste depuis le ____/____/____

VOS DONNEURS D'ORDRES ET LEURS ATTENTES/EXIGENCES

1. D'une manière générale, quelles sont les attentes/exigences de vos donneurs d'ordres ?
2. Pouvez-vous m'en dire davantage sur leurs exigences culturelles ?
3. Quelle lecture faites-vous personnellement de ces exigences ?
4. Depuis la révolution tunisienne, les attentes/exigences de vos donneurs d'ordres ont-elles évolué ?

LE STATUT DE LA FONCTION RH

1. Quel est le statut de la fonction RH dans votre entreprise ?
2. Ce statut est-il plus/moins important que dans d'autres entreprises en Tunisie ?
3. Etes-vous sollicités par la direction pour participer à la prise de décisions ?
4. Considérez-vous les RH comme une fonction stratégique dans votre entreprise ? Si oui/non, pourquoi ?

LES MISSIONS DE LA FONCTION RH

1. Quelles sont les missions qui caractérisent le plus votre fonction ?
2. D'une manière générale, quelles sont les missions de la fonction RH dans votre entreprise ?
3. Quelles actions concrètes avez-vous entreprises au niveau de la fonction RH pour répondre aux attentes / exigences de vos donneurs d'ordres ?
 - En termes de recrutement
 - En termes de formation
 - En termes de gestion de l'emploi
 - En termes de division et de coordination du travail
 - En termes de planification du temps de travail
 - En termes de rémunération
 - En termes de contrôle de la performance
 - En termes de pratiques religieuses
 - Pour améliorer les relations entre la base et l'encadrement
 - Pour renforcer la cohésion entre les équipes (activités socio-culturelles)
4. Comment les avez-vous mises en place ? (les différentes étapes)
5. Ces actions vous semblent-elles en adéquation avec les attentes individuelles et collectives de vos collaborateurs ?
6. Quels sont les acteurs (internes / externes) qui sont intervenus dans la conception et la mise en œuvre de ces actions ? Quels ont été précisément leurs rôles ?
7. Avez-vous eu des difficultés à mettre en place certaines actions ? (pourquoi et quels sont les dispositifs qui ont été difficiles à mettre en place ?)

EFFETS DES ACTIONS RH SUR LES COLLABORATEURS TUNISIENS

1. Comment vos collaborateurs tunisiens ont-ils réagi à la mise en place de ces actions ?
2. Quelles ont été d'après vous, les conséquences de ces actions sur vos collaborateurs ? (Implication dans le travail ? Implication dans le groupe ? (in)satisfaction au travail ? Intention de quitter (ou de rester dans) l'entreprise ? Développement de compétences ? Tensions ? conflits ? Résistance ?)
3. Quelles mesures avez-vous mis en place pour limiter d'éventuelles réactions négatives des collaborateurs tunisiens face aux actions entreprises ?

EFFETS DES ACTIONS RH SUR L'ORGANISATION

1. Pouvez-vous m'indiquer (en apportant des précisions) si les actions entreprises ont eu des effets sur votre organisation ?
 - Evolution (dé)favorable de la production ?
 - Evolution (dé)favorable de la qualité de la production ?
 - Absentéisme ?
 - Turn-over ?
 - Evolution de la satisfaction des clients finaux ?
 - Evolution de la satisfaction des donneurs d'ordres ?

POUR CONCLURE :

1. Etes-vous ? Un homme une femme
2. Vous êtes âgé(e) de _____ans
3. Quelle est votre situation matrimoniale ? Célibataire marié(e)
 divorcé(e) fiancé(e) veuf (ve) en union libre
4. Avez-vous des enfants ? non oui, nombre _____

Annexe 8 : GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LES CONSULTANTS INDEPENDANTS

INTRODUCTION

8. Pouvez-vous me décrire votre parcours professionnel ? (formation, expériences professionnelles) ?

9. Quelles sont vos qualifications ? (indiquez le cas échéant leurs origines : université, école de commerce, autodidacte...) ?

10. Vous êtes consultant(e) indépendant (e) pour l'entreprise depuis le
_____/_____/_____

11. Quelle profession exercez-vous en dehors de vos missions de consulting ?

VOS MISSIONS ET LIENS AVEC LA SOCIETE

1. Comment avez-vous connu l'entreprise ?
2. Quels liens entretenez-vous avec ses membres ?
3. Quelles sont précisément vos missions au sein de la société ?

LES FORMATIONS CULTURELLES

1. Quelles sont selon vous, les raisons qui ont rendu nécessaire la mise en place des formations culturelles dans l'entreprise ?
2. Quelles sont les différents objectifs de ces formations ?
3. D'une manière générale, quelles étapes suivez-vous pour mettre en œuvre des formations culturelles dans l'entreprise ?
4. Travaillez-vous en collaboration avec les acteurs de l'entreprise ?
5. Sur quelles bases reposent fondamentalement les formations que vous proposez ?

6. A quelle fréquence s'effectuent-elles ? Qu'est-ce qui justifie précisément ces fréquences ?
7. Pouvez-vous m'indiquer le contenu d'une des formations que vous avez conçue et dispensée dans l'entreprise ?

LES APPORTS DE LA FORMATION

1. Comment les formations culturelles sont-elles perçues par les collaborateurs tunisiens ?
2. Ces formations suffisent-elles pour réduire l'écart culturel entre les salariés et les clients ?
3. Quels sont selon vous, les bénéfices de la formation pour les salariés ?
4. Quels sont selon vous, les bénéfices de la formation pour l'entreprise ?

POUR CONCLURE :

5. Etes-vous ? Un homme une femme
6. Vous êtes âgé(e) de _____ ans
7. Quelle est votre situation matrimoniale ? Célibataire marié(e) divorcé(e)
 fiancé(e) veuf (ve) en union libre
8. Avez-vous des enfants ? non oui, nombre _____

Annexe 9 : GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LES SALARIES TUNISIENS

POUR MIEUX VOUS CONNAITRE

1. Etes-vous ? Un homme une femme
2. Vous êtes âgé(e) de _____ ans
3. Quelle est votre situation matrimoniale ? Célibataire marié(e) divorcé(e)
 fiancé(e) veuf (ve) en union libre
4. Avez-vous des enfants ? non oui, nombre _____

LES DONNEURS D'ORDRES ET LEURS ATTENTES

12. D'une manière générale, quelles sont les attentes/exigences de vos donneurs d'ordres ?
13. Pouvez-vous m'en dire davantage sur leurs exigences culturelles ?
14. Quelle lecture faites-vous personnellement de ces exigences ?

LES CLIENTS FINAUX ET LEURS ATTENTES

15. D'une manière générale, quelles sont les attentes/exigences des clients finaux ?
16. Ont-ils des exigences culturelles ?
17. Quelle lecture faites-vous personnellement de ces exigences ?
18. Comment qualifieriez-vous la nature de vos rapports avec les clients finaux ? Veuillez justifier votre réponse

MODELE MANAGERIAL DE L'ENTREPRISE

RECRUTEMENT

Objectif : Cerner le profil du candidat afin de connaître le type de profil recherché par l'entreprise + Connaître les méthodes de recrutement de l'entreprise

1. Pouvez-vous m'indiquer le(s) diplôme(s) (niveau et intitulé) dont vous êtes titulaire ainsi que l'établissement dans lequel vous l'avez (les avez) obtenu ?
2. Quel est votre parcours professionnel antérieur ?
3. Avez-vous déjà été/vécu dans le pays de vos clients et/ou ailleurs en Occident ?
4. Comment avez-vous connu l'entreprise ?
5. Quelles ont été les différentes étapes de votre recrutement ?

FORMATION ET INTEGRATION

1. Pouvez-vous m'indiquer le contenu ainsi que la durée de la formation que vous avez suivie ?
2. Quels sont les acteurs (internes/externes) de la formation dans votre entreprise ?

GESTION DE L'EMPLOI

1. Quel type de contrat de travail avez-vous (CDI temps plein, CDI temps partiel, SIVP) ?
2. Quelle a été la durée totale de votre période d'essai ?
3. Votre contrat de travail vous permet-il de bénéficier d'avantages spécifiques (financiers et non financiers) ?

DIVISION ET COORDINATION DU TRAVAIL

Objectif : connaître le contenu des activités, le niveau de responsabilité du salarié + savoir si le salarié a connu une évolution professionnelle depuis son recrutement

1. Vous avez été recruté(e) le (jour/mois/année) ____/____/____
2. Quel poste occupez-vous actuellement ? Quels sont selon vous, les missions qui caractérisent le plus ce poste ?
3. Depuis votre arrivée dans l'entreprise, avez-vous occupé d'autres postes ?
4. D'une manière générale, êtes-vous sollicité(e) par vos supérieurs pour participer à la prise de décisions concernant l'organisation du travail ?
5. Voulez-vous nous présenter l'opération sur laquelle vous êtes affecté(e) actuellement (missions de l'opération, attentes des clients finaux et des donneurs d'ordres) ?

6. Est-ce la seule opération que vous réalisez actuellement ? Etes-vous rattaché(e) à d'autres opérations ?

CONTROLE DE LA PERFORMANCE

1. Quels sont les acteurs internes/externes qui évaluent vos performances ?
2. A quelle fréquence cette évaluation se déroule-t-elle ?
3. De quelle manière ces acteurs apprécient-ils vos performances (utilisation de méthodes ou d'outils spécifiques ? Ex : présence physique du manager, demande de reporting, etc.)

PLANIFICATION DU TEMPS DE TRAVAIL

1. Quels sont vos horaires de travail ?
2. Selon vous, quels sont les critères qui déterminent la planification du temps de travail ?

PRATIQUES DE REMUNERATION

1. Quelle est votre rémunération horaire nette ?
2. A combien s'élève votre rémunération mensuelle nette hors primes et hors heures supplémentaires ?
3. Selon vous, quels sont les critères qui sont pris en compte pour déterminer cette rémunération ?
4. Pouvez-vous me préciser le contenu de votre rémunération variable (primes) ? quels sont les critères qui la déterminent ?
5. Bénéficiez-vous d'autres avantages financiers ?
6. Bénéficiez-vous d'avantages en nature (voiture de fonction, mutuelle, etc.)?

PRATIQUES RELIGIEUSES

1. Votre entreprise propose-t-elle des pratiques pour faciliter la pratique de la religion ?
2. Si oui/si non, qu'en pensez-vous ?

LES ACTIVITES SOCIO-CULTURELLES

1. Quelles activités socioculturelles (déjeuner, sorties sportives, voyages, etc.) pratiquez-vous avec vos collègues?

2. Votre entreprise en est-elle l'initiatrice ? si oui, quelles sont les conditions pour en bénéficier ?
3. D'une manière générale, ces activités font-elles l'objet d'une organisation préalable ?

LES RELATIONS ENTRE LA BASE ET L'ENCADREMENT

1. Comment qualifieriez-vous la nature de vos relations avec votre N+1 ?
2. Comment qualifieriez-vous la nature de vos relations avec les autres cadres de l'entreprise (N+2, N+3, direction) ?

LES STRATEGIES IDENTITAIRES

ACCORD/DESACCORD ENTRE IDENTITE REELLE ET IDENTITE PRESCRITE

1. Utilisez-vous un pseudonyme durant votre temps de travail ?
2. Si non pourquoi ? Si oui, comment et pourquoi avez-vous choisi votre pseudonyme ?
3. D'une manière générale, la pratique de votre activité nécessite-elle l'adoption d'une identité différente ?
4. Si oui, pouvez-vous me présenter les caractéristiques de cette identité ?
5. cette identité vous semble-t-elle en accord/désaccord avec votre identité réelle ?
6. Si non, avez-vous mis en place des techniques ou mécanismes spécifiques pour y remédier ?

POUR CONCLURE

Quels sont vos projets futurs ?

Modèles de management et stratégies identitaires des salariés des centres d'appels prestataires en Tunisie

En raison de son cadre social et fiscal avantageux et de la qualité de sa main d'œuvre, la Tunisie est aujourd'hui une destination privilégiée pour les entreprises occidentales. Depuis plusieurs années effectivement, ces dernières lui confient la réalisation de tout ou partie de leurs activités de services. Cela a entraîné le développement sur le territoire tunisien, d'un nombre important de centres d'appels externes *offshore*.

Ces entreprises se proposent de réaliser depuis la Tunisie, des opérations d'acquisition et de fidélisation de clients, de recouvrement, d'assistance technique, d'enquêtes et de sondage, etc. pour le compte de donneurs d'ordres occidentaux. Elles leur promettent une qualité de service équivalente -voire meilleure- à celle pratiquée dans leurs pays d'origine. Inévitablement, cela les oblige à s'adapter aux particularités culturelles de ces derniers.

De ce fait, leurs salariés doivent constamment composer avec les codes culturels de leurs clients étrangers. Ils doivent en réalité gérer simultanément leurs identités tunisiennes et celles de leurs clients, et apprendre à limiter les contradictions entre les unes et les autres. Pour y parvenir, ils développent généralement des stratégies identitaires, soient des mécanismes de défense permettant de minimiser les désaccords entre les deux identités.

Cette thèse est le fruit d'une enquête qualitative conduite entre 2010 et 2012 auprès de 85 salariés de quatre centres d'appels sous-traitant en Tunisie pour des entreprises occidentales. Elle s'interroge sur l'existence d'une relation entre les stratégies identitaires de ces travailleurs et le management pratiqué par leurs entreprises.

Nos résultats confirment l'existence de cette relation. Effectivement, ils révèlent que le modèle managérial choisi par un centre d'appels externe offshore est susceptible d'influencer les stratégies identitaires de ses salariés. Ils montrent de plus, que des modèles managériaux différents produisent des stratégies identitaires différentes. Ainsi, un management global est plus susceptible d'engendrer des stratégies de rejet de l'identité étrangère, tandis qu'un management paternaliste et un management mosaïque sont au contraire prédisposés à produire des stratégies favorables à cette dernière. Un management bureaucratique quant à lui, est susceptible de générer des stratégies mixtes, soient des stratégies favorables aussi bien à l'identité étrangère qu'à l'identité originelle.

Mots clés : identité, stratégies identitaires, modèle de management, centres d'appels, Tunisie.

Management models from offshore call centres in Tunisia and identity strategies of their employees

Thanks to its social and fiscal advantages and the quality of its workforce, Tunisia has become a preferred destination for western companies. Indeed, in the last few years, the latter subcontracted Tunisia to perform part or all of its service activities. This has led to the development, on the Tunisian territory, of a large number of offshore call centres.

From Tunisia, these companies perform activities to gain new customers, retain existing ones, provide technical support, perform debt collection, surveys and cold calling, etc... on behalf of Western companies. Those Tunisian companies agree to provide an equivalent – or better - service quality than to the one offered in their home country. Consequently, they inevitably need to adapt to the cultural characteristics of their western clients.

Therefore, their employees must constantly adjust to the cultural codes of their foreign customers. In fact, they have to simultaneously handle their Tunisian identity and those of their customers, and limit the potential contradictions between the two. To manage these contradictions, they usually develop identity strategies, which are defence mechanisms to minimize divergence between the two cultures.

This thesis is the result of a qualitative survey conducted between 2010 and 2012 with 85 employees from four call centres for Western companies off shored to Tunisia. It studied the potential existence of a relationship between identity strategies developed by these workers and the management style practiced by their companies.

The existence of this relationship is confirmed by our results. Indeed, they reveal that an offshore call centre management model is likely to influence the identity strategies developed by its employees. They also show that different managerial models trigger different identity strategies. Hence, a global management style is more likely to generate strategies rejecting the foreign culture. However, paternalistic management and mosaic management styles are more likely to lead to identity strategy in favour of the foreign culture. Finally, a bureaucratic management style is likely to generate mixed strategies, in favour of either the foreign culture or of the local culture.

Keywords: Identity, identity strategies, management model, call centres, Tunisia.