

**-IX^{TEME} CONFERENCE INTERNATIONALE DE MANAGEMENT STRATEGIQUE-
" PERSPECTIVES EN MANAGEMENT STRATEGIQUE "**

AIMS 2000

Montpellier

- 24-25-26 Mai 2000 -

**ARCHITECTURE DES DISPOSITIFS D'OBSERVATION SOCIALE
ET DYNAMIQUE DE CONTEXTUALISATION**

Béatrice GALEY
EURISTIK, ESA CNRS 5055
Institut d'Administration des Entreprises
Université Jean Moulin Lyon 3
15 Quai Claude Bernard, BP 638
69239 LYON
Tel : 04 72 72 21 58
Fax : 04 72 72 45 50
Email : Beatrice.Galey@univ-lyon3.fr

Mots clés : outils de gestion, changement, observation sociale, service public

ARCHITECTURE DES DISPOSITIFS D'OBSERVATION SOCIALE ET DYNAMIQUE DE CONTEXTUALISATION

INTRODUCTION

Les années 80 sont marquées par une vague massive de mise en place d'observatoires sociaux – dispositifs adoptés par la direction d'une entreprise en vue de mieux connaître le corps social qui la compose - dans les entreprises françaises de service public. Elles démontrent un profond intérêt pour ces nouvelles pratiques, notamment chez celles ayant connu d'importants conflits à la fin des années 80. **EDF/GDF** fait figure de pionnier et crée en 1988 le premier observatoire social sur l'initiative de la Direction Générale. En 1989 Christian Blanc, président de la **RATP** alors en pleine métamorphose créera également une cellule d'observation sociale directement rattachée à la Présidence. Les expériences à **la Poste** sont plus récentes, c'est en 1992 que les premières démarches d'observation sociale voient le jour et seulement en 1995 qu'est créé officiellement un observatoire social. Quant à **France Telecom**, les premiers balbutiements des démarches s'apparentant à de l'observation sociale datent des années 1980 avec l'instauration d'un groupement d'analyse sociologique, mais c'est réellement en 1992 lors d'une initiative de décentralisation de l'observation sociale, que celle-ci prend son envol.

Ce soudain engouement ne semble pas avoir suscité l'intérêt des chercheurs pour cette nouvelle innovation managériale qui, encore aujourd'hui, reste peu étudiée. Nous avons choisi de nous intéresser à l'introduction de cet outil particulier de gestion du corps social, dans le contexte de changement radical que vivent actuellement les services publics français. Plus précisément, cet article entend identifier les « pôles » structurants la dynamique de contextualisation de l'outil dans l'organisation qui l'accueille. Ceux-ci contribuent à la réduction de la « distance » existant initialement entre l'outil et l'organisation, gage de sa pérennité (David 1996). Nous ferons l'hypothèse que la dynamique de contextualisation de l'outil, bien conduite, favorise la prise d'initiatives stratégiques et contribue à la dynamique de changement engagée dans ces organisations. Les recherches consacrées à l'outillage gestionnaire visent très souvent à expliciter la nature et les formes des outils, et restent éloignées des réflexions stratégiques¹. Notre recherche se voudrait être une première étape dans la construction d'un guide méthodologique destiné aux entreprises, pour les aider dans la conception de ces dispositifs. La convergence entre notre souci de mieux comprendre les enjeux d'une telle démarche et les problèmes rencontrés par les entreprises dans la conduite de ce projet, légitime l'intérêt de nos travaux.

Après avoir rappelé le contexte dans lequel notre intervention s'est déroulée, nous définirons ce que nous entendons par « observation sociale », rappellerons les grandes lignes de la méthodologie de recherche et présenterons ensuite, de manière synthétique, quelques uns de nos résultats de recherche. Ils seront à la base des propositions formulées quant à la conception des démarches d'observation sociale.

¹ Les travaux de R.Simons font exception, voir notamment *Strategie orientation et top management attention to control systems*, *Strategic Management Journal*, Vol2, 1991, p42-69

I – L'OBSERVATION SOCIALE : CONTEXTE D'ETUDE ET ELEMENTS DE DEFINITION

1 - le contexte de développement : les services publics français

Nous considérons que l'outil ne peut être étudié indépendamment de l'organisation dans laquelle il prend place (David 98). Le rappel du contexte dans lequel les outils prennent vie permet de mieux comprendre le pourquoi de leur architecture ou de leur finalité ainsi que les modalités de leur contextualisation.

1.1 - La «modernisation» des services publics : émergence de nouveaux outils de gestion et reconsidération du facteur humain

Inutile de faire l'histoire de la modernisation de la gestion publique et de la doctrine des services publics. Nous rappellerons simplement qu'après guerre, les entreprises de service public ont été fer de lance de la reconstruction de l'économie nationale et ont participé en même temps à la réduction des inégalités sociales notamment par la pratique des péréquations tarifaires. Bousculés par les innovations technologiques et l'introduction de la concurrence, stimulés par l'internationalisation de l'économie, interpellés par les exigences croissantes des usagers, les « opérateurs de réseaux »² voient leur cadre de référence traditionnel entraîné dans une vague de mutation et se doivent de réagir pour ne pas rester "la grande muette de la France de l'an 2000" (Stoffaës 1995).

Dans ce contexte, quelques impulsions ont été déterminantes, on pense entre autre à la circulaire du 23 février 1989 du Premier Ministre M. Rocard qui lance le thème même de la "modernisation". Elle définit la politique de renouveau du service public par quatre orientations principales : rénovation des relations de travail, développement de l'autonomie (logique de responsabilisation), mise en place de procédures d'évaluation des politiques publiques et amélioration du service rendu aux usagers. Ces axes de développement nouveaux vont initier de profondes évolutions qui portent davantage sur les structures et les procédures internes (mode de fonctionnement, nature des relations hiérarchiques, formes d'organisation, processus de prise de décision...), que sur des modifications techniques des produits ou des processus de production ; on parlera alors de "modernisation managériale" (Barrouch 84). En effet, la décentralisation des décisions, l'amélioration de la qualité de service, la responsabilisation des agents et la rénovations des relations sociales impliquent une rénovation des modes d'organisation et du mode unilatéral de communication dominant jusqu'alors. La mobilisation des ressources humaines et la modernisation ne peuvent s'opérer sans le développement de l'écoute et de l'attention portée au quotidien, qui constituent désormais une priorité absolue (Crozier 1994).

Ces changements de mentalité et de culture, ne peuvent se concevoir et s'opérer que s'ils peuvent reposer sur des outils adaptés, permettant aux acteurs de se situer et d'obtenir l'intelligence des phénomènes et des interactions qu'ils vivent (Moison 1997). Ainsi, les réformes structurelles sont-elles relayées par l'introduction d'outils de gestion nouveaux. David illustre ces réflexions dans l'étude qu'il fait des changements

²Les services publics en réseaux constituent une part importante d'un sous-ensemble des activités des services publics; celui que les juristes appelleront les services industriels et commerciaux qui, à l'opposé des services publics administratifs, font l'objet d'une transaction entre le prestataire et l'utilisateur.

intervenues à la RATP où, selon l'auteur, tout se passe comme s'il y avait trois moments s'enchaînant logiquement : le temps des relations avec principalement une nouvelle structure et des innovations plus locales... un temps des outils avec l'introduction d'instruments de gestion plus formalisés (entretien d'appréciation...)... et un temps des connaissances, c'est à dire un moment où le fonctionnement est acquis en termes de relations et d'outils et où l'on met l'accent sur l'efficacité du système en termes de qualité des produits et des services offerts (David 1995). Ainsi, les outils ne produisent leurs pleins effets que grâce aux supports des structures qui sont chargées de les mettre en œuvre et de les utiliser.

Le changement radical³ que vivent les services publics français ne semble donc pas pouvoir faire l'économie de nouveaux outils de gestion, plus particulièrement d'outils d'animation⁴ Les responsables publiques y voient le moyen de débloquent le dialogue social et de mobiliser les hommes autour d'objectifs fédérateurs (VM. Santo et PE. Verrier, 1993), mais également une réponse dans la quête d'un nouveau système de légitimité (Laufer et Burlaud 1980). Ces dispositifs leur permettront de savoir ce qui se passe dans la tête des salariés (Linhart 94). La conflictualité⁵ qui a marqué ces organisations par le passé, ainsi que le statut de fonctionnaire des salariés sont deux éléments qui concourent, à l'évidence, à l'adoption de pratiques de gestion nouvelles. Une précédente étude conduite auprès de 12 grandes entreprises présentes sur le territoire (secteur privé et secteur public confondus)⁶ nous a renseigné sur l'origine de l'adoption des démarches d'observation sociale. Elle a révélé que, dans les entreprises publiques, c'est principalement le soucis de mieux réguler les tensions sociales ou d'accompagner des réformes, qui est à l'origine de ces démarches.

1.2 - Un contexte peu favorable à l'introduction des outils de gestion

Le rappel du contexte de « mouvance » dans lequel les entreprises de service publics évoluent, marqué par le renouvellement des modes de commandement traditionnels, permet de mieux comprendre l'accueil susceptible d'être réservé aux dispositifs d'observation sociale. Des études ont déjà été conduites sur l'introduction de nouveaux outils de gestion dans ce contexte. Bien évidemment, leurs conclusions ne peuvent pas être généralisées car fortement dépendantes du contexte d'introduction, de la nature de l'outil et d'autres facteurs de contingences liés par exemple au mode d'introduction de l'outil ou encore au type de rationalisation concerné. Toutefois, elles dévoilent le caractère « imperméable » des entreprises de service public à l'introduction de nouveaux outils et nous invitent précisément à prendre au sérieux l'hypothèse d'une réception formelle et ritualiste des outils, au détriment d'une acceptation de leur principe⁷. Les nouveaux outils de management courent le risque d'être vidés de leur sens et de donner lieu à une utilisation ritualiste : on en appliquerait la lettre et non l'esprit. L'acceptation officielle d'une nouvelle logique managériale n'empêcherait

³ Ces changements peuvent être qualifiés de « radical » car ils visent « non seulement les caractéristiques tangibles de l'organisation comme la stratégie, la structure organisationnelle et le système de gestion, mais aussi, inévitablement, ses valeurs fondamentales et son système de croyances et de présupposés, c'est à dire la culture de l'entreprise », Y. Allaire et M.E. Firsirotu, 1993, p104

⁴ En référence aux travaux de P.Tabatoni et P. Jarniou

⁵ Pour une analyse détaillée de cet aspect, voir les travaux de J. Rojot

⁶ Les entreprises étudiées ont été les suivantes : IBM, Hewlett Packard , Schneider Electric, Citroën, Renault, RATP, France Telecom, EDF / GDF, SNCF, BNP, Rhône Poulence.

⁷ Voir à ce sujet, C. Musselin, rapport de synthèse sur les directions opérationnels de Lens et de Nanterre, centre d'analyse de formation et d'intervention, 1991, 77p

donc pas de continuer à fonctionner avec les anciennes règles. Qu'en sera-t-il de l'attitude développée à l'égard de la démarche d'observation sociale ? Devrons nous parler de résistance culturelle à la notion de mécanisme de gestion ? (Berry 1983).

2 – La démarche d'observation sociale

2.1 - Eléments de définition

L'observation sociale est un sujet d'intérêt relativement récent pour les chercheurs et les praticiens, ce qui explique que les définitions que l'on en donne ne soient pas toujours explicites. La notion d'observation sociale est ambiguë dans la mesure où chaque entreprise, si ce n'est chacun de nous, l'entend selon ses propres conceptions, pour ne pas dire ses propres convictions. Les auteurs la définissent par rapport à ce qu'elle n'est pas (veille sociale, audit social, gestion sociale) ou par rapport à ses objectifs, ses outils. Elle répond néanmoins à une préoccupation très ancienne : celle de pouvoir diminuer l'incertitude liée aux comportements des hommes en milieu de travail. L'idée n'est pas nouvelle puisqu'il est possible de la faire remonter à l'émergence de l'école des comportements (E. Mayo 1924) qui a également mis en évidence l'importance des facteurs personnels et de l'affectivité dans l'organisation des entreprises.

C. Giraud (1992) définissait l'observation sociale comme « une sorte de révélateur proche de la maïeutique socratique, pour des acteurs placés dans une situation comparable à celle des habitants de la caverne de Platon. Le but étant celui d'une prise de conscience de la réalité sociale qui compose et qui structure l'action quotidienne des acteurs. L'observation sociale est donc un révélateur du système social de l'organisation ». C. Plisson et Y. Chamussy (1997) la définissent comme « l'action de considérer avec une attention suivie le corps social d'une entreprise, le connaître et le comprendre et éventuellement agir sur le système social interne ». J. Igalens et C. Loignon (1997) quant à eux, ne donnent pas une réelle définition de l'observation sociale, selon eux le but donné à celle-ci, est « d'observer pour connaître, connaître pour comprendre, et comprendre pour agir en prévoyant les événements ». Elle est considérée comme un outil d'aide à la décision qui permet d'améliorer la connaissance et la compréhension des situations insatisfaisantes et de leur origine. Outil révélateur des fonctionnements internes, outil de connaissance, de compréhension ou encore orienté vers l'action, les définitions proposées ne sont pas unanimes et mêlent parfois finalités et instrumentation.

Nous entendons par « observation sociale », un **ensemble d'outils ou de dispositifs⁸ de gestion mis en place délibérément par une entreprise dans le but annoncé de lui fournir de l'information sur le corps social qui la compose**. Nous entendons le mot « social » comme s'appliquant aux rapports qui s'établissent entre l'entreprise et les hommes qui la composent, que ce soit sous leur aspect collectif ou interpersonnel. De ce point de vue, la notion d'observation sociale ne sera que partiellement envisagée sous l'angle des outils tels que le bilan social, non pas que ces concepts ne soient pas intéressants, mais c'est bien sur les initiatives que nous avons souhaité nous focaliser.

⁸ distinction faite par J.C. Moisdon qui définit un dispositif de gestion comme « un concept » plus large, spécifiant quels types d'arrangements des hommes, des objets, des règles et des outils paraissent opportuns à un instant donné », in J.C. Moisdon, Du mode d'existence des outils de gestion, Séli Arslam, 1997, p10

2.2 - L'observation sociale comme technique managériale

Nous avons souhaité proposer une définition élargie de l'observation sociale en considérant non seulement les outils mobilisés dans le cadre de la démarche, mais également les différentes logiques qu'elle véhicule ainsi que les acteurs impliqués. Ainsi, nous considérerons l'observation sociale comme une « technique managériale » au sens de Hatchuel et Weil (1992), donc composée de trois éléments en interaction :

- le substrat technique : abstraction sur laquelle repose l'outil, qui lui permet de fonctionner ;
- la philosophie gestionnaire : correspond à l'esprit dans lequel l'utilisation de l'outil est envisagée, elle reflète les objectifs visés par ceux qui veulent implémenter et utiliser l'outil ;
- la vision simplifiée des relations organisationnelles : permet d'entrevoir sommairement les principaux acteurs et leurs rôles autour de l'outil, véhicule une organisation idéale, c'est à dire celle qui devrait exister pour que l'outil fonctionne parfaitement.

Appliquer à la démarche d'observation sociale, nous pouvons en donner la déclinaison suivante.

Substrat technique

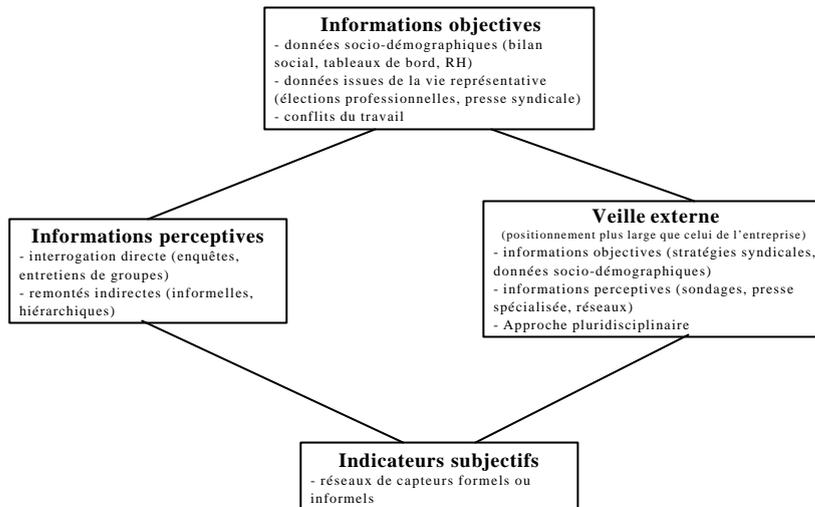
En tant qu'innovation mixte, le substrat technique de l'outil l'est aussi : il est constitué de la relation d'observation et des différents supports de l'observation. Nous pouvons dégager à la suite des travaux de G. Donnadiou (92) et J. Igalens (97), quatre attracteurs articulant l'ensemble des outils de l'observation sociale (voir schéma page suivante).

Notre recherche de terrain fera essentiellement apparaître la catégorie des « informations perceptives », plus faciles à étudier car formalisées.

Le dispositif d'analyse sociale, tel qu'il est construit dans l'entreprise que nous avons étudiée, s'articule autour de quatre domaines :

- **Le suivi de la conjoncture sociale** : il s'agit de passer en revue les éléments qui surviennent pour avoir une connaissance immédiate de la façon dont le personnel réagit.
- **La veille sociale des organisations syndicales** : l'objectif est de connaître et de suivre les positions et stratégies des organisations syndicales, afin d'aider les acteurs en charge des relations sociales à construire des éléments de négociation avec les syndicats et une stratégie vis à vis d'eux.
- **La veille externe** : il s'agira de suivre les événements sociaux, économiques, technologiques (nationaux et internationaux) relatifs à la fonction publique dans le but d'en éclairer la compréhension du climat social de l'entreprise.
- **L'enquête d'opinion interne** : c'est un dispositif d'observation du champ social de l'entreprise et de ses transformations ; il répond à une problématique générale qui est de mesurer, par des enquêtes régulières, où en est l'entreprise dans son évolution d'une entreprise de production vers une entreprise de service. **C'est l'outil majeur de la démarche.**

Les outils de l'observation sociale



La philosophie gestionnaire

L'observation sociale contient une double philosophie de l'écoute et de l'expression :

- développement de l'écoute des salariés, considérés comme des acteurs du dialogue sociale dans l'entreprise, au même titre que les organisations syndicales ;
- encourager l'expression des salariés sur leur adhésion - ou non - aux choix stratégiques de la direction

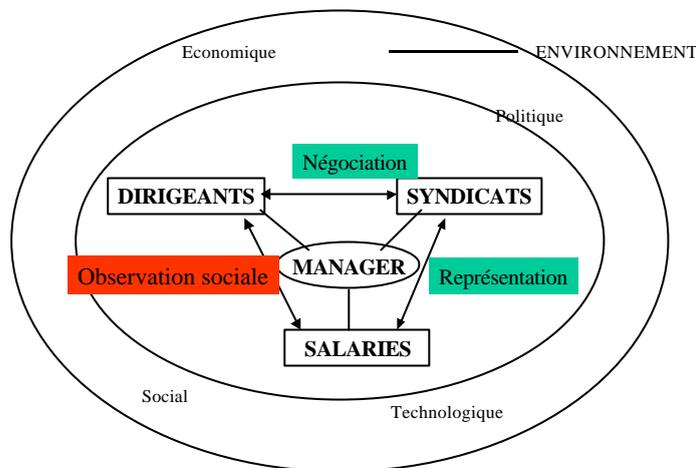
Les documents de présentation de l'enquête d'opinion interne dans l'entreprise étudiée corroborent ces finalités. Nous reportons ici les quelques lignes de présentation de la démarche figurant dans des plaquettes de présentation à l'attention des futurs utilisateurs.

« L'enquête est un outil de connaissance, cherche entre autre à mesurer les pratiques de travail, la façon dont elles évoluent, la compréhension des enjeux et l'adhésion à la politique de l'entreprise. L'enquête est un outil de conduite de l'entreprise, doit permettre de prendre en compte la dimension sociale dans la définition et la mise en œuvre de politiques et stratégies nationales et locales adaptées et génératrices d'adhésion. L'enquête est un outil d'aide à la décision, conçu et mis en œuvre pour permettre à chaque service d'acquérir une connaissance de ses propres fonctionnements et d'exploiter cette connaissance pour prendre des décisions ».

La vision simplifiée des relations organisationnelles

La démarche identifie deux figures d'acteurs : **l'observateur** (direction générale ou responsable hiérarchique) et **l'observé** (salarié de l'entreprise), dans une relation où l'observateur utilise différents procédés (cf. substrat technique) pour s'informer de l'adhésion du salarié à ses choix. Ainsi, l'éventuelle différence entre l'adhésion supposée par la direction et celle exprimée par les salariés, pourra être mesurée. Trop importante, elle peut parfois être source de conflit. La démarche d'observation sociale peut être considérée comme un outil de gestion des relations professionnelles et non de gestion des relations individuelles de travail⁹. La démarche d'observation sociale fait apparaître une nouvelle « figure d'acteurs » dans le dialogue social : le salarié. Le schéma suivant illustre les relations entre les différents acteurs du dialogue social.

⁹ Pour complément, voir J.Rojot et JF Amadiou, 1996.



Cette approche de l'observation sociale comme technique managériale permet d'identifier les enjeux et les représentations sous-jacentes à cette pratique. Elle renseigne alors sur les éventuelles difficultés d'introduction de l'outil dans l'organisation.

II – DEMARCHE DE RECHERCHE ET PREMIER ETAT DU CONTENU DES DISPOSITIFS D'OBSERVATION SOCIALE

1. La démarche de recherche

1.1 - Choix d'une méthode qualitative par études de cas

La recherche menée a privilégié une démarche qualitative par étude de cas afin de saisir au plus près la dynamique de contextualisation des dispositifs par l'examen des pratiques adoptées par les acteurs, des difficultés rencontrées et des effets attribués au dispositif. Cette méthode s'emploie notamment pour appréhender les réalités des structures organisationnelles, le style de management et les changements qui en découlent (Wacheux 1996). Bien que le travail ait été mené dans une seule entreprise, la taille et le nombre important d'unités a donné lieu à de multiples études de cas. D'une direction régionale à l'autre, les contextes et les pratiques diffèrent souvent. En cela, nous nous approchons d'une logique de réplique (Yin 1984). Chaque situation est traitée comme un phénomène en soi qui est ensuite confronté aux autres situations étudiées. Ce processus nous permet de nous construire petit à petit un schéma cognitif de la problématique par interprétations et conceptions successives.¹⁰

¹⁰ voir à ce sujet , N. Claveau, AC Martinet, F Tannery, 1998.

Le corollaire de l'étude de cas est l'accès du chercheur au terrain, qui conduit inévitablement à négocier ses besoins d'observation, sa position et sa présence dans l'organisation. L'intérêt du sujet pour l'entreprise a permis de franchir cette première étape de la recherche qui consiste à acquérir un statut, un rôle pour permettre une interaction avec les membres de la population. Nous avons adopté dans les premiers temps de la recherche un rôle d'observateur participant, au sens Junker (1960), dans lequel nos activités étaient rendues publiques dès le début et plus ou moins encouragées publiquement par les personnes étudiées. Ce statut nous a permis un accès à une grande diversité d'informations, à la seule condition que nous en respections le caractère confidentiel. Ainsi, nous avons travaillé dans une direction régionale (Lyon), en qualité de soutien au pilotage et à l'animation du principal support d'observation sociale formalisé : l'enquête d'opinion interne. Cette participation nous a permis de « pénétrer » le réseau des correspondants observation sociale des autres directions régionales. En effet, nous nous sommes rendue à l'ensemble des réunions de pilotage de la démarche organisées au niveau national et nous avons ainsi pu échanger avec nos « homologues » ainsi qu'avec les membres de l'équipe responsable du pilotage national avec qui nous avons entretenu des contacts tout au long de notre travail d'investigation.

Cette première étape d'observation participante est une phase clef dans la compréhension du sujet, des pratiques ainsi que des enjeux. Elle s'est révélée très précieuse lors de nos entretiens, tant au niveau du travail en amont – conception de notre cadre opératoire (guide d'entretien), prise de rendez-vous – que dans le déroulement de l'entretien – compréhension des propos et « contrat » de confiance établi -.

1.2. Choix des sites observés

Les informations rapportées reposent sur des interviews menées auprès des personnes ayant le statut de « correspondant local » pour l'enquête d'opinion interne (EOI). Ainsi, la constitution de l'échantillon des directions régionales (DR) s'est fait sur la base du fichier des unités engagées dans l'enquête 1997. Ce choix est motivé par trois raisons essentielles. L'EOI est aujourd'hui le principal support formalisé de la démarche d'observation sociale. Notre travail en qualité d'observateur participant nous a permis de nouer des relations privilégiées avec cette cible. Enfin, le correspondant EOI en DR est, dans la majorité des cas, le responsable de l'ensemble de la démarche d'observation sociale sur la DR.

L'échantillon a été constitué sous les conseils du responsable de la DR de Lyon ainsi que des membres de l'équipe de soutien national. Leur connaissance, tant du degré d'avancement de certaines DR sur le dossier, que de certains facteurs de contingence (taille, caractère « installé » ou plus dynamique...), nous a aidé dans notre choix. Nous avons souhaité neutraliser les effets de taille et de répartition géographique en visitant des DR de taille variée, réparties sur l'ensemble du territoire.

1.3. Mode de recueil des données

La méthode par étude de cas ne se suffit que de sources d'évidences multiples. Elle combine différentes sources telles que les entretiens, mais également l'observation et la consultation de documents internes. Nous avons ainsi procédé par « triangulation méthodologique ».

Les entretiens semi-directifs

Les entretiens constituent la source première d'information. La durée moyenne fut de 2h00 à 3h00, pour atteindre parfois plus de 4h00. La qualité des entretiens s'explique notamment par l'importance de la question de recherche pour les responsables rencontrés et par les très faibles occasions qui leur sont données de s'exprimer sur leur démarche de travail, tant dans son contenu que dans les difficultés rencontrées « *quand on rencontre quelqu'un prêt à nous écouter, on lui en raconte des choses, et on ne le lâche pas comme ça... nous avons besoin de parler de nos difficultés* ».

Les entretiens ont été réellement semi-directifs, c'est à dire qu'ils suivaient la trame de raisonnement de notre interlocuteur en l'invitant à préciser les processus stratégiques, l'organisation générale de la démarche et ses modalités de développement. Il est à noter que très fréquemment lors des entretiens les interlocuteurs ont illustré leurs propos en dévoilant des documents formels (grille de remontée des informations de veille sociale, document d'analyse des résultats de l'enquête...), sur lesquels ils ont argumenté leurs propos. Par ailleurs, les relances et questions portaient autant que possible sur des éléments factuels (processus et instruments) afin d'amener nos interlocuteurs à formuler des justifications. Ces informations ont notamment été obtenues lorsque les interviewés abordaient la question de l'articulation entre stratégie et dispositifs d'observation sociale. Sur ce point, les réponses avaient en effet tendance à être « affirmées » et peu argumentées, « *l'utilisation et l'intégration en DR n'existe pas* ». Les relances ont ainsi permis d'illustrer les propos tenus et ont parfois conduit nos interlocuteurs à les nuancer.

Au final, les informations recueillies portent donc sur ce qui est (outils et dispositifs), comment cela se passe (processus de travail, acteurs parties prenantes), et surtout sur les effets de ces dispositifs (effets politiques et organisationnels, effets cognitifs).

Sources de données complémentaires

Nous avons participé à de nombreuses réunions de travail tant au niveau national qu'au niveau local. Notre statut d'observateur participant nous a permis de saisir au plus près du terrain les difficultés de mise en œuvre et les effets produits. De plus, l'accès nous a été largement ouvert à tous les documents internes émis par la direction générale ou les DR.

Nous avons également complété nos entretiens en DR par des entretiens réalisés auprès de l'ensemble des membres de l'équipe de soutien nationale, du responsable actuel de la démarche au niveau national ainsi que de son prédécesseur. La perspective historique aide à comprendre les raisons qui ont conduit les entreprises à faire appel à de telle démarche. Ceci nous permettra de juger des différences éventuelles de contextualisation de la démarche à deux niveaux de l'organisation : direction générale et niveau direction régionale

1.4. Le traitement des données

Tous les entretiens ont été enregistrés et intégralement retranscrits. Afin de parvenir à traiter et à manipuler la masse d'informations, ceux-ci ont été mis en forme (travail de condensation des données). L'objectif était de faire ressortir l'essentiel de chaque entretien sur une quinzaine de pages. En effet, le texte narratif est une forme de présentation peu puissante et extrêmement difficile à manier (Miles et Huberman 1991). Le matériau obtenu sous cette forme condense l'essentiel de chaque entretien et a le

mérite d'être plus facile à interpréter et d'offrir la possibilité d'être retravaillé. M. Miles et M. Huberman insistent sur l'intérêt d'une visualisation des informations recueillies et proposent différents formats de présentation (tableaux, matrices ...) pertinents pour la condensation de données qualitatives. En suivant les conseils des auteurs, nous avons construit un tableau, qui autorise aisément la comparaison inter-site et entre variables. Bien évidemment, les données y figurant ont fait l'objet d'opération de sélection, concentration, simplification, abstraction et transformation propres à toute opération de condensation des données. La condensation est une première étape dans l'analyse car les intitulés des colonnes sont définis en fonction de nos objectifs de recherche « la condensation est une forme d'analyse qui consiste à élaguer, trier, distinguer, rejeter et organiser les données de telle sorte qu'on puisse en tirer des conclusions finales et les vérifier »¹¹.

Les points de structuration retenus sont:

- **contexte** : grandes caractéristiques mentionnées à propos de la DR ou du profil personnel de l'interlocuteur pouvant expliquer certains propos ;
- **acteurs** : ensemble des personnes ayant participé de près ou de loin à la démarche ;
- **statut de la démarche** : différentes visions de la démarche explicitées dans le discours ;
- **processus de travail** : grandes étapes ponctuant le déroulement de la démarche ;
- **fruits du processus** : apports, apprentissages, effets divers générés par la démarche ;
- **enseignements** : appréciation des erreurs commises, des difficultés rencontrés et des écueils à éviter ;
- **perspectives** : souhaits, progrès à faire, propositions.

Les monographies ont donc été rédigées suivant une trame homogène, rappelant le contexte de l'entreprise concernée, décrivant la démarche mise en place (outils, acteurs impliqués, rôles des acteurs), les effets produits (effets escomptés et effets non escomptés) et enfin les difficultés rencontrées dans la mise en place et/ou la mise en œuvre.

2 – Etat des pratiques : Le contenu de la démarche d'observation sociale en direction régionale

Nous souhaitons procéder à une première « reconnaissance de formes » du contenu donné à la démarche d'observation sociale dans les DR rencontrées.

2.1 - Les caractéristiques partagées des démarches

D'une manière générale, la démarche apparaît comme étant très instrumentalisée. Les pratiques s'articulent autour de démarches générales très similaires et elles répondent à des objectifs communs. Toutefois, on note de fortes disparités en termes de degré de formalisation des outils retenus. La trame d'analyse s'articule autour de quatre principaux supports de remontée d'information que sont :

- **les réunions du réseau RH** : réunions pilotées par le directeur des ressources

¹¹ Miles et Huberman, op-cité, p35

- humaines de la DR, réunissant l'ensemble des acteurs RH de la direction régionale et des unités opérationnelles
- **les réunions téléphoniques pilotées par la direction des départements** : réunion pilotée par un niveau plus central, réunissant l'ensemble des responsables observation sociale de différentes DR ; une des uniques occasions donnée aux responsables d'échanger et de s'informer sur leurs situations respectives.
 - **l'enquête d'opinion interne** : elle apparaît comme l'outil majeur d'analyse et de compréhension du corps social. Conçue à partir d'une enquête périodique organisée de manière décentralisée, elle permet de repérer les modes de fonctionnement de l'entreprise et les critères d'adhésion des salariés à son projet. Concernant l'enquête interne, on note des différences de pratiques, notamment au niveau du processus de travail autour de l'outil (analyse, acteurs impliqués ...).
 - **la « note de conjoncture sociale »** (qui peut prendre des appellations différentes suivant les DR). Il s'agit de dispositifs de suivi du climat social mis en place dans chaque direction régionale. Cette note mensuelle est alimentée par les remontées de climat social faites par les responsables ressources humaines des unités opérationnelles.

2.2 - Des différences de formalisation des démarches

Les différences observées d'une DR à l'autre concernent le degré de formalisation des différents supports utilisés. En effet, certaines DR ont construit une grille formalisée, support au recueil de l'information ; alors que d'autres procèdent de manière plus informelle en laissant place au feeling. Pour cette seconde catégorie, cet état de fait relève, soit d'un souhait du responsable - *« Chez moi vous ne trouverez rien de tout formalisé, avec de belles équations toutes préparées. On a un ensemble d'éléments que l'on fait fonctionner, et suivant le moment, on fait fonctionner, il y a un peu de feeling, de toutes façons dans l'analyse sociale il y a une grande part de feeling »* - soit il au caractère encore récent de la démarche qui n'a pas pu encore être formalisé. Ce dernier cas de figure est très présent et bon nombre de DR rencontrées rédigent actuellement un document destiné à formaliser le recueil de l'information.

2.3 - Des innovations locales

A ces quatre supports « classiques », peuvent s'adjoindre des initiatives locales très intéressantes qui participent également de l'alimentation de la démarche d'analyse sociale, c'est notamment le cas des « *rapports d'étonnements* », de création de forum de discussions et d'échange sur internet ou de journées de travail. Ces initiatives sont encore peu nombreuses, mais se développent dans certaines DR

Nous retiendrons que la distinction des centres ne se fait pas en terme d'outils mobilisés, mais au niveau **du degré de formalisation** plus ou moins élevé donné à la démarche et aux initiatives locales. Si les leviers actionnés semblent identiques, la manière de les actionner et surtout de les compléter par d'autres leviers plus informels est différente d'une DR à l'autre. Nous noterons également que si « en théorie » ces démarches fonctionnent bien, *« dans la pratique c'est une autre affaire ; il y a le dispositif et il y a la manière dont il est mis e œuvre »*.

Après avoir répondu à la question : « quels sont les pratiques à l'œuvre ? », nous proposons en seconde partie de présenter un guide méthodologique, autant de pistes de

réflexions et d'actions pour le concepteur, le promoteur ou l'utilisateur de telles démarches.

III- QUELQUES ENSEIGNEMENTS POUR LA CONCEPTION DES DEMARCHES D'OBSERVATION SOCIALE

Nous nous proposons à l'issue du travail de terrain et de l'étude de la littérature existante sur le thème de l'observation sociale, et plus globalement sur l'introduction des outils de gestion dans les organisations, d'identifier les dimensions structurantes du processus de contextualisation des démarches d'observation sociale. Nous réfutons l'hypothèse de « diffusion »¹² des innovations dans les organisations, et considérons donc pertinent d'engager une réflexion sur les facteurs susceptibles de favoriser leur contextualisation. Plutôt que de formuler des conditions de réussite, nous préférons réfléchir aux différentes combinaisons possibles autour de dimensions structurantes, qui donneront forme à des configurations. L'approche par les configurations est intéressante car « les configurations sont par essence des systèmes dans lesquels il est plus important de considérer les réseaux d'interrelations que de s'attacher à une seule variable qui « expliquerait » les autres »¹³. Chaque configuration pourra ensuite être interrogée au regard de notre question de recherche : contribution à la dynamique de changement et développement d'initiatives stratégiques.

Nous ne pouvons pas, dans le cadre de cette courte contribution, présenter les différentes configurations construites sur la base de nos différents entretiens ainsi que le détail de leurs combinaisons. Nous avons choisi de ne traiter ici que de la première étape de leur construction : l'identification des paramètres qui la composent.

Notre recherche fait apparaître quatre attracteurs sur lesquels il convient de s'interroger lors de la conception des démarches d'observation sociale :

- le contexte et le portage politique,
- le porteur de projet,
- le processus de travail,
- l'outil lui-même.

Chaque variable sera positionnée au regard de la littérature existante et des propos tenus par nos interlocuteurs (reportés en caractère italique).

1. contexte et portage politique

1.1 - Engagement du sommet stratégique dans la démarche

Le sommet stratégique apparaît comme une entité organisationnelle à part entière qui influence directement les conditions de dynamique de l'ensemble¹⁴. Il paraît ainsi pertinent d'interroger la place et le rôle du sommet stratégique dans la démarche. Cette nécessité d'un portage politique de la démarche fait l'unanimité de nos interlocuteurs.

« De toute façon un projet de cette envergure, s'il n'est pas porté politiquement, c'est perdu. Il faut un portage politique sinon cela veut dire que ce n'est pas important. Aujourd'hui, le garant

¹² Nous rejoignons sur ce point les travaux de M Calon et B Latour sur l'innovation, 1988

¹³ H.Minztberg, 1989, p150

¹⁴ Goll et Campbell A., Stratégies et styles : the role of the centre in managing diversified corporations, Black Well, 1987

de la mise en oeuvre de la stratégie au sein de cette DR, c'est le DR ». « L'attitude du DR est très très importante pour la vie de l'analyse sociale. Si vous demandez au comité de direction d'aborder le climat social et que le DR vous dit « on n'a pas le temps » aujourd'hui, très vite les DUO se diront « et bien c'est secondaire ».

1.2 - Définition de la contribution de l'outil aux actes de gestion

L'absence de traduction de la finalité de l'outil en buts de gestion conduit à un flou et à une imprécision. Celle-ci est due en partie à la difficulté à identifier « l'impératif de gestion » auquel peut répondre l'instrument. Si nous nous référons aux travaux de Lorino¹⁵, l'auteur distingue deux types d'impératifs de gestion : « l'aide à la décision » et la « mesure représentation », qui font chacun appel à des outils distincts. Les outils d'aide à la décision, en amont de l'action, requièrent quelques indicateurs simples et très évolutifs, spécifiques pour être « proches de la réactivité vécue par les décideurs » ; quant aux outils de « mesure représentation », ils sont relativement stables dans le temps afin de permettre des analyses historiques et sont utilisés en aval de l'action pour « évaluer de manière contenue, l'état du système, son écart avec les objectifs, et à faire évoluer les règles de décision en fonction des résultats observés ».

Nos entretiens ont révélé une confusion de positionnement de la démarche, due en grande partie à cette absence de traduction de la finalité de l'outil en buts de gestion, dans les premiers moments d'existence de l'outil. Cette ambiguïté de positionnement de la démarche réside aussi dans le fait que les acteurs en DR ont mis dans la démarche d'observation sociale les espoirs dans un outil d'aide à la décision, et qu'il s'avère en fait que cet outil, tel qu'il est actuellement finalisé et architecturé par le niveau national, relève plus d'un outil de type « mesure représentation ». Les opinions ne sont pas unanimes pour reconnaître si ce sont les utilisateurs, « formatés » problème / solution qui ont mis seuls ses espoirs dans l'outil, ou si le message provenait du niveau national. *Pour la décentralisation en unité, il y a une ambiguïté sur la finalité, ou du moins il n'y en a peut-être pas dans la tête de la DG, mais la façon dont c'est reçu, ils en attendent peut-être une opérationnalité de plus court terme que ce pour quoi réellement c'est fait.*

1.3 - Contrôle des démarches

Les pilotes des démarches engagent des ressources considérables pour la mise en place et le développement de ces dispositifs, il est donc important qu'ils aient à « rendre des comptes ». P. Louart¹⁶ nous alerte sur certains principes généraux à respecter. Parmi ces principes figure celui de l'adoption de systèmes de contrôle qui permettent une évaluation de ce que l'on veut réaliser. Ces dispositifs ont bien entendu des effets de vérification ou de sanction mais également, et c'est ce qui nous intéresse ici, une double valeur d'incitation. Ce contrôle permet un certain conditionnement de l'orientation des acteurs, sensibles aux rétributions internes, et fait par conséquent pression.

La conséquence directe de la quasi absence de suivi de la démarche est la forte disparité d'état d'avancement concernant l'enquête interne. Lors de nos visites, certaines DR avaient déjà procédé à la communication des résultats de l'enquête alors que d'autres se lançaient dans l'analyse. Deux DR ont intégré la composante sociale dans le système d'évaluation de ces managers.

« Les managers sont jugés sur le court terme et non sur le moyen terme, ils accordent donc que très peu d'intérêt à cette démarche ». « Les managers considèrent que ce n'est pas une priorité,

¹⁵ P. Lorino, L'économiste et le manager, La Découverte, 1989, p119

¹⁶ P. Louart, 1995, p175

le système d'évaluation renforce cette croyance... quel serait leur intérêt ? On ne fait les choses que quand on y a un intérêt personnel ».

1.4 - Le poids du sens

Le déficit de sens est un frein majeur à l'implication des acteurs dans la démarche. En effet, pour s'impliquer les hommes ont besoin de comprendre et de partager le sens de leur action. Il est donc important, pour la valeur de l'outil, de communiquer sur les problématiques qui ont présidé à sa construction. La validité correspond en fait à l'adaptation de l'outil aux besoins organisationnels. Donner du sens aux actions des acteurs est un gage de la qualité des actions qui vont suivre. S'intéressant à l'introduction de nouvelles techniques d'organisation de la production par la mise en place d'une logique de produit en juste à temps, Tonneau constate que « en l'absence de formation sur les enjeux et les divers niveaux de changement, et surtout en l'absence d'indication permettant de se forger une nouvelle représentation de la ligne et du processus de production, ils avaient naturellement tendance à appréhender la réalité avec le regard d'hier »¹⁷.

Nos interlocuteurs ont exprimé cette difficulté à donner du sens à la démarche, à réfléchir en terme de « pourquoi » et non de « comment ». Dans leur travail, l'aspect « outillage » est très souvent présent au détriment du sens, il rassure. Toutefois, nos interlocuteurs souhaitent désormais axer leur communication autour du sens. A titre d'exemple, certaines directions régionales ont choisi de communiquer les résultats de l'enquête sans aucun résultat chiffré.

« Ces trucs sont viables qu'à partir du moment où les gens y voient un intérêt, sinon c'est toujours vu comme la corvée « on nous demande de faire ça... ». « Dans ce domaine, on arrivera à un résultat qu'à partir du moment où les gens auront vu l'intérêt d'avoir ce type d'outils, qu'à la limite, ils se les construisent ».

1.5 - Pertinence stratégique du projet

Nos interlocuteurs éprouvent de réelles difficultés à trouver un niveau de réflexion stratégique et à intégrer l'analyse sociale dans une problématique globale d'unité ou de DR. Des difficultés d'ordre cognitif, dues à l'appropriation et à l'apprentissage de la question sociale sous un angle stratégique, ont sans doute contribué à cet état de fait. Malgré les efforts fournis, cet aspect stratégique n'apparaît pas clairement et nombre de nos interlocuteurs nous affirment que l'Analyse Sociale ne tient pas de place stratégique actuellement « *l'utilisation en DR n'existe pas* ».

Nous avons relevé un seul cas où la démarche est clairement positionnée par rapport à la stratégie de l'entreprise, ce qui lui donne que plus de sens pour les acteurs concernés. Cette inscription dans la stratégie semble conditionner l'implication des acteurs et la rigueur du travail entrepris. L'absence de dimension stratégique dans la démarche conduit plus à une collection analytique d'informations au statut variable (données, perceptions, descriptions ...), qu'à une réflexion globale sur les situations des acteurs et les perspectives de développement.

Ce point rejoint le précédent sur l'absence de sens. Pendant longtemps « on a fait pour faire », sans se poser la question du « pourquoi ». On note toutefois une évolution de cette conception quelque peu « mécaniste » de l'Analyse Sociale, notamment dans les discours des responsables.

¹⁷ D.Tonneau, in Moisdon, op-cité, p135-161

1.6 - Clarification terminologique

Pour faciliter les échanges et le travail autour de l'instrument, il est impératif que les acteurs adoptent un langage commun. Dans nos entretiens nous avons pu relever de fortes différences de vocabulaire pour qualifier la démarche. Nos interlocuteurs utilisent indifféremment les termes de « observation sociale », « veille sociale », « analyse sociale » ...

« Je n'utilise sans doute pas les bons mots, mais pour moi il y a deux choses. Il y a anticiper, c'est la veille sociale dans mon esprit,... et l'aspect relations sociales c'est le travail avec les partenaires sociaux »

2. Porteur de projet

2.1 - Maîtrise technique du projet

L'observation sociale ne se réduit pas à l'administration d'un outil, mais se définit comme un processus, par conséquent demande un certain degré de professionnalisme. L'acquisition de connaissances théoriques et pratiques sur le sujet, de la part du porteur de projet, paraît essentielle. Reprenant la typologie de Hatchuel et Weil (1982) qui proposent de distinguer trois types de savoirs : savoir faire (les règles de l'artisan), savoir comprendre (l'art du réparateur) et savoir combiner (l'art du stratège), on peut dire que l'activité de pilotage des démarches d'observation sociale mobilise dans des proportions variables ces trois types de savoirs, mais qu'elle attribue une place de plus en plus essentielle au «savoir combiner». Elle ne consiste pas à optimiser un outil, mais à développer des facultés de globalisation de la démarche, d'intégration des différents instruments entre eux.

Nos interlocuteurs éprouvent de graves difficultés dans le cadre de leur travail, dues en grande partie à leur manque de compétences; ils cherchent des dispositifs pour une montée en compétences. Ainsi, ils sont nombreux à faire appel à des acteurs extérieurs (étudiants, consultants ...).

« C'est très dur de transférer des compétences d'analyse en trois ou quatre réunions à Paris ».
« Un autre problème de l'enquête et de l'analyse sociale et c'est bien l'esprit de l'entreprise, cela aussi, on part d'un principe que les gens ici doivent tout faire. Une personne arrive au service RH, il était peut-être technicien par le passé, et du jour au lendemain on voudrait que ce soit un mec qui sache ce que c'est que l'analyse sociale, qui est compris les bases de la sociologie, qui ait une idée et une culture sociale pour comprendre les grands mouvements sociaux, qui comprennent les grands positionnements des syndicats, on rêve, on rêve complètement. Cette culture n'existe pas, cela ne se fait pas du jour au lendemain. On ne devient pas expert en sociologie comme ça du jour au lendemain ». « Décentraliser tout ça et appuyer au niveau local tout ça sur des gens je veux bien mais alors que l'on envoie au moins ces gens là en formation pendant 6 mois pour comprendre comment manier tous ces outils ».

2.2 - Pertinence stratégique

Compte tenu de la complexité du projet, on peut supposer que la « pertinence stratégique » du porteur de projet est une condition nécessaire au bon fonctionnement de l'instrument.

Nos interlocuteurs ont tous en commun d'être responsable de l'enquête 97. La majorité d'entre eux est effectivement intégrée au département Ressources Humaines de la direction régionale, et plus particulièrement au service des relations sociales ou encore de l'environnement du travail. On observe quelques exceptions et, dans certains cas, l'enquête est rattachée à la direction de la communication interne. Ce choix peut introduire des doutes sur la signification même du projet. Une précédente étude nous a

montré l'importance du positionnement de la structure en charge de l'observation sociale et ses influences; c'est un élément déterminant dans la finalité assignée aux démarches ainsi que dans la légitimité qui leur est accordée.

« En tant que DRH le réseau des directeurs d'unités m'est totalement ouvert ».

2.3 - Crédibilité relationnelle

Le porteur de projet doit avoir la capacité de mobiliser ceux qui sont utiles au démarrage du projet et de valoriser les occasions qui peuvent permettre l'appropriation de la démarche. Le parcours du porteur de projet est un élément contribuant à sa crédibilité relationnelle. A titre d'exemple, les responsables dans l'entreprise depuis quelques années déjà, et qui ont occupé par le passé des responsabilités commerciales ont une conception relativement interactive de la démarche d'observation sociale, qui lui donne une dimension différente de celle adoptée dans d'autres DR.

« La notion de « réseau » est très forte dans ce domaine car quand on arrive à avoir un bon réseau on peut savoir tout ce qu'il se passe ; c'est l'intérêt que j'ai eu d'avoir fait du commercial avant, c'est d'apprendre à développer des réseaux ».

De la même manière, le fait d'avoir exercé des fonctions en direction générale, influence également la crédibilité. *« J'ai travaillé en DG et j'ai appris beaucoup de choses ».* Dans la direction régionale qui se distingue par le caractère stratégique donné à l'observation sociale, c'est le DRH en personne qui est en charge de l'enquête ; ce qui lui confère une très forte pertinence stratégique ; ce responsable étant un ancien commercial, nous lui supposons une bonne crédibilité relationnelle.

2.4 - Longévité dans la fonction

Si la formation initiale du porteur de projet n'apparaît pas comme un élément déterminant, la mobilité ne semble pas réussir à l'Analyse Sociale. Dans ce domaine, il apparaît en effet déterminant de favoriser les retours d'expérience. La longévité dans la fonction est un gage certain de maîtrise technique, de crédibilité relationnelle et de pertinence stratégique.

*« Il ne faut pas changer tous les quatre matins, ce réseau cela marche beaucoup par relations »
« Il y a besoin de longévité dans ce domaine, hors les personnes ne restent pas ».*

2.5 - La persévérance du porteur de projet

N. Alter nous alerte sur cette « lassitude d'entreprendre » qui se manifeste lorsque « la fatigue de l'acteur l'emporte sur sa capacité à participer au système de l'innovation Il ferme la porte aux investissements personnels et ouvre celle de la sortie du jeu »¹⁸.

Les responsables de projet sont très motivés et mobilisés par leur mission. Toutefois, le sentiment de frustration est grand devant le manque d'implication des autres acteurs de l'organisation. L'agacement se fait nettement jour dans certaines DR.

« Moi je n'ai pas besoin d'une personne de plus, j'ai simplement besoin que l'on se mobilise un peu sur le sujet, j'ai besoin de personnes autour de moi. Il y en a marre de leurs réactions, c'est épuisant ».

3. Processus de travail

3.1 - Degré d'interactivité du processus de travail

¹⁸ N Alter, 1999, p156

Les travaux de Simons¹⁹ ont montré qu'un dispositif de gestion, quand il est utilisé de manière « interactive », peut permettre à la fois « l'exploration du nouveau » et favoriser la prise d'initiatives stratégiques.

La fréquence des échanges entre acteurs au cours du processus de travail ainsi que le nombre de personnes impliquées dans la démarche témoignent de cette interactivité donnée au processus. Les DR rencontrées se positionnent sur un continuum entre le responsable de projet qui analyse seul son enquête, et celui qui constitue des groupes de travail réunissant du personnel de différents départements et unités pour analyser les résultats au cours de différentes réunions de travail.

3.2 - Présence d'un relais de l'innovation en unité

La présence « d'acteur intervenant »²⁰, acteurs qui quoique éloignés du problème vont à l'occasion du projet entrer de plein pied dans son analyse et son traitement, conditionne le bon déroulement du projet. Dans notre cas, ce sont les responsables des ressources humaines des unités qui jouent ce rôle. Cependant, ils semblent encore relativement absents de la démarche. Pourtant la complexité du projet et la sensibilité du sujet traité ne font qu'accroître le besoin d'acteur intervenant. La définition de poste, la surcharge de travail et le manque de compétences sont sans doute des facteurs qui ne permettent pas toujours aux responsables ressources humaines des unités d'être des acteurs relais efficaces. Ce point soulève de sérieuses questions quant à la décentralisation de la démarche à l'avenir.

3.3 - Adéquation du projet au « collectif »

Lors de l'introduction d'un nouvel outil, son rôle politique, ne peut pas être oublié. Les perceptions des acteurs en contact avec l'instrument peuvent être divergentes, avec des conflits d'intérêts qui bloquent les possibilités d'évolution et peuvent conduire à un certain immobilisme. Alors, privilégier des projets susceptibles d'accords collectifs peut permettre d'affaiblir ces forces inhibitrices et d'amplifier les forces activatrices. On peut également intégrer les intérêts des utilisateurs dans la démarche.

Notre recherche a révélé que devant le blocage de la ligne managériale face au projet, la direction nationale a décidé de présenter la démarche d'observation sociale, non pas comme une fin en soi, mais comme un instrument au service d'un projet. C'est ainsi que l'enquête d'opinion interne est désormais présentée comme un éclairage pour le projet « stratégie locale » qui concerne chaque manager.

3.4 - Capitalisation des connaissances

Donner la possibilité à chacun d'échanger sur les difficultés qu'il rencontre est un point important du déroulement du travail.

La difficulté de la tâche et du travail est unanime chez les responsables rencontrés. Ils rencontrent des difficultés à la fois d'ordre technique, politique, cognitif ou culturel. De plus, ils ressentent une profonde solitude car peu soutenus par leur hiérarchie. Nous en avons fait nous même l'expérience, car tous se sont révélés heureux de pouvoir discuter avec une personne de leurs problèmes, sans pour autant nous assigner le rôle de « cahier de doléances ». Toutefois, en l'absence de dispositif de capitalisation des connaissances et de lieux d'échanges, chacun garde pour soi la lecture de ses difficultés, vécues davantage en termes de défauts et d'échecs que d'apprentissage nécessaire à l'action.

¹⁹ Simons, op-cité

²⁰ A. Hatchuel et B. Weil, op-cité, p184

« quand on a quelqu'un sous la main avec qui on peut parler de nos difficultés, on ne le lâche pas ».

3.5 - Relation sommet stratégique et ligne hiérarchique

S'intéresser au mode de relation entre sommet et ligne hiérarchique, c'est se soucier des modalités d'exercice du pouvoir à l'intérieur de l'organisation. Comme le précise Alain Charles Martinet, trois grands types de relations entre le sommet stratégique et la ligne hiérarchique sont envisageables : l'imposition, la négociation et l'animation²¹.

Suivant nos interlocuteurs, la démarche, telle qu'elle est pilotée aujourd'hui, semble plus relever de l'imposition, l'animation étant peu présente et la négociation absente. Les acteurs ressentent profondément une programmation excessive à leur rencontre, une inflexibilité du système mis en œuvre et une intolérance vis à vis d'une conduite déviationniste. Toutefois, en parallèle à ce mouvement « d'imposition », les responsables déplorent l'absence de soutien de la direction générale sur le projet, ressenti comme un handicap à son bon déroulement. Ces réflexions reposent la question de l'articulation dans le temps entre niveau local et niveau global. Toutefois, compte tenu du fait que la direction générale n'est plus en mesure aujourd'hui d'imposer des outils aux DR (décentralisation), ce point nous apparaît crucial pour la pérennité de la démarche.

« C'est un peu du délire. Ils ne se rendent pas compte d'une part du travail que ça représente en unité et en DR ». « Nos arguments sont peu entendus par l'équipe nationale, ce ne sont pas eux qui viennent convaincre. Cela leur est monté un peu à la tête, il sont très très coupés du terrain. Ceci est grave pour une équipe analyse sociale qui est censée être à l'écoute. Sous couvert de la décentralisation, on ne fait plus »

4. Caractéristiques de l'outil

Un autre facteur intervient également, l'outil lui-même, ceci indépendamment du contexte et des acteurs.

4.1 - Le poids de la « brique élémentaire »

Dans leur étude de l'introduction d'une grille de classification à la cité des sciences et de l'industrie, des chercheurs du Centre de Recherche en Gestion ont mis en évidence le poids de la « brique élémentaire » dans la contextualisation de l'outil. Dans leur exemple, il s'agissait de « l'emploi »²².

Dans le cas qui nous occupe, le « social » est la brique élémentaire, c'est à dire une entité relativement complexe et dont il est difficile d'avoir une image, si ce n'est de manière relativement synthétique. Le social est en perpétuel changement, impossible à saisir par essence de manière objective, ce qui réduit la légitimité de l'instrument.

« Ces sujets là font peur ; les gens ont une crainte de travailler cela ».

4.2 - L'architecture de l'outil

L'architecture de l'outil peut imposer des choix qui s'avèrent très structurants et vont donc conditionner son degré d'acceptation par l'organisation. Si un outil est trop formalisé, et relève donc plus de la « procédure » que du « cadrage » ceci limite la

²¹ AC Martinet, Le management stratégique : organisation et politique, MAC Graw Hill, 1984

²² F Kletz, JC Moisdon, F Pallez, Zoom sur l'organisation ; les grilles de classification : un dispositif photographique problématique, in JC Moisdon, op cité, p 91-111

marge de manoeuvre des utilisateurs. La force de l'architecture de l'outil renvoie directement au critère de flexibilité de l'outil, qui teste si les outils ont une certaine plasticité d'adaptation (Louart 95).

C'est là le principal reproche fait à l'enquête, son manque de flexibilité. Elle ne tient pas compte du travail en unité et en DR, et reste très lourde à gérer. Ceci entraîne des difficultés pour le porteur de projet à s'approprier le dossier, qui devient plus source de contraintes que d'informations pertinentes pour l'action et la compréhension. La prise en main de l'outil est alors difficile. De plus, le porteur de projet doit également faire face à la réticence de la ligne hiérarchique pour qui l'outil est synonyme de charge de travail supplémentaire et ne constitue en aucun cas une priorité.

«Il faudrait une personne pour s'occuper que de cet instrument quand on voit la somme d'information, pour moi, ceci n'est que 15% de mon travail, j'aimerais faire plus,»

4.3 - Les enjeux portés par l'outil

L'outil peut être porteur des enjeux de la modernisation de l'entreprise, ce qui influencera fortement sa contextualisation dans l'organisation. C'est le cas des démarches d'observation sociale.

Support de la décentralisation

Le mode de pilotage décentralisé de la démarche adopté par le niveau national symbolise clairement la logique de décentralisation désormais dominante dans les entreprises de service public.

Support du changement de métier.

Si les responsables des ressources humaines en unité sont les premiers concernés par les changements, les autres acteurs sont également touchés. L'encadrement se voit redéfinir son rôle et évoluer : l'accent est mis désormais sur la mission d'animation et non plus de contrôle, on attend de lui qu'il soit à l'écoute des salariés. Ceci n'est pas sans générer une perte des repères traditionnels concernant l'identité professionnelle.

Support d'une nouvelle conception de la fonction Ressources Humaines

L'outil semble véhiculer une conception moins instrumentale des ressources humaines²³.

Ces points mériteront d'être approfondis.

4.4 - Inscription temporelle de l'outil

La pression de la concurrence que découvrent actuellement les entreprises de service public, ne fait qu'accroître l'urgence qui règne au niveau des unités opérationnelles et des DR. Ainsi, l'horizon de travail s'inscrit dans une perspective très court terme. La temporalité portée par l'outil est quant à elle plutôt moyen terme, voire long terme. Cette différence d'inscription temporelle est un élément non négligeable dans le processus de contextualisation de l'outil.

«La problématique des directeurs d'unités est une problématique de court terme avec des résultats, des objectifs de vente, des indicateurs de satisfaction des clients, c'est une problématique de court terme et le dossier analyse sociale c'est au mieux une problématique de moyen terme, voire de long terme»

4.5 - Potentiel opératoire de l'outil

La non visibilité des apports opérationnels de l'instrument nuit à sa crédibilité. Les effets doivent donc être à la fois attractifs et opérationnels pour que l'outil soit apprécié,

²³ Pour compléter, nous nous référons aux travaux de J Brabet, Repenser la GRH, Economica

il doit démontrer ses effets pratiques et son utilité, dans le cas contraire, il risque d'être rejeté.

Dans le cas des démarches d'observation sociale, les effets opérationnels sont peu visibles. Comme tout dispositif de gestion, les démarches d'observation sociale ne valent pas uniquement au regard de leurs résultats opérationnels, elles ont aussi des effets induits. Toutefois, ceux-ci sont difficiles à évaluer et la formulation du « toute chose égale par ailleurs » est inadéquate dans ce cas. Elle supposerait que l'on soit capable d'identifier la contribution spécifique de l'instrument à des variables qui lui sont exogènes. Il sera déterminant, dans « l'évaluation » des effets des instruments, de ne pas confondre les effets cognitifs, les effets politiques et organisationnels, et les effets opérationnels. Concernant les effets cognitifs, si l'on considère l'organisation comme un système d'interprétation²⁴, alors on peut estimer que les outils et instruments de gestion façonnent de manière privilégiée les processus d'enactement puisque ceux-ci structurent et orientent l'attention des managers, ils sont très difficiles à évaluer.

Notons seulement que parfois les moyens engagés peuvent paraître considérables (implication de nombreux acteurs tant en unité qu'en DR et DG, intervention de prestataires extérieurs...) au regard du « retour » visible. En apparence, il semble toutefois que les pilotes des démarches ne se posent pas la question du « retour sur investissement ».

CONCLUSION

« Il existe toujours un décalage entre les attendus initiaux et le résultat local, entre la logique des concepteurs de l'outil et la logique de l'outil. Mais ce décalage peut être plus ou moins fort selon les conditions contextuelles »²⁵.

La proposition de construction d'un guide méthodologique pour la conception des démarches d'observation sociale a pour finalité la réduction de ce décalage et la meilleure « contextualisation » de l'outil dans l'organisation. Elle dépasse la seule conception instrumentale de l'outil qui a longtemps prévalu.

Les propositions formulées devront être enrichies des configurations observées dans les directions régionales rencontrées. Chacune d'elle sera interrogée quant à sa contribution à sa dimension stratégique. Elle renvoie sans doute à des considérations différentes quant à la nature même de l'innovation (définition différente de ces trois composantes).

BIBLIOGRAPHIE

- Allaire Y. et Firsirotu M., *L'entreprise stratégique : penser la stratégie*, Gaëtan Morin, 1993.
N Alter, *La gestion du désordre en entreprise*, L'harmattan, 1999,
Berry M., *Une technologie invisible, l'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Editions CRG, 1983.
Chevallier J., *Le service public*, PUF, *Que sais-je?*, 1994.
Claveau N., Martinet AC., Tannery F., *Formes et ingénierie du changement stratégique : dix ans d'interactions avec une entreprise*, *Revue Française de Gestion*, n°120, Sept Oct 1998, pp70-87
Crozier M., *L'entreprise à l'écoute*, Editions du seuil, 1994.

²⁴ K.Weick, *sensmaking in organizations*, Thousan Oaks, Sage

²⁵ CC Moisdon, op-cité, p11

David A., La métamorphose de la RATP, Réalités et théories du pilotage du changement, InterEditions, Paris, 1995.

David A., "Structures et dynamique des innovations managériales", *Cahier 12, Ecole des Mines de Paris*, 1996.

David A., "Outils de gestion et dynamique du changement", *Revue Française de Gestion*, Septembre Octobre 1998.

Donnadieu G., L'observation Sociale au service du management, Document Entreprise et Personnel, 1992.

KM Eisenhart, « Building theories from a case study research », *Academy of Management Review*, 14, 4, 1989

Galey B., Mémoire pour le DEA ès sciences de gestion, *Enjeux et moyens de l'observation sociale dans onze grandes entreprises - étude exploratoire*, 1996.

Gilbert P., L'instrumentation de Gestion La technologie de gestion, science humaine ?, *Economica*, 1998.

Giraud C., "L'observation sociale : une autre conception de l'organisation", *Revue Française de Gestion*, 1992 (janv-fev), p. 5-17

Hatchuel A. et Weil B., *L'expert et le système*, *Economica*, 1992.

Hatchuel A., Apprentissages collectifs et activités de conception, *Revue Française de Gestion*, Juin Juillet Août 1994.

Igalens J., Loignon C., *Prévenir les conflits et accompagner les changements - l'observation sociale au service des entreprises et des administrations*, Maxima, Paris, 1997.

Linhart D., *Le torticolis de l'autruche - L'éternelle modernisation des entreprises françaises*, Collection Repères, Editions La Découverte, Paris, 1991.

Linhart D., La modernisation des entreprises, Editions La Découverte, 1994.

M. Miles et M. Huberman, Analyse des données qualitatives Recueil de nouvelles méthodes, Bruxelles, De Boeck, 1991

P. Louart, Le succès de l'intervention en GRH, Editions liaisons, 1995

H.Minzberg, Le management, Voyage au coeur des organisations, Editions d'organisation 1989.

Moison J.C., *Du mode d'existence des outils de gestion : les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*, Seli Arslan, 1997.

Plisson C., Chamussy Y., *Le social, enjeu de l'entreprise*, Editions ESKA, Paris, 1997.

Simons R., Strategic orientation and top management attention to control systems, *Strategie Management Journal*, Vol 12, 49-62, 1991.

Simons R., How new top managers use control systems as levers of strategic renewal, *Strategie Management Journal*, Vol 15, 169-189, 1994..

Stoffaës C., *Services publics - Questions d'avenir*, Editions Odile Jacob, La documentation Française, 1995.

Tabatoni P. et Jarniou P. , les systèmes de gestion, politiques et structures, PUF, Paris, 1975.

Tixier P.E., Choisir de nouveaux modes de médiation et de négociation, *Les Cahiers de l'ENSPTT*, 1997, p. 21-25.

J.Rojot et JF Amadiou, Gestion des ressources humaines et relations professionnelles ; Editions Litec, 1996

Santo VM et Verrier PE, Le management public, PUF, Paris, 1993.

D.Tonneau, un changement d'organisation de la production à la merci de l'instrumentation d'un simple outil de gestion, in Moison,1997, p135-161

Wacheux, Méthodes qualitatives et recherche en gestion, *Economica*, 1996

Yin, Case study Research, Sage, 1984