

SOCIETE DE L'INFORMATION ET NOUVEAUX SAVOIRS, VERS UNE INSTRUMENTATION DIFFERENTE DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Béatrice GALEY
EURISTIK, ESA CNRS 5055
Université Jean Moulin Lyon3 - France

Adresse personnelle pour toutes correspondances
Béatrice GALEY, 2 chemin de l'Abbaye, 74940 Annecy-le-Vieux
Tel : 06 86 92 54 40
Email : Beatrice.Galey@univ-savoie.fr

INTRODUCTION

L'émergence de la « société de l'information » marquée par un cycle d'innovations technologiques rapide transforme de manière radicale (Allaire et Firsirotu, 1993) le contexte organisationnel. Les activités « traditionnelles » (télécommunication, informatique, audiovisuel) sont directement impactées par l'apparition de services nouveaux et le déplacement de la valeur ajoutée vers des services personnalisés en aval de la chaîne d'exploitation et de transmission des données. Ainsi, le secteur des télécommunications enregistre non seulement une explosion de la demande (internet, mobile, numérique), mais doit également faire face à l'ouverture à la concurrence de son marché.

Si les innovations et l'accélération des techniques ne sont pas des phénomènes nouveaux, c'est leur ampleur et l'importance des changements induits qui le sont. C'est en effet le système de valeurs au coeur de la société qui évolue sous l'émergence de la « société de l'information ». L'espace – affranchissement des distances, déplacements réduits, création d'activités locales par téléservices, concentration des centres de décision – le temps – contacts en temps réels, relations instantanées, utilisation des réseaux – ainsi que la nature et le partage des savoirs – savoirs « nomadisés » - sont repensés.

Le rapport à la connaissance est redéfini et l'interactivité, la coordination des activités, l'acquisition de savoirs nouveaux et le développement de l'expertise sont désormais essentiels. Les entreprises marquées par un certain cloisonnement des relations hiérarchiques sont donc conduites à une refonte de leur compromis social interne et par conséquent à l'instauration de nouveaux principes de gestion des ressources humaines. En effet, répondre à ces exigences nouvelles suppose « d'innover en permanence en concevant avec le personnel un organisation réactive »¹⁸. L'implication des salariés dans les changements, déterminante pour dégager des réponses adaptées aux nouveaux marchés, conduit donc à l'instauration d'un nouveau mode de dialogue social reposant sur une décentralisation des fonctionnements de l'entreprise. Ces profonds bouleversements conduisent à l'adoption de nouveaux outils de gestion des ressources humaines.

¹⁸ Propos recueillis lors d'une allocution d'un Président de l'entreprise de télécommunications étudiées dans la communication présentée (décembre 1998).

(1995). Notre démarche de recherche sera donc de nature exploratoire et visera à induire de nouvelles connaissances à partir de l'observation du terrain.

La méthode des cas emboîtés comme stratégie de recherche

Pour Yin (1994), le choix de l'étude de cas est une stratégie particulièrement pertinente lorsque trois conditions sont réunies. « les questions « comment » ou « pourquoi » se posent, quand le chercheur n'a que peu de contrôle sur les événements, et lorsque le centre d'intérêt porte sur un phénomène contemporain au sein d'un contexte social réel ». (Yin, 1994 : 13)¹. Cette méthode s'emploie notamment pour appréhender les réalités des structures organisationnelles, le style de management et les changements qui en découlent (Wacheux 1996).

Yin (1994) envisage quatre stratégies de recherche possibles selon que l'on s'intéresse à un ou plusieurs cas et selon que l'on va considérer une ou plusieurs unités d'analyse. La stratégie de recherche développée dans ce travail s'appuie sur l'étude de cas multiples et nous considérons plusieurs unités d'analyse (la direction générale, les directions régionales). Le choix de l'étude de cas unique n'était pas appropriée ici car elle s'utilise lorsque l'objectif initial est de mettre à l'épreuve une théorie déjà bien établie (Yin 1994, p38). Les pratiques adoptées en direction régionale le sont en référence à un « mot d'ordre » de la direction générale qui reste à l'initiative de la démarche. En effet, son introduction dans l'organisation n'est pas un hasard et ne résulte pas d'un choix de quelques dirigeants locaux. Elle s'inscrit dans une démarche globale à l'initiative de la direction générale. Par conséquent, celle-ci structure les pratiques et elle est également structurée en retour. C'est précisément ce qui justifie de notre double unité d'analyse.

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 réplification (Yin, 1994). 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 successives².

Le recueil des données : la multiplication des sources d'évidence

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. Compte tenu de la nature de l'étude, il est important de pouvoir recouper les informations, de pouvoir les confronter les unes aux autres, nous avons donc procédé par triangulation méthodologique (Todd, 1979 ; Abrahamson, 1983).

La démarche peut être qualifiée de longitudinale car le recueil des données s'est déroulé sur une période assez longue, deux ans (janvier 1998 à janvier 2000). Comme nous l'avons précisé précédemment, notre recherche porte sur deux niveaux d'analyse : le niveau de la direction générale (DG) et le niveau des directions régionales (DR). Par conséquent, le recueil des données se fera d'une part au niveau des initiateurs des démarches (DG) et d'autre part de celui des utilisateurs (DR). Les différentes sources d'évidence sont détaillées en respectant ces deux niveaux. Elles concernent à la fois des données primaires et secondaires. Ces dernières regroupent un grand nombre de documents (notes de service, rapports, compte-rendu de

¹ « Cases studies are the preferred strategy when « how » and « why » questions are being posed, when the investigators has little control over events, and when the focus is on contemporary phenomenon within some real-life context », Yin, 1990, p13.

² voir à ce sujet, N. Claveau, AC Martinet, F Tannery, 1998.

Cette contribution se propose d'explorer un outil de gestion en particulier : les démarches d'observation sociale. En nous référant aux pratiques développées dans une grande entreprise de télécommunications dans laquelle nous avons pu être intégrée, nous souhaitons explorer la « forme » que celles-ci peuvent y prendre, les raisons qui ont conduit à leur adoption, les outils sur lesquels elles reposent, ainsi que les acteurs directement concernés. A propos des démarches d'observation sociale, les contributions existantes s'intéressent principalement aux différentes catégories d'outils mis à disposition des concepteurs (Donnadieu 92), aux concepts qu'elles mobilisent (Igalens et Loignon, 1997), ou encore aux finalités qu'elles poursuivent. Concernant ce dernier point, la réduction des conflits (Plisson, 1997 ; Tixier, 1997) ou le souci de maintenir une certaine régulation sociale (Donnadieu, 1983 ; Tixier, 1997) restent le plus souvent avancés. La place de telles démarches dans la compréhension des nouveaux métiers développés en réponse à la « société de l'information » reste peu explorée. Aucune recherche empirique ne s'est jusqu'alors intéressée au mode de déploiement de l'outil dans une organisation, aux différentes formes qu'il peut prendre, à ce que l'on peut en attendre ou pas, à ses effets, à son évolution...

Apporter des éléments de réponse à ces questions, en ayant pour ambition de générer des connaissances pratiques, utiles pour l'action et des connaissances théoriques plus générales, nous oriente vers le courant de la recherche intervention, entendu comme cadre général dans lequel peuvent s'inscrire de nombreuses pratiques de recherche en sciences de gestion (David, 2000). Ce choix suppose le respect d'un certain nombre de principes épistémologiques¹⁹ que A. David (2000) qualifie de « boîte à outils du chercheur intervenant », qui induiront très fortement la nature des savoirs produits²⁰.

Après avoir présenté le cadre conceptuel que nous retenons pour l'étude de la structure des démarches étudiées, nous présenterons le contenu des pratiques aux deux niveaux de l'organisation étudiée. Il est évident que le cadre de cette contribution ne nous autorise pas une présentation exhaustive des informations produites par notre investigation empirique, c'est pourquoi nous avons choisi de présenter l'essentiel des données sous forme de tableaux, destinés à susciter la curiosité du lecteur et non à lui fournir des réponses « toutes faites ».

I – CADRE CONCEPTUEL ET ELEMENTS DE DEFINITION

Nous proposerons dans cette première partie une définition des démarches d'observations que nous considérons comme un outil de gestion particulier, ce qui nous permet d'en proposer une nouvelle définition « élargie ».

¹⁹ Voir à ce sujet la synthèse proposée par A. David (2000) qui reprend les cinq principes de la recherche intervention déjà proposés par A. Hatchuel (1994) : le principe de rationalité accrue, le principe d'inachèvement, le principe de scientificité et d'isonomie, le principe des deux niveaux d'interaction.

²⁰ Cf. Appendix à la fin de cet article pour une présentation de la méthodologie de recherche employée.

1.1 – Les attributs des démarches d'observation sociale

Il est fréquent que des auteurs traitent du sujet, tant dans ses fondements théoriques que dans sa mise en œuvre, sans toutefois définir le concept même²¹. Ils retiennent alors une définition relativement simple : l'observation sociale c'est l'acte d'observer le social en entreprise (Rebeyrolle, 1997). Certaines définitions ont toutefois déjà été proposées. Ainsi, pour C. Plisson et Y. Chamussy (1997), l'observation sociale est « l'action de considérer avec une attention suivie le corps social, le connaître et le comprendre et éventuellement agir sur le système social »²². Les auteurs définissent donc la démarche par rapport à la finalité qu'ils lui assignent, celle d'être un outil de compréhension sociale au service de l'aide à la décision des directions d'entreprise, et lui attribuent un rôle essentiel dans le processus d'apprentissage d'une lecture sociale de l'entreprise.

J. Igalens et C. Loignon (1997) définissent l'observation sociale en soulignant ce qui fonde ses particularités par rapport aux autres méthodes d'investigation du fonctionnement organisationnel. Les auteurs en affirment le caractère spécifique par le large spectre des cadres de référence qu'elle mobilise pour appréhender la réalité sociale. « La démarche d'observation sociale s'alimente de la multiplication des cadres d'analyse pour rendre compte de la complexité du réel »²³. Pour les auteurs, « l'observation sociale doit trouver sa place comme démarche d'enrichissement de la connaissance orientée vers l'action : observer pour connaître, connaître pour comprendre, et comprendre pour agir »²⁴. Nous retrouvons les trois ancrages déjà proposés dans la définition précédente: la connaissance, la compréhension et l'action.

C. Giraud (1992) définit 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 »²⁵. La finalité principale de la démarche est dans ce cas la prise de conscience de la réalité sociale qui compose et qui structure l'action quotidienne des acteurs, l'observation sociale agissant comme un révélateur d'une réalité qui n'est pas toujours connue, acceptée ou comprise par les acteurs de l'organisation.

Ces trois définitions s'appuient tant sur les finalités assignées à la démarche, que sur ses intentions, ou encore son angle d'étude. Bien que différentes, elles ne font pas apparaître de contradictions majeures et semblent plutôt complémentaires l'une de l'autre. La démarche d'observation sociale est unanimement considérée comme une démarche de compréhension au service de l'action, radicalement différente des autres démarches d'investigation du fonctionnement organisationnel.

Nous avons souhaité proposer une définition de la démarche d'observation sociale, que nous qualifions de démarche mobilisant un ensemble d'outils ou de dispositifs²⁶ de gestion formalisés, mis en place délibérément par une entreprise, dans le but annoncé de lui fournir de l'information sur le corps social qui la compose.

²¹ Nous faisons ici référence à l'unique dossier référencé consacré à ce thème, « *Observer et Agir* », Les Cahiers de l'ENSPTT, n°5, Mars 1997.

²² Plisson et Chamussy, 1997, p22

²³ Igalens et Loignon, op-cité, p17

²⁴ Igalens et Loignon, 1997, p118

²⁵ C. Giraud, 1992, pp5-17

²⁶ 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, 1997, p10

Cette définition pose un certain nombre de limites à la démarche qui n'avaient pas été retenues dans les précédentes. Nous en reprendrons successivement les principaux caractères.

Un ensemble d'outils et de dispositifs de gestion : la démarche se traduit par l'adoption de différents outils ou dispositifs de gestion, qui lui donnent sa visibilité²⁷.

Des outils formalisés : nous nous intéresserons uniquement aux outils ayant un caractère formalisé dans l'entreprise. Si nous retenons l'idée d'un fonctionnement tripolaire de l'organisation (figure 1) organisé autour de la triade structures – représentations – comportements – comme le propose notamment A.C. Martinet (1984), les outils étudiés s'inscrivent, de par leur caractère formalisé, leur fréquence d'utilisation et la communication qui est faite en interne quant à leur finalité et à leur fonctionnement, dans les structures de l'organisation.

Une démarche délibérée : nous distinguerons les démarches d'observation sociale d'autres démarches d'expression du personnel relevant d'une obligation légale. Nous faisons notamment référence au droits d'expression directe des salariés (lois Auroux, avril 1982) dont l'ambition était de développer la citoyenneté dans l'entreprise et d'élargir les droits des salariés²⁸. Les premiers bilans concernant l'application de ces lois font état d'un faible intérêt des entreprises et, pour celles qui les avaient vraiment introduites, d'une durée de vie courte²⁹. La notion d'observation sociale ne sera donc que partiellement envisagée sous l'angle des outils tels que le bilan social³⁰, non pas que ces concepts soient inintéressants, mais c'est bien sur les initiatives que nous avons souhaité nous focaliser.

Une démarche dont le but est annoncé : la démarche mobilise en effet des outils qui font l'objet d'une communication quant aux objectifs qu'ils poursuivent et à la manière dont leurs futurs utilisateurs vont pouvoir les mettre en œuvre. Ce point rejoint le critère de formalisation déjà abordé.

Une finalité de recueil d'informations sur le corps social: nous retenons la conception de l'entreprise comme résultant de l'interaction entre trois systèmes : un système politique, un système social et un système technico-économique, ce qui nous autorise à considérer l'entreprise comme « la résultante provisoire de la lutte-coopération entre l'institution et le corps social »³¹. L'institution est la structure juridique et technique créée par les actionnaires dans un but lucratif, impliquant la réunion de ressources humaines qui se constituent progressivement en corps social. Ce dernier peut être défini comme « un groupe informel réunissant des individus interrelationnés, motivés par la recherche de leur bonheur privé dans le cadre d'un bien commun souvent mal défini »³². Les démarches d'observation sociale se proposent donc de saisir de l'information sur ce que J. C. Fauvet et X. Stefani qualifient de « bien commun », soit le corps social érigé en collectivité plus ou moins stable. Nous admettons donc qu'elles puissent être qualifiées d'outil de gestion des relations professionnelles (Amadiou et Rojot, 1996), mais les distinguerons des outils de la négociation.

²⁷ Nous ne pouvons pas plus détailler ici les différents outils. Nous renvoyons le lecteur vers les catégories d'outils déjà proposées par G. Donnadiou (1993) : outils objectifs (bilan social et tableaux de bord sociaux), outils perceptifs (enquête d'opinion et entretiens de groupe) et outils subjectifs (réseaux de capteurs sociaux).

²⁸ Voir M. Millot et J.P. Roulleau, *L'entreprise face aux lois Auroux*, Paris, Editions d'organisation, 1983 et le dossier « *L'entreprise et les lois Auroux* » Revue Française de Gestion, 1983, n°40, pp4 -77.

²⁹ Voir à ce sujet, « *Les lois Auroux, 10 ans après* », rapport de Michel Coffineau député du Val d'Oise, février 1993.

³⁰ Loi du 12 juillet 1977, article L. 483- 3, voir numéro spécial de la Revue Française de Gestion 1977, « *Le dossier de la loi* ».

³¹ A. C. Martinet, op-cité, p38

³² J.C. Fauvet et X. Stefani, *la socio-dynamique : un art de gouverner*, Paris, Editions d'organisation, 1983, p107 cité in AC Martinet op-cité, p38.

Ces cinq attributs permettent de « délimiter » notre objet de recherche. Pour conclure sur ces premiers éléments de définition, nous souhaiterions préciser que les différentes démarches d'investigation du fonctionnement organisationnel sont toutes utiles au décideur mais ne remplissent pas les mêmes objectifs, n'ont pas toutes les mêmes fondements et n'utilisent pas les mêmes méthodes. Ainsi les démarches d'observation sociale, bien que présentant des zones de recouvrement avec d'autres pratiques, ne doivent pas être confondues avec elles tant dans leur objet d'étude, leur intention, les outils qu'elles mobilisent ou encore le champ d'étude qu'elles couvrent (tableau 1).

Tableau 1

Les différentes démarches d'investigation du fonctionnement organisationnel

	Veille sociale	Audit social	Contrôle de gestion sociale	Observation sociale
OBJET	Eléments de conflictualité ouverte ou latente.	- Politique sociale - Processus de gestion RH (paye, rémunération, formation, recrutement).	- Systèmes d'objectifs, - Analyse des activités.	- Fonctionnement organisationnel - Comportements individuels ou collectifs.
INTENTION	Détection et prévention des conflits	Diagnostic de conformité - Evaluation - Adoption de mesures correctives	- Analyse - Traduction d'objectifs - Formulation de propositions	- Connaissance - <i>Compréhension</i> - Aide à la décision
OUTILS	- Bases de données - Comparaison inter-entreprises - Benchmarking	- Entretiens - Questionnaires de contrôle interne - Organigramme - Pyramide des âges - Flow-chart - Diagramme de Pareto - Diagnostic de responsabilités - Analyse de faisabilité	- Tableaux de bord sociaux - Analyse des écarts	Trois catégories d'outils : - Outils objectifs - Outils perceptifs - Outils subjectifs
ACTEUR (responsable)	Direction des Ressources Humaines	Auditeur interne ou externe	Contrôleur de gestion interne ou externe	Direction des ressources humaines
EN UN MOT ...	DETECTER LES SOURCES DE CONFLITS	ANALYSER DES ECARTS	CONTROLLER DES ACTIVITES	COMPRENDRE LE FONCTIONNEMENT ORGANISATIONNEL

1.2 - Les démarches d'observation sociale comme outil de gestion

Les démarches d'observation sociale sont une pratique de management rendue opérationnelle par différents outils de gestion. Toutefois en adoptant une définition, volontairement très large, des outils de gestion telle que la propose A. David (1996) – « tout dispositif formalisé permettant l'action organisée » - alors l'observation sociale peut être globalement un outil de gestion avec ses composantes.

1.2.1 - Les propriétés des outils de gestion

Nous retiendrons la définition des outils de gestion entendus comme « une formalisation de l'activité organisée, de ce qu'elle est ou de ce qu'elle sera ou encore de ce qu'elle devrait être (...). Un ensemble de raisonnements et de connaissances reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de l'organisation qu'il s'agisse de quantités, de prix, de niveau de qualité ou de tout autre paramètre, et destiné à instruire les divers actes classiques de la gestion, que l'on peut regrouper dans les termes de la trilogie classique : prévoir, décider, contrôler »³³.

Cette acception de l'outil de gestion réfute l'approche purement instrumentale dans laquelle l'usage des outils se réduirait à une question d'ordre technique subordonnée au politique, et la conception de l'outil comme modes de concrétisation et d'orientation des logiques d'acteurs (Hatchuel et al, 1997), qui a longtemps prévalu. Dans cette approche, les outils étaient jugés critiquables et il s'agissait de paramètres qui guidaient, faute de mieux, l'action des responsables sans que ceux-ci ne soient toujours parfaitement conscients de cet asservissement, c'est ainsi que l'on a pu parler de « technologie invisible » (Berry, 1983). Dans la conception adoptée, la création même des outils est structurée et filtrée par les jeux d'acteurs, ces derniers jouant sur les outils pour accomplir leurs objectifs. Ainsi, l'introduction d'un instrument de gestion dans les organisations ne sera pas sans poser des problèmes dus « aux hypothèses implicites que cette instrumentation contient quant aux comportements des acteurs qui sont supposés exprimer un accord a priori sur les règles proposées, livrer sans réticences l'information dont ils disposent, et avoir par ailleurs des capacités cognitives infinies »³⁴. Considérer l'instrument comme vecteur d'hypothèses implicites, tant sur l'organisation que sur les acteurs qui y « jouent », suppose d'adopter une définition « élargie » de l'outil et de lui attribuer une structure multidimensionnelle.

Deux caractères essentiels devront être retenus : d'une part la nécessaire formalisation de l'outil, il s'inscrit donc pleinement dans les structures de l'entreprise (Martinet, 1984) et, d'autre part, la conception de l'outil comme un moyen d'agir et de produire de la connaissance. « Autrement dit, construire et utiliser un outil c'est produire et manipuler des connaissances. A contrario, on peut dire qu'il n'est pas de production de connaissances sans outils, aussi simples, aussi peu formels ou aussi explicites soient-ils »³⁵.

³³ J.C. Moisdon, 1997, p7

³⁴ J.C. Moisdon, op-cité, 1997, p20

³⁵ A. David, op-cité

1.2.2 – La structure des outils de gestion : une interaction entre trois composantes selon deux dimensions

Une technique managériale, au sens de Hatchuel et Weil³⁶, est composée de trois éléments en interaction qui sont :

- Le substrat technique : c'est l'abstraction sur laquelle repose l'outil, qui lui permet de fonctionner. Ces substrats appartiennent, pour la plupart, à l'arsenal des mathématiques, de la logique ou de la physique. Par exemple, les systèmes experts ont un substrat technique qui est composé d'une base de règles, d'une base de connaissances et d'un moteur d'inférence ; le substrat technique de l'organisation scientifique du travail est formé de plans, de mesures, d'expériences et de tables de gestes élémentaires.

- La philosophie gestionnaire : il s'agit « du système de concepts qui désigne les objets et les objectifs formant les cibles d'une rationalisation »³⁷. Elle est liée aux possibilités offertes par les substrats techniques et aux « besoins » des organisations – ou cibles des démarches de rationalisation – identifiées. Elle correspond à l'esprit dans lequel l'utilisation de l'outil est envisagée, et reflète les objectifs visés par ceux qui veulent implémenter et utiliser l'outil. Pour les systèmes experts, la philosophie gestionnaire qui guide la démarche, au début du moins, est l'automatisation des raisonnements ; la philosophie gestionnaire associée à l'organisation scientifique du travail est un accroissement de la productivité du travail humain conçu comme une séquence de gestes à mieux concevoir.

- La vision simplifiée des relations organisationnelles : elle permet d'entrevoir sommairement les principaux acteurs concernés par l'outil, et leurs rôles autour de l'outil. Selon les auteurs en effet, chacun des outils serait muet et sans vertu mobilisatrice s'il ne se définissait « à travers une scène dont les personnages viennent expliciter les rôles que doivent tenir un petit nombre d'acteurs sommairement, voire caricaturalement décrits »³⁸. Cette vision dépend à la fois de la conception générale de l'organisation qu'ont les prescripteurs de l'outil, de l'idée qu'ils se font de ce qu'est la réalité et, par la même, du rôle plus ou moins normatif qu'ils comptent lui donner. Pour les systèmes experts, la vision simplifiée des relations organisationnelles met en scène des experts (qui possèdent le savoir), des cognitiens (qui extraient le savoir) et des décideurs (qui utilisent le savoir) ; l'organisation scientifique du travail, met en avant les figures de la direction et des ouvriers et l'existence d'une relation de travail entre eux et traduit donc la naissance d'un nouvel acteur, le bureau des méthodes.

Toute technique managériale est également porteuse d'un mythe rationnel. En effet, à la dimension objective des techniques, « il faut indissociablement ajouter des représentations plus métaphoriques sans lesquelles on ne peut ni évoquer un champ d'action compréhensible, ni mobiliser les acteurs potentiellement intéressés »³⁹. Chaque technique managériale donne donc un usage plus concret à un objectif mythique. A titre d'exemple, l'intelligence artificielle nourrit l'espoir de « machines à penser ».

Selon David « un outil a toujours implicitement ou explicitement, de par son substrat technique, ou à travers sa vision simplifiée de l'organisation, une double composante connaissances/relations. Une organisation peut, de même, être vue à la fois comme un

³⁶ A. Hatchuel, B. Weil, 1992

³⁷ A. Hatchuel et B. Weil, 1992, op-cité, p124

³⁸ A. Hatchuel et B. Weil, 1992, op-cité, p125

³⁹ A. Hatchuel et B. Weil, op-cité, 1992, p122

système de relations et comme un système de production de connaissances. L'organisation et les outils procèdent donc d'une rationalité limitée de même nature »⁴⁰. Dans la lignée des travaux développés par A. Hatchuel (1998) pour qui tout transfert de connaissance suppose une dynamique des savoirs chez chaque acteur mais aussi simultanément des relations qui le rendent possible ou au contraire restreignent ce transfert, David propose donc une taxinomie des outils selon deux dimensions :

les relations sont entendues comme les différents types de contacts et de connexions directs ou non, formalisés ou non, entre les entités (acteurs ou groupes d'acteurs) de l'organisation.
 les connaissances sont l'ensemble des informations, représentations et savoir faire⁴¹ produits, partagés, mémorisés par tout ou partie de l'organisation.

Cette conception élargit le champ des techniques managériales telles qu'elles ont été définies par Hatchuel et Weil (1992) permet d'identifier trois types d'innovation managériales :

les innovations orientées connaissances (IOC) : elles supposent d'abord un travail de formalisation des savoirs de production, même si la question de l'organisation est rapidement présente lors de l'adoption de l'outil. C'est par exemple, la robotisation d'une chaîne de montage, une nouvelle gestion de stocks en flux tendus ou encore l'organisation scientifique du travail.

les innovations orientées relations (IOR) : elles décrivent en premier lieu une forme d'organisation particulière des relations entre les acteurs, même si la question de savoir quelles connaissances seront produites par cette organisation se pose ensuite. Ce sont par exemple une nouvelle structure décentralisée ou la constitution d'une équipe projet.

les innovations mixtes (IM) : elles s'adressent simultanément aux relations entre les acteurs et aux connaissances produites, les deux dimensions étant parfois présentes dans le nom même donné à l'innovation. C'est le cas des « contrats d'objectifs » qui décrivent à la fois une relation – le contrat – et des connaissances particulières – les objectifs ; ou encore des « entretiens d'appréciation » où on retrouve la dimension relationnelle – entretien entre un subordonné et son responsable hiérarchique – et la dimension cognitive – l'appréciation.

En adoptant cette dualité relations / connaissances comme structurant tout outil de gestion, nous pouvons donc envisager la structure d'un outil de gestion comme une projection de chacune de ces trois composantes – substrat technique, philosophie gestionnaire et vision simplifiée de l'organisation – sur chacune des deux dimensions retenues – connaissances et relations.

1.2.3 - La structure des démarches d'observation sociale

Nous souhaitons appliquer aux démarches d'observation sociale la structure retenue. En tant que démarche formalisée dans l'organisation – sous forme d'enquête d'opinion par exemple - produisant des connaissances nouvelles pour les directions – information sur l'opinion du corps social qui compose l'entreprise et sur le fonctionnement organisationnel -, visant à être intégrées dans la prise de décision des dirigeants, l'observation sociale peut être considérée comme un outil de gestion.

Si nous nous référons dans un premier temps à la terminologie « observation sociale », celle-ci s'adresse simultanément aux relations entre acteurs et aux connaissances produites. En effet, les deux dimensions sont d'emblée présentes dans l'appellation de l'outil : le terme « observation sociale » décrit sommairement à la fois une relation d'observation entre deux

⁴⁰ A. David, op-cité,

⁴¹ A. David entend le mot « savoir faire » au sens large développée par Hatchuel et Weil (1992), il englobe les trois catégories de savoirs : savoir faire, savoir comprendre et savoir combiner.

acteurs et un type de connaissances particulières, la connaissance du social. La dimension relationnelle et la dimension cognitive sont présentes dans le nom donné à la démarche, ce qui laisserait supposer que les démarches d'observation sociale s'apparentent à la catégorie des innovations mixtes. Quant est-il de chacune de ces trois composantes ?

Le substrat technique des démarches d'observation sociale sera, d'une manière générale, constitué de la relation d'observation et des différents supports formels de l'observation. Si on tente d'illustrer le substrat technique du principal outil de gestion que mobilise la démarche, l'enquête d'opinion interne, celle-ci ne peut fonctionner que s'il y a passation du questionnaire (relation entre l'enquêté et l'enquêteur) et existence du support d'investigation (le questionnaire). Le substrat technique de l'enquête d'opinion interne comprendra également l'ensemble des règles de déontologie implicites ou explicites, les règles de fonctionnement et de passation, ainsi que les procédures d'exploitation et de restitution des résultats.

La philosophie gestionnaire de l'observation sociale semble viser à la fois une rationalisation des relations entre les acteurs (direction et salariés) et une clarification de la nature et du statut des connaissances produites. Elle contient une double philosophie de l'écoute et de l'expression : développer l'écoute des salariés, considérés comme des acteurs du dialogue social dans l'entreprise au même titre que les organisations syndicales ; encourager l'expression des salariés sur leur adhésion ou non au choix stratégiques de la direction.

L'observation sociale met en scène deux figures d'acteurs : l'observateur (direction générale ou responsable hiérarchique) et l'observé (le plus souvent le salarié) dans une relation où l'observateur utilise différents procédés pour s'informer de l'adhésion des salariés à ses choix. Le modèle organisationnel correspondant serait donc celui d'une organisation « fluide » au sein de laquelle les opinions du personnel seraient ensuite intégrées dans les choix de l'entreprise. Le type de savoir qui doit être produit est prédéfini (pour l'enquête il est formalisé par le questionnaire). De la même manière, les conditions de la relation semblent définies au préalable (pour l'enquête ce sont par exemple les conditions de passation). Pour certains auteurs, le modèle organisationnel serait plus « rationalisateur ». Il est celui d'une direction générale qui chercherait à rationaliser les procédures, à négocier la participation de tous à un même ensemble, à uniformiser les valeurs des membres de l'organisation, à interioriser les contraintes de production et les rapports de pouvoir qui s'y rapportent. Ceci est qualifié de « tentation panoptique » par Pichault (1993). Cette conception est notamment développée dans les travaux de D. Linhart (1994), pour qui l'observation sociale cherche à savoir ce qui se passe dans la tête des salariés, savoir s'ils supportent, considèrent acceptables, ou rejettent les situations de travail qui leur sont faites ainsi que la place qui leur est concédée dans l'entreprise. Elle permet de « savoir ce qui se passe dans la tête des salariés mais sans changer l'organisation » (Linhart, 1994).

De cette définition, nous retiendrons que les démarches d'observation sociale s'apparentent à des innovations mixtes et à ce titre, elle peuvent être considérées comme le substrat technique d'une innovation managériale représentant une vague de rationalisation plus large (David, 1996). Elles peuvent par exemple constituer une partie de l'appareil gestionnaire qui signe la décentralisation du dialogue social. Toutefois, si les démarches d'observation sociale semblent d'emblée avoir les attributs des innovations mixtes, la déclinaison qui en sera faite dans les entreprises peut différer. En effet, la mise en œuvre de l'outil peut nous révéler une acception différente de l'outil et de ses fondements. C'est précisément ce que nous souhaitons analyser : la déclinaison de la structure de l'outil étudié dans un contexte particulier.

II – LES PRATIQUES D'OBSERVATION SOCIALE

Nous distinguerons les deux niveaux d'analyse : direction générale et direction régionale.

2.1 - Les pratiques en direction générale

Comme nous l'avons déjà précisé précédemment, nous admettrons que la démarche d'observation sociale est globalement un outil de gestion et peut par conséquent être définie en respectant les trois composantes des outils de gestion (substrat technique, philosophie gestionnaire et vision simplifiée de l'organisation). Toutefois, elle repose elle-même sur différents outils de gestion, à qui l'on peut appliquer la même définition. Notre analyse de la structure de la démarche telle qu'elle est définie en direction générale respectera donc deux niveaux de décomposition : celui de la démarche d'observation sociale « globale » (tableau 2) et celui de l'outil majeur de la démarche dans l'entreprise aujourd'hui, l'enquête d'opinion interne « OSD » (tableau 3).

2.1.1 – La structure des démarches d'observation sociale

Comme nous l'avons précédemment souligné, notre immersion prolongée dans le terrain nous a permis de relever des informations, tant sous forme de documents internes que lors d'entretiens conduits auprès des pilotes de la démarche en direction générale, à différentes étapes du « cycle de vie » de la démarche. Afin de porter un regard dynamique sur les principales évolutions qui la caractérisent, nous avons choisi de retracer son contenu dans une matrice chronologique des événements telle que la proposent Miles et Huberman (1991). Celle-ci est en effet bien adaptée pour présenter les données reflétant des phénomènes liés au temps, de façon à pouvoir rapidement saisir et comprendre ce qui s'est passé. La mise en perspective de chacune des dimensions renseignée nous éclairera sur la manière dont l'innovation étudiée s'est modifiée et transformée au cours du temps. En plus des trois composantes étudiées, nous avons souhaité faire figurer certains éléments de contexte qui peuvent se révéler déterminants dans l'introduction de nouveaux outils de gestion⁴² (tableaux 2 et 3).

2.1.2 - La dynamique d'évolution de la démarche d'observation sociale

Nous présenterons les évolutions concernant le contexte et la structure de la démarche.

2.1.2.1 - Les évolutions du contexte

En ce qui concerne le profil du porteur de la démarche, la maîtrise technique⁴³ des deux responsables qui se sont succédés, ne fait pas de doute, ceci compte tenu de leur formation initiale (sociologue) et leur expérience respective dans la fonction. Leur longévité dans leur

⁴² En ce qui concerne les facteurs de contexte, présentés de manière très synthétique dans l'article, nous pouvons distinguer deux catégories :

- les caractéristiques organisationnelles : positionnement de la cellule d'observation dans la structure, engagement de la hiérarchie, contingences de la DR (Louart 1995, Razdnov et al 1968, Evan 1966, Kimberly 1976)
- les caractéristiques individuelles : le profil du porteur de projet (Louart 1995, Kimberly 1991, Kaplan 1967, Becker 1970)

⁴³ Terme emprunté aux travaux de P. Louart, 1995.

poste leur a conféré une forte crédibilité relationnelle auprès des responsables en direction régionale, avec lesquels ils travaillent étroitement. Il n'en est toutefois pas encore de même auprès des dirigeants de l'entreprise ou encore de ligne managériale qui demandent une attention constante. La situation est la même en ce qui concerne la pertinence stratégique. Si celle-ci semble acquise auprès des responsables locaux, parce que renforcée par l'affichage politique qui est fait de la démarche ; elle mérité d'être travaillée en permanence auprès des responsables en direction générale. « Au début, on n'était pas dans l'institution, on nous appelait « la république. (...) Il fallait que l'institution nous reconnaisse, ceci passe par la professionnalisation sur le terrain. Tout le travail a consisté à asseoir la légitimité et la reconnaissance institutionnelle, c'est la condition pour être un acteur de la stratégie c'est d'être dans l'entreprise, c'est à dire institutionnalisés »⁴⁴.

Tableau 2 :

Structure des démarches d'observation sociale en direction générale

PERIODES	1992 / 1995	1996 / 1998	1999/2000	Commentaires
DIMENSIONS				
CONTEXTE DE LA DEMARCHE	<ul style="list-style-type: none"> - Le responsable, sociologue ; travail en collaboration avec l'équipe de soutien national en RH. - Rattachement de l'observatoire à la DRH / Direction du dialogue sociale - Portage politique de la DRH 	<ul style="list-style-type: none"> - Le responsable, sociologue ; travail avec l'équipe de soutien national en RH. - Rattachement de l'observatoire à la DRH / Direction du dialogue sociale - Portage politique du Président, M. Bon 	<ul style="list-style-type: none"> - Le responsable, sociologue ; travail avec l'équipe de soutien national en RH. - Rattachement de l'observatoire à la DRH / Direction de la stratégie sociale. - Portage politique fort de la DRH et du Président, M. Bon. 	<ul style="list-style-type: none"> - L'importance de l'engagement des membres de la hiérarchie est réaffirmée dans les documents écrits et dans les entretiens. « L'OSD n'a pas été cassé car c'est le Président qui le soutient ». Le portage politique de la démarche n'a pas cessé de croître au fil du temps, il est clairement affiché aujourd'hui en DG et en DRH. - Le récent rattachement de la démarche à la Direction de la stratégie sociale marque également cette volonté d'installer la démarche dans les structures. Elle marque également l'instauration d'un nouvel acteur dans le dialogue social, le salarié. Jusqu'alors seules les organisations syndicales étaient associées à la négociation sociale, ce qui modifie les relations internes.
NATURE DE LA DEMARCHE				
L'instrumentation	Suivi de la conjoncture	Réseau dialogue social	Veille externe « OSD »	- La démarche d'observation sociale repose sur différents

⁴⁴ Entretien avec la responsable nationale de la démarche, 22 avril 1998.

(substrat technique)	sociale Veille sociale Veille externe « OSD »	Veille externe « OSD »	Institut des métiers	instruments dont certains ont eu un caractère éphémère (ex : réseau dialogue social), tandis que d'autres trouvent encore peu de traduction dans l'organisation (ex : veille externe). Le seul outil de gestion qui ait perduré dans le temps et qui « affiche » la démarche à tous les niveaux de l'entreprise est « l'OSD ». Il constitue à la fois un support de relations (relation d'observation) et un support de connaissances (données du questionnaire d'enquête).
La finalité poursuivie (philosophie gestionnaire)	<ul style="list-style-type: none"> - Réponse aux enjeux de l'entreprise : Développer une culture managériale et sociale. Comprendre et anticiper les stratégies sociales. - L'OSD permet d'éclairer sur le degré d'adhésion des salariés à la stratégie et sur l'adaptation de leurs comportements. 	<ul style="list-style-type: none"> - Réponse aux enjeux de l'entreprise : Redéfinition des échanges entre la direction et le niveau local (négociation). Implication des salariés dans les changements - Le passage de « l'observation sociale » à « l'analyse sociale » pour favoriser l'intégration des informations dans les stratégies. Développement du professionnalisme et de la culture sociale chez les décideurs 	<ul style="list-style-type: none"> - Réponse aux enjeux de l'entreprise - Permettre à la DRH d'agir en réel soutien vis à vis de la ligne managériale, pour développer « l'envie sociale ». 	<ul style="list-style-type: none"> - La démarche engagée ne résulte pas de la seule volonté des dirigeants de l'entreprise, mais elle s'inscrit comme une réponse aux enjeux de l'entreprise ; une nécessité dans la conduite de ses transformations actuelles. - Au seul objectif de connaissance affiché dans les débuts de la démarche – savoir ce que pensent les salariés – semble se substituer un objectif plus relationnel – soutien et aide à la ligne managériale dans le pilotage des changements. Toutefois la production de connaissances nouvelles a encore sa place et il s'agit également de professionnaliser les acteurs.
Les acteurs (modèle organisationnel)	<ul style="list-style-type: none"> - Pratique de l'écoute des salariés en direction régionale. - Cette information permettra de réorienter les stratégies de l'entreprise. - Les acteurs clés ne sont pas très clairement définis. 	<ul style="list-style-type: none"> - Décentralisation du dialogue social au niveau des DR. - La DRH et le management travaillent conjointement. - Intégration dans les stratégies de la connaissance produite. 	<ul style="list-style-type: none"> - Décentralisation du dialogue social au niveau des unités. - Renforcement du rôle de soutien des RH vis à vis des managers. Ils doivent coopérer. 	<ul style="list-style-type: none"> - Le rôle d'écoute qui doit être développé dans l'entreprise est défini dès le début de la démarche. Toutefois, les implications que cela suppose en terme de relations nouvelles créées entre la DRH et les managers n'apparaissent qu'au fil de la démarche. - Le modèle organisationnel actuel identifie clairement les acteurs clés de la démarche, la nature de leurs interactions (relation de soutien de la DRH vis à vis des managers / relation d'écoute entre les

				managers et les salariés), ainsi que la nature des connaissances produites par ses interactions nouvelles (culture sociale pour les managers et connaissance de leurs salariés) et l'utilisation qui en sera faite (intégration dans la définition des stratégies de l'entreprise).
--	--	--	--	---

Tableau 3 :

La structure de l'OSD en direction générale

	1992 / 1995	1996 / 1998	1999/2000	Commentaires
L'instrumentation (substrat technique)	- Le questionnaire : les questions de l'enquête s'intéressent à ce que pensent les salariés et à la manière dont ils vivent l'entreprise. - Les étapes de l'enquête : la démarche adopte une méthode rigoureuse tant avant la passation, que pendant ou après.	- Le questionnaire : il évolue et intègre les nouvelles transformations de l'entreprise (la concurrence). - Les étapes de l'enquête restent les mêmes, exceptée la restitution. Celle-ci est pilotée par la direction générale, dans un souci de partage de la connaissance à l'ensemble du personnel.	- Le questionnaire : les questions sont plus centrées sur le « quotidien » des salariés dont on se rapproche ; ceci également en les impliquant également dans les changements à venir, sur lesquels on recueille leur opinion. - Les étapes de l'enquête sont identiques, excepté le mode de passation par internet, plus convivial que le minitel ; ainsi que le délai de traitement des données qui est écourté.	- L'OSD enregistre certaines évolutions de son instrumentation. Si la « matérialisation » de la démarche reste identique : un questionnaire et un protocole d'enquête, on enregistre des modifications de chacune de ces deux composantes. Concernant le questionnaire, les questions évoluent pour se rapprocher de la réalité du « quotidien » des salariés et introduire les différents changements que connaît l'entreprise. Concernant le protocole d'enquête, il se modifie également avec une attention portée davantage à la relation enquêté/enquêteur. Ceci se matérialise tant dans le souhait de la direction générale de restituer les résultats, ce qui élargit la relation d'enquête à plus de salariés ; que dans celui de transformer le mode de passation pour plus de convivialité et d'interactivité lors de la passation. L'instrumentation de l'OSD, si elle conserve des supports identiques, se modifie pour se faire plus « proche » de l'enquêté avec qui elle instaure une relation nouvelle.

<p>La finalité poursuivie (philosophie gestionnaire)</p>	<p>L'OSD est :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un outil de connaissance - Un outil de décentralisation - Un outil managérial (aide à la décision et communication) - Un outil d'apprentissage 	<p>- L'OSD reste un outil de connaissance, un outil de conduite de l'entreprise et d'aide à la décentralisation, cependant son intention évolue. - L'accent est désormais mis sur l'intégration et donc l'utilisation de la connaissance produite.</p> <p>- La finalité recherchée est également de s'inscrire dans l'organisation.</p>	<p>L'OSD :</p> <ul style="list-style-type: none"> - permet d'éclairer la ligne des décideurs - est un outil d'aide à la décision et à la conduite de l'entreprise - participe de la logique de décentralisation - constitue un acte de professionnalisation 	<p>- Les objectifs affichés à l'OSD ont évolué au cours des années. L'évolution semble être la même que celle que nous avons déjà constaté concernant plus généralement la démarche d'observation sociale.</p> <p>- A l'objectif de connaissance affiché dans les débuts de la démarche semble se substituer un objectif plus relationnel d'aide aux décideurs, dans lequel la connaissance a également sa place car il s'agit de professionnaliser les acteurs.</p>
<p>Les acteurs (modèle organisationnel)</p>	<p>- Décentralisation de la démarche d'écoute du personnel au niveau des DR sous la forme de groupes projet.</p> <p>- Les acteurs clés ainsi que leurs responsabilités sont assez bien définis.</p>	<p>- La décentralisation de la démarche d'écoute du personnel s'organise localement avec le soutien du directeur régional, du responsable local et de son équipe et de l'équipe nationale.</p> <p>- Les responsabilités des acteurs sont prédéfinies.</p> <p>- La logique de projet est abandonnée.</p>	<p>- Modèle de décentralisation maximale du dialogue social au plus près du terrain</p> <p>- Les acteurs des unités sont impliqués dans la démarche et en sont les animateurs localement.</p>	<p>Le modèle de l'organisation évolue en respectant un point clé : la décentralisation. Celle-ci est de plus en plus poussée au cours du temps. Elle s'inscrit dans une logique d'implication maximale des acteurs dans la démarche. Ce processus doit conduire à la production d'une connaissance—l'analyse des résultats de l'enquête - produite localement, pour pouvoir ensuite être intégrée dans les décisions locales.</p> <p>Comme nous l'avons vu pour la démarche générale d'observation sociale, le modèle organisationnel véhiculé prend un très fort ancrage sur la décentralisation du dialogue social au plus près du terrain. La connaissance produite devant être réinjectée dans les décisions locales.</p>

Pour ce qui est du portage politique de la démarche, celui-ci s'est renforcé au cours du temps, notamment par le soutien apporté par le Président. Il affiche dans ses discours son intérêt pour la démarche en faisant notamment référence à certains résultats chiffrés de l'OSD pour appuyer ses propos. De plus les résultats de l'OSD ont, pour la première fois, été présentés devant le comité exécutif de l'entreprise, ce qui renforce le portage politique et l'engagement

des responsables dans la démarche. L'Edito du directeur des Ressources Humaines dans le document de restitution des résultats de « l'OSD97 » à l'ensemble des salariés ainsi que son article dans le journal interne, participent également de ce portage politique affiché pour la démarche. « On est tout seul mais nous avons des points d'appui très fort. Ce que le Président dit par rapport à la mobilisation de chaque salarié dans l'entreprise nous donne des d'appui »⁴⁵.

Les récents changements de structures de la DRH ont également modifié le contexte de l'observation sociale. En effet, la création de la branche « ressources humaines et financières » change le poids que la fonction RH peut avoir au comité exécutif. De la même manière la création de la direction de la stratégie sociale modifie également le regard porté sur l'analyse sociale dans l'entreprise. « Concernant la direction de la stratégie sociale, c'est un souhait du DRH de se consacrer un peu de temps, à côté du quotidien, à lever le nez du guidon. On a créé une direction qui aura un peu la responsabilité de ce moyen terme, de lever les yeux. »

Globalement, le contexte a donc évolué en faveur de la démarche d'observation sociale, tant au niveau des qualités des acteurs qui en sont responsables, que du portage politique ou de la traduction dans les structures de l'entreprise. Nous retiendrons également que le système de relations à l'intérieur de l'entreprise est fortement modifié par l'introduction de l'innovation managériale que constitue les démarches d'observation sociale.

2.1.2.2 - Les évolutions de la structure de la démarche

Les tableaux 2 et 3 ont fait apparaître une évolution identique pour la démarche d'observation sociale en général et pour l'OSD, en ce qui concerne leur finalité et le modèle d'organisation qu'elle véhiculent. Nous ne ferons donc pas de distinction dans notre présentation, excepté pour l'instrumentation.

Au niveau de son instrumentation (substrat technique)

Le tableau 2 illustre le fait que la démarche d'observation sociale a initialement mobilisé des outils de gestion qui lui permettaient d'accroître le niveau de connaissance sur le corps social. Ainsi, la note de conjoncture sociale, le réseau dialogue social ou encore l'OSD ont-ils été introduits. L'étude de la progression de la démarche montre que ceux-ci n'ont pas perduré, excepté l'OSD. Actuellement, la démarche semble mobiliser des sources d'informations moins « instrumentales » et favoriser les démarches plus tournées vers l'extérieur de l'entreprise qui lui permettent de tisser des relations nouvelles. C'est notamment le cas de la veille externe et du travail avec l'institut des métiers.

En ce qui concerne l'OSD, son instrumentation repose sur le questionnaire d'enquête et le protocole d'enquête. Concernant le questionnaire ; celui-ci a fortement évolué depuis sa première passation. Non seulement, le nombre de questions est moins important, mais l'orientation a également changé dans le souci de le rendre plus proche de la réalité quotidienne que vivent les salariés. Le questionnaire de « l'OSD95 » se centrait principalement sur les grands projets nationaux (ce qui était cohérent avec son mode de pilotage par projet) alors que celui de « l'OSD99 » aborde plus les questions de l'emploi. Concernant le protocole d'enquête, les étapes ont guère évoluées, mais une attention particulière est portée à la relation enquêté/enquêteur. Ceci se traduit par la rédaction d'une plaquette de restitution des résultats adressée à l'ensemble des salariés ainsi que par la modification du support de passation, Internet plutôt que le minitel, qui favorisent une meilleure communication. Un point n'a cependant pas varié, c'est la rigueur de la démarche

⁴⁵ Extrait de l'allocution du responsable de la stratégie sociale, 14 janvier 1998.

tant dans la définition d'une problématique et d'hypothèses que par l'identification de thèmes lors de l'analyse.

L'instrumentation de la démarche a donc évolué en passant d'une priorité centrée initialement sur les connaissances à produire, à un souhait de développer des relations nouvelles, au-delà de la seule instrumentation.

Au niveau de sa finalité (philosophie gestionnaire)

Les tableaux 2 et 3 soulignent l'évolution des finalités assignées à l'OSD et plus globalement à la démarche d'observation sociale. A l'objectif de connaissance initial – avoir de l'information sur le corps social – se substitue un objectif plus stratégique d'intégration des résultats dans les stratégies. « Depuis 4 ans, on est passé (...) d'un objectif de connaissance fortement affiché et nécessaire car il nous fallait une base de connaissance, à une volonté de vouloir agir sur, et de vouloir mieux réorienter les stratégies des dirigeants »⁴⁶.

Cette transition est matérialisée par le changement du nom de la démarche dans l'entreprise, on passe de « l'observation sociale » à « l'analyse sociale ». Ce passage est conditionné d'une part par l'instauration de relations nouvelles nouées avec la ligne managériale et d'autre part par la professionnalisation des acteurs RH qui doivent se positionner désormais en experts sur cette question. « Si l'analyse ne nous permet pas de créer le lien avec la ligne managériale, elle est inutile »⁴⁷. « L'objectif est de faire évoluer le regard des dirigeants sur certaines problématiques pour les amener à réfléchir autrement sur leur propre stratégie. L'objectif est également l'appropriation par les RRH en leur donnant du sens par rapport à leur problématique de travail, coeur du processus d'implication. La vraie question est de savoir comment on transmet ce savoir et non comment on le produit. Il faut éclairer dans la traduction du sens de l'analyse »⁴⁸.

L'évolution de la finalité marque donc un passage d'un objectif de connaissance vers un objectif plus relationnel de soutien et d'aide aux managers, où l'idée de développement des connaissances reste toutefois présente par la professionnalisation des acteurs RH. Elle suppose également un positionnement de l'analyse sociale sur du moyen terme et non sur du court terme.

Au niveau du modèle organisationnel (vision simplifiée des relations)

Le modèle organisationnel actuel identifie clairement les acteurs clés de la démarche, ainsi que la nature de leurs interactions (relation de soutien de la DRH vis à vis des managers / relation d'écoute entre les managers et les salariés), ainsi que la nature des connaissances produites par ses interactions nouvelles (culture sociale pour les managers et connaissance de leurs salariés) et l'utilisation qui en sera faite (intégration dans la définition des stratégies de l'entreprise). Le modèle organisationnel véhiculé prend un très fort ancrage sur la décentralisation du dialogue social au plus près du terrain. La connaissance produite devant être réinjectée dans les décisions locales.

L'étude de la nature de l'observation sociale a révélé une évolution de chacune de ses trois composantes. Nous avons initialement admis que la démarche pouvait être considérée comme une innovation managériale particulière, celle-ci pouvant avoir une nature différente suivant son positionnement sur l'axe connaissances / relations (David, 1996).

Concernant la « théorie affichée » par la direction générale en matière d'observation sociale, nous pouvons constater un glissement du « pôle connaissances » vers le « pôle relations »

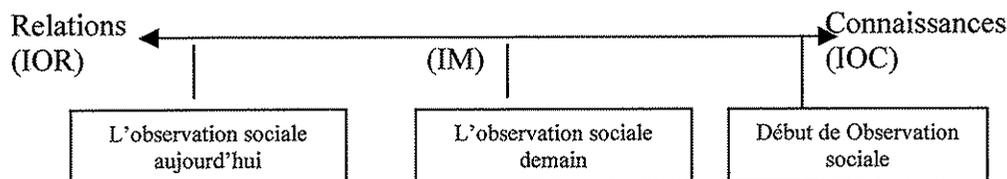
⁴⁶ Extrait allocution du responsable national, le 14 janvier 1999.

⁴⁷ Extrait allocution du responsable de la direction de la stratégie sociale, le 14 janvier 1999.

⁴⁸ Extrait allocution du responsable national, le 14 janvier 1999.

(figure 1). Si l'innovation pouvait, à ses débuts, être qualifiée d'innovation orientée connaissances (IOC), ses transformations actuelles l'affichent comme une innovation orientée relations (IOR) dont l'ambition est de devenir une innovation mixte (IM). C'est en tant qu'innovation mixte que nous l'avions précédemment décomposée.

Figure 1 : L'évolution de la nature des démarches d'observation sociale



2.2 – Les pratiques d'observation sociale développées en Direction Régionale (DR)

Il ne s'agit pas ici de vérifier la conformité avec des normes pré-établies comme dans le cas de bilans de contrôle, mais plutôt de mettre à plat les pratiques pour éclairer les démarches choisies et les stratégies mises en oeuvre par les responsables des différentes régions. La nature de la démarche d'observation sociale telle qu'elle se décline en DR sera analysée en interrogeant successivement chacune de ses trois composantes : son instrumentation (substrat technique), sa finalité (philosophie gestionnaire) et son modèle organisationnel sous-jacent (vision simplifiée des relations organisationnelles). La présentation consacrée au message de la direction générale distinguait la démarche d'observation « globale », de son principal outil « l'OSD ». Ce ne sera pas le cas au niveau régional où, excepté pour l'instrumentation, aucune différence n'est faite entre les deux supports.

2.2.1 – La nature de l'instrumentation des démarches

Nous verrons en effet que, d'une manière générale, l'instrumentation de la démarche globale d'observation sociale présente les mêmes caractéristiques d'une DR à l'autre, ce qui n'est pas le cas pour l'instrumentation spécifique développée autour de l'OSD.

Concernant la démarche « globale » d'observation sociale

Les caractéristiques partagées des démarches

D'une manière générale, la démarche apparaît très instrumentalisée. Les outils développés sont très similaires d'une DR à l'autre. On note toutefois de fortes disparités en termes de degré de formalisation des outils retenus. La trame générale d'analyse s'articule autour de quatre principaux supports de remontée d'information que sont :

Les réunions du réseau RH : ces réunions sont pilotées par le directeur des ressources humaines de la DR. Elles réunissent l'ensemble des acteurs RH de la DR et des unités opérationnelles. Elles abordent de nombreuses questions courantes et un moment est consacré à la veille sociale et à l'analyse sociale en unité.

Les réunions téléphoniques pilotées par la direction des départements : ces réunions sont pilotées par un niveau régional. Elles réunissent les responsables de différentes DR. C'est la

principale occasion qui leur est donnée d'échanger et de s'informer sur leurs situations et leurs difficultés respectives. Chaque responsable alimente la discussion par des informations sur la nature du climat social de sa DR. A l'issue de cet échange, un compte rendu est rédigé et renvoyé à l'ensemble des interlocuteurs. Ce procédé permet à chaque responsable d'élargir sa vision à d'autres DR.

L'enquête d'opinion interne « OSD » : 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.

La « note de conjoncture sociale » : elle peut prendre des appellations différentes suivant les DR (tableaux de bord du climat social, point actualité sociale, ..). Il s'agit de dispositifs de suivi de l'activité sociale mis en place dans chaque direction régionale. Cette note mensuelle est alimentée par les responsables ressources humaines des unités opérationnelles.

La veille externe n'est pas développée en direction générale. De plus, concernant le fonctionnement de ces supports, il convient de souligner la différence qui peut exister entre le discours affiché et la réalité des pratiques. Si pour l'ensemble des DR rencontrées le recueil de l'information s'articule effectivement autour de ces quatre supports, la qualité de leur alimentation n'est pas la même partout. « En termes de dispositifs si on fait un point de ce qui se fait, il y a ce que l'on annonce et il y a ce que l'on fait. En termes d'annonce on a un dispositif béton qui marche très bien (...) En pratique, on est en août 98 et je reçois ce document pour la première fois. (...) Le support existe depuis deux ans »

Des différences de formalisation des démarches

La première variable qui distingue les DR est le degré de formalisation des différents supports utilisés. Certaines DR ont construit une grille formalisée pour organiser le recueil de l'information, tandis que d'autres procèdent de manière plus informelle en laissant place au feeling. Cette absence de formalisation peut s'expliquer par le 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 . De toute façon dans l'analyse sociale il y a une grande part de feeling. » - qui accordera alors plus d'importance à l'informel et à l'écoute quotidienne qu'aux instruments. Le caractère encore récent de la démarche peut également justifier de cet état de fait. Nombre de DR rencontrées rédigent actuellement un document destiné à formaliser ce recueil d'information. Il serait intéressant de renouveler nos entretiens dans quelques mois pour en connaître l'aboutissement. Soulignons que ceci nous a été suggéré par nos interlocuteurs qui nous ont très gentiment invités à venir de nouveau les rencontrer.

Des innovations locales

A ces quatre supports « classiques », peuvent s'adjoindre des initiatives locales qui participent également de l'alimentation de la démarche d'analyse sociale. C'est par exemple le cas des rapports d'étonnements, de la création de forum de discussions sur Internet, de la rédaction d'une « lettre RH » ou encore de journées de travail avec la ligne managériale sur l'intégration des résultats de l'OSD. Ces initiatives sont toutefois encore peu nombreuses, mais se développent dans certaines DR.

Nous retiendrons que la distinction des centres ne se fait pas sur les principaux outils mobilisés, mais sur leur degré de formalisation et sur le fait de les compléter par d'autres leviers plus informels ou par des initiatives locales. Nous soulignerons également que si « en

théorie » ces démarches fonctionnent bien, de l'avis de nos interlocuteurs « dans la pratique c'est une autre affaire ; il y a le dispositif et il y a la manière dont il est mis en œuvre ».

Au niveau de l'OSD

L'instrumentation concerne essentiellement le mode de travail autour de l'outil car les attributs de celui-ci sont identiques pour toutes les unités. La différence essentielle en matière d'instrumentation se fait donc au niveau :

du processus de communication engagé : il est soit initié avant le début de la démarche et alimenté de manière continue, soit activé uniquement lors de la passation.

des acteurs engagés : il peut arriver que le responsable travaille seul sur le projet, le plus souvent il associe d'autres acteurs qui peuvent être soit les seuls responsables RH, soit les décideurs.

2.2.2 - Philosophie gestionnaire et vision simplifiée de l'organisation : Emergence de quatre dominantes

L'analyse de la finalité et du modèle organisationnel de chacun des 17 unités rencontrées révèle de profondes différences d'une DR à l'autre. Elle fait apparaître quatre dominantes concernant la nature de la démarche d'observation sociale déclinée en direction régionale. Chacune d'elle s'écarte plus ou moins du message de la direction générale. Nous les avons qualifiées de :

Dominante « traitement de données » (D1) : la nature attribuée à la démarche d'observation sociale est très proche du message initial lancé par la direction générale (1992/1995), où les objectifs de connaissance et de compréhension prévalaient.

Dominante « Ressources Humaines (RH) » (D2) : la nature de la démarche illustre un détournement du message de la direction générale qui invite à fédérer les relations avec la ligne managériale et non à développer les coopérations entre acteurs RH.

Dominante « Management » (D3) : la nature de la démarche semble relativement conforme au message de la direction générale, tout du moins en ce qui concerne les discours affichés. La traduction dans les pratiques n'est pas encore effective.

Dominante « Stratégie » (D4) : la définition de la nature de la démarche va au delà du message national. Elle introduit des cibles de rationalisation différentes.

Le tableau 4 reprend chaque dominante en détail.

L'étude de la nature de la démarche d'observation sociale en direction régionale a conclu sur la différenciation des pratiques en unité, ceci en dépit du même message de la direction générale, qui a certes évolué dans le temps.

CONCLUSION

L'étude de ce nouvel instrument de gestion et sa propagation à l'ensemble des unités d'une entreprise de télécommunications de type multi-sites et pluri-niveaux telle que l'organisation étudiée souligne l'importance pour des organisations évoluant dans le cadre de « la société de l'information » de se doter d'outils nouveaux, ainsi que les difficultés techniques ou cognitives que ces nouvelles pratiques suscitent.

La conceptualisation de la structure des outils de gestion appliquée aux démarches d'observation sociale a permis de donner un contenu à ces dispositifs dont les propriétés intrinsèques restent très peu étudiées. L'étude conduite révèle une différenciation des pratiques aux deux niveaux de l'organisation étudiés, la direction générale et les directions régionales, mais également entre directions régionales. Si nous pouvions, a priori, supposer des pratiques homogènes entre DR, la première « reconnaissance de formes » conduite d'après l'analyse des matrices présentées met en évidence quatre « dominantes » concernant la nature de la démarche. Chacune d'elle se définit suivant son propre substrat technique, sa propre philosophie gestionnaire et son propre modèle organisationnel, et s'écarte plus ou moins du message de la direction générale et du « modèle » véhiculé par la démarche⁴⁹ Comme l'avance J.C.Moisdon, « Il existe toujours un décalage entre les attendus initiaux et le résultat final, entre la logique des concepteurs et la logique de l'outil ». On peut d'ailleurs se demander si le décalage n'est pas d'autant plus important que l'usage attendu de l'outil est étendu »⁵⁰.

Cette différence de pratique illustre différents « types » possibles pour l'outil étudié, qui révèle chacun des niveaux et des formes d'apprentissages différents. Nos travaux s'orientent actuellement vers l'approfondissement de ces nouveaux apprentissages produits, de leur nature et de leur contribution à une meilleure « réponse » de l'organisation au développement actuel des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Il est en effet pertinent d'engager une recherche sur les différentes formes d'observation sociale possibles et de proposer au futur concepteur de telles démarches une mise en catégorie soulignant les formes les plus susceptibles de favoriser le développement de savoirs nouveaux.

BIBLIOGRAPHIE

- ALLAIRE Y. et FIRSIROTU E, *L'entreprise stratégique : penser la stratégie*, Gaëtan Morin, 1993.
- BERRY M., *Une technologie invisible, l'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*, Editions CRG, 1983.
- 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.
- 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.

⁴⁹ Voir à ce sujet la définition de la démarche proposée dans la première partie.

⁵⁰ J.C.Moisdon, op-cité, p111.

- 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
- LOUART P., *Le succès de l'intervention en GRH*, Editions liaisons, 1995
- MOISDON J.C., *Du mode d'existence des outils de gestion : les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation*, Seli Arslan, 1997.
- PICHAULT F., *Ressources humaines et changement stratégique, vers un management politique*, De Boeck Université, Bruxelles, 1993.
- PLISSON C., Chamussy Y., *Le social, enjeu de l'entreprise*, Editions ESKA, Paris, 1997.
- 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 AMADIEU, *Gestion des ressources humaines et relations professionnelles* ; Editions Litec, 1996
- D.TONNEAU, *un changement d'organisation de la production à la merci de l'instrumentation d'un simple outil de gestion*, in Moisdon, 1997, p135-161
- WACHEUX, *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, 1996
- YIN*, Case study Research, Sage, 1984

Tableau 4: Les quatre dominantes des pratiques d'observation sociale en direction régionale

	Dominante D1 « Traitement de données »	Dominante D2 « RH »	Dominante D3 « Management »	Dominante D4 « Stratégie »
PHILOSOPHIE GESTIONNAIRE	<p>- La démarche est source de connaissances nouvelles pour les acteurs. Elles devront permettre de formuler des propositions d'actions à mettre en place au sein de la DR en vue d'une amélioration globale de la performance.</p>	<p>- La démarche est un support de travail qui fédère les acteurs RH. - La démarche permet la professionnalisation des acteurs RH sur la question sociale. - La démarche est un support collectif d'apprentissage nouveaux, dans un souci de décentralisation du dialogue social en unité. - Les données de la démarche doivent infléchir la politique de la DRH. A terme, la démarche devra être intégrée dans une problématique de DR (ex : stratégies locales). Ce travail est en marche, mais pas encore effectif.</p>	<p>- Les plans d'actions sont rejetés. - Développement d'une démarche d'apprentissage collectif entre acteurs RH et management. - Professionnalisation des managers sur la question sociale. - A terme, la démarche doit être inscrite dans la stratégie de la DR - La doit devenir un élément de politique de la DR, une mission permanente.</p>	<p>- La démarche est inscrite en continu et alimente quotidiennement la politique de la direction. - L'intégration des données issues de la démarche dans la formulation de la stratégie est effective. - La démarche se place au coeur de la négociation dans l'unité. - La démarche doit permettre d'anticiper les événements sociaux.</p>
MODELE ORGANISA- TIONNEL	<p>- Le responsable du projet (acteur RH), en DR conduit seul le projet, avec le soutien éventuel du DRH. - Pour un besoin ponctuel (par exemple l'analyse des résultats de l'OSD), il peut associer des membres de l'équipe RH. Ceci n'est pas</p>	<p>- L'ensemble des membres de l'équipe RH travaille sur le dossier (assistantes sociales, hygiène et sécurité...) - La direction de la communication interne est également associée au dossier. - Le travail avec les managers n'est pas encore engagé sur la</p>	<p>- Les managers sont impliqués dès le début de la démarche. - Les compétences des managers sont développées par le soutiens des RH : les RH sont vecteurs d'apprentissage. - L'ensemble des acteurs RH est mobilisé pour diffuser « l'esprit » de l'analyse sociale.</p>	<p>- Les RH et le management travaillent ensemble sur la démarche. - Apprentissage des managers. - Le management ayant été préalablement formé, la responsabilité leur est donnée de décentraliser la démarche en unité</p>

	<p>systematique, et la collaboration est de courte durée (logique de projet).</p>	<p>démarche.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La professionnalisation des acteurs RH sur le sujet leur permettra d'être des relais et des soutiens actifs à la démarche en unité auprès des managers. <p>A terme, le souhait est que tous les acteurs RH acquièrent des compétences suffisantes pour ensuite associer les managers à la démarche.</p>	<p>Ils sont tous des relais institutionnels de la démarche auprès de la ligne managériale.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La logique de réseau est très forte. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ce travail est rendu possible par une équipe en direction qui soit « solide » (effectif et compétences) - Tous les acteurs RH et le management sont concernés par la démarche : conception en réseau.
--	---	--	---	--

Appendix : CHOIX METHODOLOGIQUES

La recherche intervention comme cadre général de recherche

Nous verrons que notre recherche, ancrée dans le courant de la recherche intervention, combine en fait différentes formes de recherches de terrain.

L'observation participante

Nous avons adopté, dans les premiers temps de la recherche, un rôle « d'observateur participant » au sens de Junker (1960), dans lequel nos activités étaient rendues publiques dès le début et plus ou moins encouragées publiquement par les personnes étudiées. Nous avons un rôle fonctionnel reconnu utile pour le milieu étudié. Ce statut nous a permis un accès à une grande diversité d'informations, à la seule condition que nous en respections le caractère confidentiel. Des engagements ont été pris quant au respect de la confidentialité des informations par la signature d'une convention de recherche entre notre centre de recherche et la Direction Régionale (DR) qui nous a accueillie.

Nous avons été intégrée à l'équipe de la direction des ressources humaines en charge du pilotage et de l'animation du principal support formalisé de la démarche d'observation sociale dans l'entreprise : l'enquête d'opinion interne, appelée « OSD » (Observatoire Social Décentralisé). L'inscription d'une relation dans la durée nous a permis d'assister aux processus que l'on étudiait et de prendre toute la dimension du contexte duquel ils dépendent et donc de s'assurer une certaine familiarité (Goffman, 1974) avec le terrain. Cette intégration prolongée au sein d'une DR du groupe (DR Lyon) nous a également « ouvert » le réseau des responsables de la démarche d'observation sociale dans les autres DR. De plus, notre statut de « co-pilote local » nous a autorisé à nous rendre à l'ensemble des réunions de pilotage organisées par la direction générale à Paris, qui réunissaient tous les correspondants régionaux. Nous avons ainsi pu échanger avec nos « homologues » ainsi qu'avec les membres de l'équipe responsable du projet au niveau national avec qui nous avons entretenu des contacts tout au long de notre travail d'investigation. Cette familiarité acquise par une démarche inscrite dans la durée a permis de faire s'instaurer un climat de confiance entre nous et les acteurs de l'organisation. Celui-ci a largement facilité la réalisation des différents entretiens que nous avons conduits, 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 liberté des échanges.

La recherche ingénierique

Notre démarche, parce qu'elle se donne comme objectif de concevoir un outil d'aide au diagnostic du processus d'introduction des démarches d'observation sociale dans les organisations, peut être qualifiée « d'ingénierique » (Chanal et al., 1997). Les contextes de recherche marqués par l'étude de problèmes perçus comme complexes et l'inadaptation des connaissances théoriques pour y apporter des réponses concrètes justifient le recours à une telle approche (Chanal et al., 1997).

La problématique de la conception des démarches d'observation sociale dans les organisations nous semble répondre à ces deux exigences. Le processus peut être qualifié de complexe car la situation semble encore très mal structurée aujourd'hui - les réflexions sur les difficultés rencontrées sont encore rares – et toucher à des processus qui impliquent différents acteurs dont les intérêts et les motivations peuvent parfois être contradictoires. Compte tenu du caractère récent de ce domaine de recherche, la production académique et théorique sur ce thème est encore rare et ne constitue donc pas un savoir « actionnable » au sens de Argyris

réunions ...). Toutefois, selon les recommandations de Yin (1994), elles ont été utilisées avec prudence et n'ont en aucun cas été considérées comme des sources d'évidence ou des enregistrements littéraires de la réalité.

Les données « chaudes » recueillies sur le vif pendant la recherche, plus soumises à la subjectivité des acteurs et du chercheur, auxquelles seule donne accès la recherche de terrain (Girin, 1986) ne seront pas rapportées ici. Elles seront toutefois prises en compte dans la phase d'analyse. Il s'agit des informations émanant des situations informelles, lors des déjeuners, des pauses cafés ou encore des trajets.

L'échantillonnage

Le choix et le nombre de cas sont des décisions essentielles pour le processus de production de connaissances (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 1994). Avant de procéder à la sélection des cas, il est important de définir le concept de population. Il permet en effet d'établir un ensemble d'entités à partir duquel nous pouvons extraire l'échantillon de notre recherche (Eisenhardt, 1989). La population concernée est celle des directions régionales qui se sont engagées dans l'enquête « OSD 97 ». En effet, nous avons vu que cette enquête était le principal support formalisé de la démarche d'observation sociale dans l'entreprise.

Yin (1994) nous rappelle que dans le cas d'études de cas multiples, une attention toute particulière doit être portée au choix des cas. Tout cas doit être choisi précautionneusement de manière à soit prédire les mêmes résultats (réplication littérale) soit produire des résultats contraires mais pour des raisons qui peuvent être prévues (réplication théorique). Nous nous situons dans le premier cas, réplication littérale. Notre investigation concerne en effet différentes DR engagées dans la démarche pour lesquelles les résultats peuvent a priori être supposés homogènes.

Les informations rapportées reposent sur des entretiens semi-directifs menés auprès des personnes ayant le statut de « correspondant local » pour l'enquête d'opinion interne « OSD ». 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. L'échantillon s'est 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 de la DR...), 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. Nous avons rencontré 17 directions régionales.