

Un observatoire local interactif

Expérimentation analysée

Christine PATTE
Alain JOIE

E.D.F. Direction des Etudes et Recherches
Service Information Prospective Normalisation
Département GRETS

INTRODUCTION

Sous le nom générique "d'observatoires sociaux" ou "de veille sociale interne", se développent actuellement dans de grandes entreprises publiques ou privées¹ des systèmes de collecte d'information permettant de connaître, de comprendre et de suivre les perceptions de l'ensemble du personnel vis-à-vis de son entreprise. D'une façon générale, les maîtres d'ouvrage de ces observatoires sont des entités créées spécifiquement dans le but d'assurer cette veille.

Différents modes de recueil d'informations sont utilisés, parmi ceux-ci, le recours à un réseau de correspondants ou encore le "sondage". Le premier exige une grande fidélité et fiabilité des relais. Dans ces conditions, il peut être un outil prospectif pertinent. Le second fait davantage appel à la sociologie et à un degré moindre à la psychosociologie. Il offre l'avantage de garantir une représentation à la fois plus structurée et quantifiée de la réalité sociale de l'Entreprise.

Dans l'acteur et le système², M. Crozier et E. Friedberg proposent une définition du "changement dirigé". Pour eux, ce concept ne peut être réel que s'il est considéré comme un processus permettant à différents groupes d'un même système de coopérer autrement pour une même action, et au système de s'orienter ou de se réorienter comme un ensemble humain. Cette coopération entre les différents groupes passe nécessairement par l'acquisition par les acteurs de nouveaux modèles relationnels, de nouveaux modes de raisonnement. Pour Crozier et Friedberg cette notion d'apprentissage est fondamentale.

Dans cette perspective, toujours selon ces auteurs, le "changement dirigé" a toujours deux faces de

transformation : l'une est liée à une activité, une fonction, un mode opératoire dans un but économique, social ou financier ; l'autre concerne les caractéristiques, les modes de régulation du système pouvant aller jusqu'à entraîner des mécanismes de changement de ces derniers.

Nous avons conçu, à partir d'une donnée bien spécifique, "l'observation sociale", un processus systémique initiateur de "changement dirigé" au sens où le décrivent M. Crozier et E. Friedberg. A cette fin nous avons imaginé et expérimenté un dispositif méthodologique "l'Observatoire Local Interactif". Celui-ci, fondé sur une méthode qualitative de suivi d'opinion, crée des espaces favorisant d'une part le transfert de savoir-faire, d'autre part "l'écoute interne", la confrontation des connaissances, leurs utilisations par les différents acteurs de la structure.

1. L'OBSERVATOIRE LOCAL INTERACTIF

1.1 But de l'Observatoire

1.1.1 Dans la conception du dispositif

Le but de cet Observatoire Local Interactif est de mettre à la disposition d'une structure régionale d'une grande Entreprise nationale, un outil méthodologique à la fois d'observation permanente et de management. Il est conçu, d'une part, pour créer un suivi qualitatif des opinions et avis des salariés sur des thèmes pré-définis par les décideurs de l'organisation concernée et, d'autre part, pour permettre à ces décideurs de mettre en place certaines actions en adéquation avec leurs orientations et la réalité quotidienne.

A cette fin, cet outil est fondé sur la reproduction en alternance de cycles d'observation, de six à huit mois, et de périodes de pause laissant place à l'action managériale, dont la durée peut être d'environ 18 mois.

1.1.2 Zoom sur l'expérimentation

Un premier cycle expérimental d'observation a été mis en place en 1991-1992 dans un Centre Nucléaire de Production d'Electricité (CNPE) regroupant quatre "tranches" de production nucléaire sur un même site. Un CNPE est composé organisationnellement de quatre sous-structures, trois techniques et une administrative. Les agents, environ mille cinq cent personnes, se répartissent en trois collèges : cadre, maîtrise et exécution.

L'équipe de Direction du CNPE concernée souhaitait connaître l'opinion de ses agents sur trois domaines spécifiques.

- La sûreté et la sécurité : responsabilité de chacun ; importance du professionnalisme, du métier, du "savoir-faire" ; confiance des agents dans la sûreté et la sécurité ; perception des agents sur les opinions qu'ils attribuent à la population nationale et locale au regard des domaines précités.
- La gestion des hommes et le professionnalisme : évolution de l'ensemble des métiers et plus particulièrement du leur ; gestion des hommes sur l'Unité et leurs opinions sur le management à caractère "contractuel" ; évolutions professionnelles et projection de carrière imaginée.
- L'environnement socio-économique de l'Entreprise et du CNPE : gestion au quotidien sur l'Unité ; partenariat local ou régional ; connaissance de la position d'EDF sur le marché national et européen ; leur vision de l'Entreprise dans la perspective de l'Europe de l'énergie ; prégnance de la valeur associée au concept de service public.

L'équipe de Direction souhaitait une image mettant en lumière les tendances qui pouvaient se dégager, les projections de ses agents dans l'avenir et non une photographie à un moment donné de la moyenne des opinions. De plus, elle voulait des connaissances lui permettant de confronter ses visions avec celles de ses agents pour en mesurer les points de convergence, les tendances divergentes et, si besoin, infléchir sa politique.

1.2. La méthodologie

1.2.1 Cycle d'observation

Pour chaque cycle d'observation un groupe témoin est constitué, le "groupe observatoire". Il se compose d'une quinzaine d'agents volontaires représentant les différents collèges, métiers et sous-ensembles organisationnels de la structure concernée. Aucune relation hiérarchique directe ne doit exister entre les différents membres de ce groupe.

Ce groupe, lors de ses travaux, aura pour objectif la construction de l'image qualitative sur les thèmes définis par l'équipe de Direction et la transmission des résultats de leur travaux aux différents systèmes d'action de l'organisation considérée. En fin de cycle d'observation,

lorsque le groupe a terminé sa mission, il est prévu qu'il se dissolve.

Chaque cycle d'observation se définit par un enchaînement de trois temps comportant chacun un objectif précis et un cheminement méthodologique spécifique. Chacun des trois temps donne lieu à la création de quatre niveaux d'interactivité : un premier entre les chercheurs et un groupe témoin, "groupe observatoire" ; un deuxième entre les chercheurs et trois observateurs choisis par les membres du "groupe observatoire" : "le trinôme" ; un troisième entre les chercheurs, le "trinôme" et les autres membres du "groupe observatoire" ; un dernier entre le "groupe observatoire", l'Equipe de Direction et les chercheurs.

Les cheminements méthodologiques et les objectifs respectifs de ces trois temps constitutifs d'un cycle d'observation se décrivent schématiquement de la manière suivante :

Premier temps

Objectif : construire l'image des opinions sur les thèmes choisis par les décideurs³

Chercheurs :

- Conception de la grille d'entretien,
- Réalisation des entretiens semi-directifs auprès des quatorze membres de l'Observatoire.

Observateurs et chercheurs :

- Travail sur la compréhension des questions et sur la forme des entretiens.

Chercheurs :

- Amélioration de la grille,
- Réalisation des trente entretiens de site,
- Analyse de l'ensemble des entretiens,
- Restitution d'une première analyse aux membres de l'Observatoire accompagnée d'un document de travail.

Observateurs et chercheurs :

- Mise en discussion des éléments contenus dans la première analyse,
- Appropriation et enrichissement de l'analyse initiale.

Observateurs, trinôme et chercheurs :

- Rencontres alternées tantôt d'échange, tantôt de production et de formalisation ;
- Organisation de rencontres plénières de validation et de préparation aux différentes restitutions.

Deuxième temps

Objectif : faire partager la connaissance aux différents groupes d'acteurs de l'organisation

Trinôme et chercheurs :

- Préparation des supports de restitution,
- Travail pédagogique sur les techniques de restitution,
 - Restitution à l'Equipe de Direction,
 - Restitution aux Organisations Syndicales,
 - Restitution à l'ensemble des agents.

Troisième temps

Objectif : bilan et retour d'expérience sur la méthode développée.

Observateurs, chercheurs et Direction :

- Présentation par la Direction des actions devant être engagées par elle à l'issue des résultats de l'observation,
- Bilan de la Direction sur les effets obtenus au regard des effets attendus.

Observateurs et chercheurs :

- Retour d'expérience sur ce premier cycle,
- Recherche d'amélioration de points de méthode.

1.2.2 Temps de pause

Suite aux restitutions, il est prévu que le groupe se dissolve et que l'Observatoire entre en phase de pause. Durant cette période, environ 18 mois, l'observation est absente, la place est laissée à l'action managériale pour permettre aux responsables de trouver une meilleure adéquation entre ses orientations et les perceptions de ses agents.

Suite à ce temps de pause, un nouveau cycle d'observation verra le jour.

2. ZOOM SUR L'EXPÉRIMENTATION

D'Avril 91 à Juin 92 un premier cycle expérimental s'est déroulé dans le CNPE concerné. Actuellement, la phase de pause est en cours. Un deuxième cycle d'observation est programmé pour le début 1994.

Pour ce premier cycle, le groupe observatoire, composé de quatorze personnes représentant l'ensemble des collègues et des sous-structures, a fonctionné sous notre responsabilité. Nous avons animé, préparé les séances de travail, conçu la grille d'entretien, dont la trame servira de référence pour les cycles ultérieurs, réalisé les interviews et

nous avons veillé au respect de la forme et de l'esprit du dispositif méthodologique

Ce cycle expérimental s'est conclu en Juin 1992, par la présentation à l'équipe de Direction, aux Organisations Syndicales et à l'ensemble des agents, d'une analyse qualitative des opinions des agents sur les trois thèmes précités. Pour chacun de ces thèmes, nous retiendrons un éclairage succinct des différentes perceptions observées et analysées.

- **Thème : sûreté et sécurité.**

Selon la majorité des interviewés, le degré de confiance de l'opinion locale dans la sûreté des installations nucléaires est proportionnel à la proximité géographique du CNPE. Ainsi d'après eux, les populations des communes voisines du site ont confiance ; la population rurale environnante est plutôt sceptique et les populations de l'agglomération la plus proche sont méfiantes, désireuses de contrôle et de surveillance.

- **Thème : gestion des hommes et professionnalisme.**

Si l'ensemble des interviewés s'accorde pour considérer que les métiers de faible qualification sont menacés, l'analyse des entretiens montre des variations quant aux effets des perceptions des interviewés sur les évolutions des métiers. Le premier critère de différenciation est l'activité exercée, puis viennent ensuite la position hiérarchique et les valeurs idéologiques.

- **Thème : environnement socio-économique.**

Seuls les cadres et quelques agents d'exécution et de maîtrise ayant des fonctions électives (mandats locaux : conseils municipaux, mandats professionnels ou associatifs) semblent être en mesure d'établir des passerelles, des liens leur permettant de connaître et de s'intéresser à l'environnement socio-économique du CNPE.

3. LES LEÇONS DE L'EXPÉRIENCE...**3.1 Issues du cycle expérimental...**

Pour cette première expérimentation, le groupe observatoire a rempli sa mission tout en respectant les objectifs de chaque temps du cheminement méthodologique. Comme nous y avons fait référence plus haut, il a construit une image descriptive des opinions et avis de leurs collègues sur des thèmes intéressants leurs décideurs. Le trinôme⁴ l'a restituée aux différents systèmes d'action. Comme convenu initialement, en fin de phase, un bilan entre tous les acteurs ayant participé a été réalisé. Notons que lors du bilan groupe observatoire et Direction, cette dernière a demandé au groupe de se constituer en comité éthique pour être les garants des actions qu'elle allait engager. Proposition que le groupe a acceptée.

Si dans leur ensemble, les cheminements méthodologiques ont été respectés, cette première expérimentation met en lumière trois dimensions qui avaient été sous-estimées lors de la conception.

- Le temps nécessaire au déroulement d'un cycle a été minimisé lors de la création du dispositif. Initialement il était prévu six à huit mois, or lors de l'expérimentation, il a duré 13 mois en raison des temps nécessaires pour que le groupe :
 - apprenne à se connaître ; apprenne à travailler ensemble ; teste les règles de fonctionnement, notamment celle liée à la confidentialité ; crée son identité d'observateur et construise un groupe marqué par des caractéristiques culturelles progressivement plus affirmées ;
 - s'investisse dans la deuxième phase et en comprenne l'objectif ;
 - désigne le trinôme. Lors de la conception du dispositif, le caractère symbolique que pouvait revêtir la place et la fonction de ces trois membres avait été sous-estimé. Il est vite apparu, lors de ce cycle expérimental qu'être membre du trinôme, c'était s'afficher comme : un porte parole non mandaté pour transmettre la parole des autres ; un opportuniste en quête de pouvoir d'influence utilisant sa plus grande maîtrise des travaux à des fins personnelles ; un usurpateur de travail d'expert ; un briseur de l'homogénéité du "groupe observatoire" qui venait juste de se consolider et de trouver son identité d'observateur. Ces difficultés ont mis un certain temps à se résoudre.
- La difficulté pour le groupe observatoire de se contenir dans un travail d'analyse et la nécessité pour lui de passer par une phase de réaction à l'image renvoyée (ici par la construction de propositions) puis d'intégrer l'analyse. Bien qu'un tel travail ait été hors des missions initiales du groupe, il nous est apparu nécessaire de le satisfaire, en "oubliant" les contraintes organisationnelles, réelles ou imaginaires, ceci pour au moins deux raisons :
 - il offrait aux membres de l'Observatoire la possibilité d'illustrer concrètement le travail conceptuel de la pré-analyse (par exemple : travail d'expert, cultures différentes ...).
 - il permettait aux membres de s'appropriier les éléments négatifs du renvoi de l'image. En effet, on constate que le degré d'intensité de ce souhait est souvent proportionnel à la perception négative, voire même insoutenable du renvoi des opinions et avis de leurs collègues.

Si ce passage a été indispensable lors du cycle initial, nous pouvons émettre l'hypothèse qu'il sera caduque lors des cycles ultérieurs car, contrairement au premier, les membres disposeront d'un texte de référence - les résultats du cycle précédent - qui leur permettra de faire plus facilement la jonction entre le conceptuel et le concret.

- la difficulté pour le groupe de disparaître, de renoncer à la place qu'il s'était fait en tant qu'acteur, même éphémère, dans le système. C'est certainement pour cette raison qu'il a accepté de se transformer en comité "éthique" lors de la face de pause.

3.2 Sur nos hypothèses de travail.

3.2.1. La notion d'apprentissage

L'expérimentation met en lumière qu'aux quatre niveaux d'interactivité, il y a eu apprentissage réciproque. Pour chaque niveau, cet apprentissage a un impact différent et des caractéristiques différentes. Parmi celles-ci, notons :

- l'apprentissage de l'écoute interne à tous les niveaux d'interactivité :
 - entre les membres du groupe observatoire tout d'abord. Les techniciens ont du, par exemple, apprendre à écouter les administratifs et réciproquement ; les cadres supérieurs à entendre différentes déclinaisons de leur politique ; les agents d'exécution et de maîtrise à connaître les contraintes de leurs supérieurs hiérarchiques...;
 - entre les membres du groupe observatoire et les chercheurs. Ces derniers ont dû réguler en permanence leurs appréciations sur la nature et l'importance des écarts entre leur niveau d'expertise et celui des membres du "groupe observatoire" ;
 - entre le trinôme et les différents publics lors des restitutions. L'effet de surprise causé par la mise en jeu d'une scène inhabituelle a attiré l'attention de tous sur une source de connaissance, de réflexion jusque là invisible voire mythique du groupe observatoire. Les degrés d'intensité et de réactivité atteints, bien que variables selon les publics, ont suscité, après un réflexe de curiosité, de l'intérêt, et du respect pour le travail réalisé ;
 - entre les membres du groupe observatoire et le responsable du CNPE. Lors des deux réunions de la phase bilan avec le responsable du CNPE, l'écoute mutuelle a été atteinte. Chaque interlocuteur a cherché à comprendre l'autre et à trouver les conditions de poursuite de l'expérimentation en tenant compte des objections réciproques.
- l'apprentissage pour le groupe observatoire et plus spécifiquement pour les membres du trinôme à se situer en position "méta" par rapport au contenu de l'analyse afin que l'image construite et présentée soit exemptée de leur jugement de valeur, de leur idéologie spécifique ou de leur analyse des dysfonctionnements repérés par rapport à la politique managériale affichée.

3.2.2 "La face de transformation relative à une fonction, une activité, un mode opératoire dans un but social, économique ou financier".

Si nous considérons cette facette de transformation, il nous semble que les changements s'inscrivent prioritairement dans un but social et culturel, caractéristique que nous rajoutons, à la face du changement définie par Crozier et Friedberg. Cette restriction que nous émettons, est due principalement au contexte actuel du lieu où l'expérimentation s'est déroulée.

Différentes transformations culturelles ont vu le jour :

- travail en commun sur les bases de données, les modes opératoires et le retour d'expérience entre les services concernés ;

- activités de la formation recentrées, notamment création d'une formation "sûreté pour tous" ;
- organisation de séminaires internes sur des points de réflexion comme par exemple: la dosimétrie ;
- réorientation des activités du service communication : création d'une revue synthétisant toutes les informations arrivant dans la structure ; note d'information quotidienne à tous les agents du site .

3.2.3 La face de transformation relative aux modes de régulations du système pouvant aller jusqu'à entraîner des mécanismes de changement de ces derniers.

Par rapport à cette facette du changement, il est trop tôt pour dire avec certitude qu'une partie des modes de régulation du système a été transformée durablement. Néanmoins, nous pouvons émettre l'hypothèse que certains ont été modifiés, comme par exemple :

- le fonctionnement interne des sections (première structure organisationnelle) avec la généralisation des réunions de section et la possibilité à leurs membres d'inviter les responsables de l'Unité pour avoir des éclaircissements sur la politique du CNPE ;
- le mode de régulation des relations entre les Sous-Unités avec la création de groupes transverses : un sur la haute maîtrise ; un deuxième sur la sûreté ; un dernier sur les compétences.
- le mode de régulation avec les organisations syndicales par la poursuite de l'Observatoire. En effet dans les unités d'EDF, la coutume veut, par exemple, que les organisations syndicales soient les interlocuteurs privilégiés de la Direction et le porte parole des opinions et avis de tous les agents. La création de cet Observatoire, sa mise en place instaurent un système paraissant entrer en concurrence avec ce qui est traditionnellement établi et fortement intériorisé dans la culture de l'Entreprise.

De notre point de vue, cela a été possible, car cet artefact, système artificiel juxtaposé aux systèmes existants, a été construit à partir de la réalité de la structure accueillante. Ainsi par exemple la composition du groupe n'est pas neutre. Elle s'inscrit en symétrie par rapport aux habitudes du système en faisant travailler ensemble, pour un domaine non technique, des personnes représentants d'une part toutes les sous-structures et d'autre part tous les collègues et échelons hiérarchiques.

Le second cycle permettra de préciser si d'autres raisons en sont la cause.

NOTES

¹ IBM ; RATP ; France-Télécom. ; EDF

² voir M. Crozier et E. Friedberg : L'acteur et le système, édition Points, , pages 338-339.

³ cette image sera considérée comme l'image de référence. Elle permettra de mesurer les évolutions d'opinions lors des cycles ultérieurs.

⁴ un cadre et deux agents de maîtrise

CONCLUSION

Cette première expérimentation montre que l'observation sociale peut-être à l'origine d'une amorce de "changement dirigé" au sens où l'entendent Crozier et Friedberg. La réalisation du second cycle confirmera ou contredira cette conclusion.

Elle nous permettra aussi, de préciser , dès le lancement d'un Observatoire Local Interactif, le rôle du groupe observatoire en tant qu'acteur dans le système existant. En effet, il est indiscutable que, pour un instant éphémère, le groupe observatoire a su trouver sa place en tant que système d'action, a su être crédible, créateur de changement et source de nouveaux savoirs-faire, de nouvelles pratiques.