

## L'agence Travel-tours

La société Travel-tours est un tour-opérateur spécialisé dans les voyages pour associations de jeunes. Le siège social, assez réduit, est situé dans la capitale et s'occupe essentiellement des fonctions logistiques (procurer des autocars, etc.) et de la gestion financière. La plus grande part du travail se fait au sein de petites agences disséminées sur l'ensemble du pays. Celles-ci ont la charge de confectionner des packages sur mesure du genre "1 semaine de ski tout compris plus 1 veste offerte par 25 participants pour ..." et de vendre ces packages aux différentes associations intéressées (scouts, cercles étudiants, maison de jeunes, etc.). Les agences ont toute latitude pour le choix des produits et leur prix de vente. Le siège social surveille l'équilibre financier et gère les salaires. Ceux-ci sont composés d'une base fixe et d'une prime fixée par le directeur d'agence. Concrètement celui-ci reçoit chaque mois une somme, fonction des résultats de l'agence, qu'il distribue comme il l'entend à ses collaborateurs. Il arrive que la prime atteigne le même montant que le salaire fixe.

Trouville est une commune de moyenne importance en province. On y trouve deux agences Travel-tours TRO1 et TRO2. Ces derniers mois, les résultats de l'agence TRO1 ont bien progressé alors que ceux de TRO2 ont stagné, voire diminué. Le directeur régional a décidé de récompenser l'agence TRO1 pour ses mérites. Il propose de régulariser la situation d'Agnès, la secrétaire de l'agence. Celle-ci est intérimaire depuis plusieurs mois, et bien qu'étant attachée à l'agence TRO1, elle preste mi-temps dans chacune des agences ce qui l'oblige à se déplacer. Le directeur régional propose donc de lui offrir un contrat à durée indéterminée et de ne l'affecter qu'à l'agence TRO1. Aussi bien Agnès que le directeur d'agence, Paul, devrait être ravi par cette proposition. Agnès aura enfin un vrai contrat et Paul aura une secrétaire plein-temps. Or, quand il fait la proposition, les deux refusent catégoriquement tout changement par rapport à la situation présente.

Le directeur régional pensa tout de suite "ils sont fous", mais son expérience lui a appris à se méfier des explications psychologisantes. Il proposa donc à un(e) étudiant(e) de sociologie (vous) de venir analyser la situation. Après avoir interviewé les membres de l'agence, **vous devrez lui rendre un rapport succinct sur le fonctionnement de l'agence et les causes de cette résistance au changement.**

L'équipe de l'agence TRO1 est composée de quatre personnes.

Paul, 35 ans, le directeur d'agence, est chargé de la gestion de l'équipe. Il détermine les packages que les commerciaux pourront vendre. Il a surtout un rôle d'animateur d'équipe car la plupart des décisions sont collégiales. Les tâches qui lui sont exclusivement réservées sont celles qui engagent la responsabilité de l'agence. C'est lui qui distribue les primes. C'est aussi lui qui signe les contrats d'intérim pour Agnès (pour rappel, les contrats intérimaires doivent être renouvelés toutes les semaines).

Jean-Pierre, 38 ans, est "commercial senior". Il travaille depuis 7 ans pour Travel-tours. Comme pour tous les commerciaux, sa mission est de négocier et de vendre les produits de l'agence auprès des clients potentiels. Il n'a jamais eu le courage de se mettre à l'informatique et ne se sert d'un traitement de texte qu'avec difficulté.

Fabienne, 25 ans, est "commercial junior". Elle a été recrutée, il y a moins d'un an, après avoir fait un graduat. Durant ses études, elle a énormément participé à toutes sortes de mouvements de jeunesse et connaît personnellement la plupart des responsables de ces milieux.

Agnès, 28 ans, est la secrétaire de l'agence depuis 8 mois. Elle preste un mi-temps à TRO1 et un mi-temps à TRO2. Ses contrats d'intérim sont approuvés toutes les semaines par Paul, le directeur de l'agence TRO1. Officiellement, elle doit apporter son soutien à chacun des membres de l'agence dans la réalisation des petites tâches (dactylo, photocopie, carnet de rendez-vous, etc.)

Voici ce que chacun vous a dit en interview.

Paul : "Ici, on fait du bon boulot. Les chiffres sont là pour le prouver. Moi, je tiens avant tout à l'esprit d'équipe. C'est l'esprit d'équipe qui fait tourner les choses et que je récompense. A part Jean-Pierre, qui est très grognon, tout le monde est bien. Agnès a vraiment le sens de l'équipe. Elle ne nous cache rien sur ce qu'elle entend dans l'autre agence, ça nous donne des idées. Quant à Fabienne, c'est une très bonne commerciale qui vend vraiment bien. En plus elle fait des miracles grâce à internet. Si quelqu'un venait à ne plus avoir l'esprit d'équipe, je ne pourrais pas le garder."

Jean-Pierre : "Depuis l'arrivée de ces deux nouvelles, c'est devenu la foire ici. Paul n'écoute plus jamais mes propositions et donne la part belle à celles de Fabienne. En plus, moi, mes primes, elles n'ont pas progressé. Et puis, Agnès, c'est vraiment une faignante. Elle refuse systématiquement de faire les travaux que je lui demande. L'autre jour, elle s'est plainte à Paul qui lui a donné raison, alors qu'elle est supposée travailler pour toute l'équipe. Si ça continue, je vais quitter cette agence."

Fabienne : "Je m'éclate ici. Avec les primes, je gagne vraiment bien ma vie. En plus je passe mon temps à revoir les copains et les copines des mouvements de jeunes. Evidemment, quand ils veulent quelque chose, c'est à moi qu'ils s'adressent. Le vieux, il ne sait pas suivre le rythme. En plus, il n'est pas fichu de se servir d'un PC. Alors qu'aujourd'hui, pour trouver des prix vraiment intéressants pour les packages il faut surfer sur les sites "business to business". Avec les infos que nous ramène Agnès, je peux calibrer des produits ultra concurrentiels. Ce n'est pas pour me vanter, mais je crois que cette agence ne pourrait pas tourner sans moi."

Agnès : "Ce job est pas mal. C'est vrai que c'est tranquille, A l'agence TRO2, ils ont trop rien à me dire sur ma façon de bosser, vu que c'est pas eux qui signent mes contrats. Mais

je bosse quand même, hein. En faisant leurs papiers, j'ai l'occasion de voir passer beaucoup d'infos. Ils sont vraiment créatifs là-bas. Ici, c'est autre chose, je sais que Paul peut me virer du jour au lendemain. J'ai intérêt à être bien vu par lui. Mais bon, je sais que tant que je leur dis les projets de TRO2, il me fichera la paix. Je n'ai pas vraiment bonne conscience et je préférerais ne pas le faire, mais au moins je suis tranquille au boulot et j'en profite pour faire mes trucs persos."

**Questions :**

A l'aide des éléments ci-dessus, faites une analyse de la situation en suivant le modèle de l'analyse stratégique.

Expliquez pourquoi le directeur d'agence et la secrétaire s'oppose à la proposition du directeur régional. Est-ce pour les mêmes raisons ?

Eventuellement, quel conseil donneriez-vous au directeur régional?