

# FORMES ET INGÉNIERIE DES DÉMARCHES D'OBSERVATION SOCIALE

Béatrice GALEY

EURISTIK, ESA CNRS 5055

Institut d'administration des entreprises, université Jean Moulin Lyon 3

## Résumé

*L'objectif de cette communication est de proposer un guide conceptuel et méthodologique pour la conception des démarches d'observation sociale<sup>1</sup>. Il se veut une aide à la réflexion sur les différentes formes possibles d'observation sociale pour le futur concepteur de telles démarches, un outil d'aide à la conception. L'objectif revient à proposer un "bâton d'aveugle" (Hafsi, 1997) qui aide les futurs concepteurs à se forger une représentation satisfaisante de la réalité dans et sur laquelle ils interviennent. Celui-ci est construit dans une perspective ingénierique à travers la mise en évidence de processus de "raisonnements instrumentaux" quant à la construction d'une telle démarche dans une organisation.*

**Mots clés :** observation sociale, conception, recherche ingénierique

## Introduction

Cette communication s'intéresse à une pratique de management, que sont les démarches d'observation sociale<sup>1</sup>. Elle s'inscrit dans un projet de recherche qui s'est fixé comme objectif de proposer un guide d'aide à la conception des démarches d'observation sociale dans les organisations.

Celui-ci est né d'un constat fait conjointement par des chercheurs et des praticiens à savoir le manque de connaissances actionnables à propos des démarches d'observation sociale. D'un côté en effet les chercheurs ont constaté une littérature peu abondante sur le sujet et, quand elle existe, elle identifie des dimensions certes pertinentes pour la conception des démarches d'observation sociale, sans toutefois chercher à les articuler et à les opérationnaliser pour les acteurs. Compte tenu du caractère récent de ce domaine de recherche, la production académique et théorique sur ce thème est relativement rare et ne constitue donc pas un savoir "actionnable" au sens de Argyris (1995). De plus, lors d'entretiens exploratoires réalisés dans le cadre d'une précédente recherche nous avons pu saisir la difficulté pour les responsables des observatoires sociaux de différentes entreprises de penser la conception de tels dispositifs.

La rencontre entre malaises pragmatiques et incertitudes théoriques sont donc les deux facteurs qui caractérisent l'initialisation de notre recherche et, plus globalement, de toute recherche ingénierique (Claveau et Tannery, 2001). En effet, dans la visée ingénierique, les chercheurs ne cherchent pas à formuler une question de recherche indépendamment des préoccupations des acteurs de l'organisation. Cette intention ingénierique a très fortement influencé un certain nombre de choix quant à la méthode de recherche, que ce soit au niveau de la collecte/production ou du traitement des données<sup>2</sup>. Il a conduit en effet à s'intéresser à l'expérience vécue par les acteurs, en l'occurrence ceux de l'entreprise France Telecom qui est l'entreprise dans laquelle notre recherche s'est développée.

Proposer aux entreprises un cadre de conception qui leur serve de guide dans la construction de leurs démarches d'observation sociale ou dans l'amélioration des démarches déjà engagées (proposer des axes de progrès) suppose, dans un premier temps, d'identifier les dimensions qui structurent

---

1. Nous définirons l'observation sociale comme étant globalement une démarche d'investigation du fonctionnement organisationnel mobilisant un certain nombre d'outils ou de dispositifs de gestion formalisés qui sont mis en place délibérément par une entreprise dans le but annoncé de lui fournir de l'information sur le corps social qui la compose.

2. Le détail de la méthodologie adoptée ne sera pas présenté dans le cadre de cette communication. La recherche, ancrée dans le courant de la recherche intervention, combine en fait différentes méthodologies de recherche de terrain (observation participante, recherche ingénierique, méthodes cas emboîtés).

le processus de conception des démarches d'observation sociale. Nous retiendrons que la conception des démarches d'observation sociale suppose un questionnement qui interroge, de manière interactive, quatre dimensions essentielles : le contexte dans lequel la démarche se déploie, la conception de la finalité assignée à l'observation sociale, la nature de l'instrumentation sur laquelle repose la démarche et enfin le mode de pilotage retenu.

Notre propos est ensuite de parvenir à dresser un tableau plausible des différentes formes possibles d'observation sociale, pour permettre au concepteur de construire ensuite sa propre démarche, en espérant qu'il pourra ainsi réaliser une économie cognitive significative afin d'agir avec d'avantage d'efficacité. Ainsi seront formalisés, dans un second temps, trois types génériques qui constituent notre second niveau de contribution. L'identification de ces types est rendue possible par la connaissance du "périmètre" de questionnement identifié dans la phase précédente. Ces types constituent des schémas de référence qui, en situation, peuvent jouer le rôle d'attracteurs cognitifs pour le futur concepteur des démarches d'observation sociale. Toutefois, il est essentiel de dire que la conception ne saurait en aucun cas se réduire au choix entre ces trois types génériques. Cette communication s'articulera donc autour des deux niveaux de contribution essentiels de notre recherche.

## 1. La conception des démarches d'observation sociale : un questionnement à quatre dimensions

Concevoir une démarche d'observation sociale revient à donner une forme cohérente et articulée à quatre dimensions (figure 1) :

- **le contexte** dans lequel se déploie la démarche d'observation sociale ;
- **la conception de la finalité** assignée à la démarche d'observation sociale (Pour quoi faire? Quelle "philosophie" dominante ?) ;
- **la nature de l'instrumentation** sur laquelle repose la démarche d'observation sociale (son organisation, son architecture et son appareillage technique) ;
- **le mode de pilotage** retenu pour la démarche d'observation sociale (registre d'animation).

Par conséquent, s'intéresser à la question de la conception de démarches d'observation sociale suppose d'adopter un questionnement qui ne peut, pour être satisfaisant, que procéder par la mobilisation simultanée des quatre pôles de conception et interdit de faire l'impasse sur les interrelations autour desquelles se joue la dynamique de la démarche. Nous nous rapprochons ainsi de la logique esquissée par J. Igalens et C. Loignon (1997). Notre contribution est à la fois proche et différente de celle défendue par les auteurs. Proche car ces travaux montrent que la logique de conception des démarches d'observation sociale procède d'une articulation et d'une imbrication entre la conception du social (subjective/objective) et la conception de l'objet retenue (stabilité/changement). Différente car le raisonnement en termes de continuum auquel procèdent les auteurs est différent de celui adopté dans notre recherche. Notre objectif est en effet de préciser, lors de la présentation des types, les formes prises par chacune des variables dans chaque type.

Nous présenterons les quatre dimensions retenues. Nous détaillerons les différentes variables qui qualifient les quatre dimensions du schéma général de conception. Ces variables de conception représentent les critères de choix possibles de futurs concepteurs. Le raisonnement s'organise autour d'un schéma général qui articule quatre dimensions en constante interaction. Ces quatre variables forment système dans le sens où le choix de l'une suggère des prises de position sur les trois autres. L'objectif est de proposer un cadre général qui vise à « *aider un acteur ou un groupe d'acteurs à raisonner sur les fonctionnements sur lesquels leur action s'inscrit et à anticiper leur évolution possible* »<sup>3</sup>.

### 1.1 Le contexte dans lequel la démarche d'observation sociale se déploie

Nos entretiens ont réaffirmé que la contextualité est l'une des propriétés essentielles des instruments de gestion (Moïsdon, 1997). Ils peuvent en effet agir comme révélateurs comme le suggère selon Moïsdon, pour qui l'outil permet de « *révéler les déterminants essentiels de*

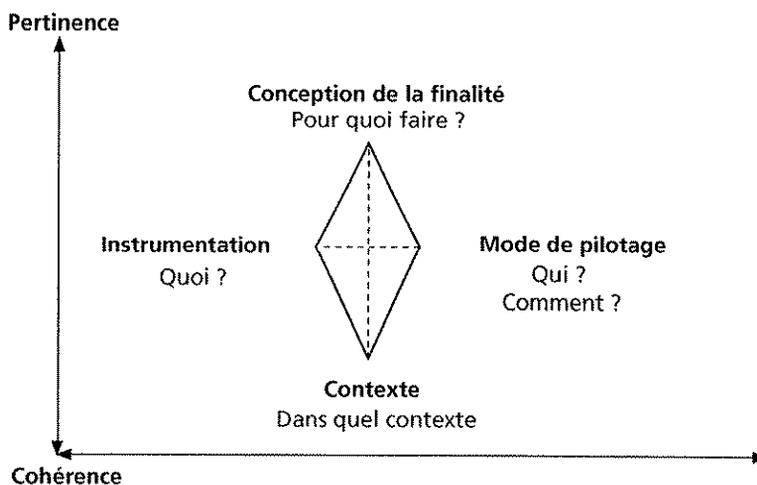
---

3. J.C. Moïsdon, 1997, p. 11.

*l'organisation et d'aider les intervenants et leurs interlocuteurs de terrain à imaginer de nouveaux schémas d'évolution* »<sup>4</sup> En effet, l'instrument incorpore des présupposés sur le fonctionnement de l'entreprise qui peuvent entrer en opposition avec la réalité de celle-ci. Ils sont également des vecteurs d'apprentissage car, comme nous l'avons déjà souligné, l'usage de l'instrument peut permettre d'instaurer de nouvelles relations et d'acquérir de nouveaux savoirs.

Cependant, comme le rappelle Gilbert (1998 : 62) : « *L'usage de l'instrument n'entraîne pas aussitôt une transformation du contexte, de l'objet sur lequel il doit agir. Dans un premier temps, il révèle ce dernier, mettant en évidence les petits dysfonctionnements qui préexistent comme les grandes incohérences. De façon plus subtile, il provoque des réactions dues aux écarts entre les représentations incorporées dans l'instrument et celles inscrites dans les fonctionnements habituels de l'organisation. L'instrumentation aura donc des effets très différents selon le type d'organisation dans lequel elle se développe.* »

Figure 1 - Questionnements génériques pour la conception des démarches d'observation sociale.



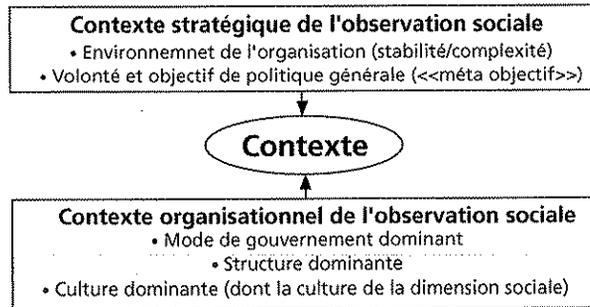
L'instrument ne peut par conséquent être évalué indépendamment du contexte dans lequel il s'inscrit, en dépit du fait que celui-ci soit toujours au moins partiellement transposable (David, 1996). L'instrumentation n'est en effet pas complètement liée au contexte d'utilisation. Nous pouvons rapprocher ces considérations sur la contingence des outils de gestion, de celles déjà avancées par Eraly (1995) au sujet des techniques dans l'étude qu'il conduit sur la relation entre le développement humain et le développement technologique. Il propose une analyse de la technique comme fait social et organisationnel, et s'élève contre l'idée d'un déterminisme de la technique. Pour l'auteur, les techniques répondent à des problèmes d'époque où elles émergent et incorporent des connaissances sur le fonctionnement des entreprises.

Une technique aura donc des conséquences très différentes selon le type d'organisation dans laquelle elle se développe, une entreprise pouvant en effet modifier une technique pour l'adapter à ses propres caractéristiques. Par conséquent l'implantation d'une technique et son invention même sont très contingentes, liées à l'histoire de l'entreprise et notamment à ses choix organisationnels passés.

Les instruments peuvent être remis en cause suivant les contextes, ceci est à l'origine du débat sur les instruments de gestion. La figure 2 résume les trois variables de conception de la dimension "contexte". Nous les présenterons successivement.

4. J.C. Moisdon, 1997, p. 30.

Figure 2 - Variables de conception du "contexte".



### Contexte stratégique de l'observation sociale

#### *Volonté et objectifs de politique générale "Méta-objectif"*

Dans la lignée des travaux de Chandler (1962) sur l'articulation stratégie-structure, il importe d'intégrer les éléments de choix politico-stratégiques et d'environnement qui ont un impact sur la structure et les modes de gouvernement du groupe. Ces mêmes éléments ont en outre un impact sur les dispositifs et instruments de gestion dans la mesure où ils déterminent, dans une large mesure, les critères suivis en priorité par les acteurs. Dans la recherche qu'ils conduisent sur l'architecture des systèmes de contrôle dans les groupes, Denis et Tannery (1999) montrent l'interaction permanente existant entre le contexte et les options stratégiques, la structure et le mode de gouvernement et les dispositifs et instruments de gestion.

Il s'agira donc d'évaluer dans quelle mesure l'objectif que se fixe la direction générale implique le corps social, et quel type d'implication est privilégiée. La direction souhaite-t-elle favoriser le développement d'apprentissages autour de la dimension sociale ? La réduction de l'incertitude est-elle une priorité ? Nos entretiens ont révélé l'influence de la logique de décentralisation, qui peut être qualifiée de "méta-objectif" pour l'organisation considérée, tant sur le contenu de la démarche d'observation sociale, que sur son pilotage.

#### *Environnement de l'organisation*

Les théories des organisations mettent de plus en plus l'accent sur la domination de l'environnement sur la gestion des entreprises (Rojot et Bergman, 1989). Les travaux de Burns et Stalker (1961) fondent une théorie contingente de la structuration en révélant le lien entre le mode d'organisation et le degré d'instabilité de l'environnement mesuré par le taux de changement de la technologie et du marché. Les travaux de Laurence et Lorsch (1973) qui ont cherché à savoir comment les organisations traduisent, par leurs structures et leurs processus, les exigences de l'environnement viennent confirmer les conclusions de Burns et Stalker. Selon les auteurs, cet agencement structurel, dépendent les systèmes d'animation dominants dans les organisations. En effet, plus le degré de changement et d'incertitude de l'environnement augmente, plus la différenciation interne s'accroît, et plus les besoins en matière d'intégration seront importants. Selon ces travaux, il est assez naturel de considérer l'environnement comme une donnée objective qui s'impose à l'organisation et avec laquelle celle-ci doit composer. Une telle vision entretient une interprétation plutôt déterministe de la dynamique de l'organisation où celle-ci est contrainte de s'adapter aux circonstances extérieures sous peine de disparition.

Ainsi, de nouveaux travaux se sont développés qui considèrent qu'un environnement peut également être perçu de façon différente par les acteurs en présence suivant que ceux-ci disposent ou non des ressources et des capacités pour répondre aux exigences de la situation. Plutôt que de considérer l'environnement comme une réalité objective indiscutable, on lui donne alors le caractère d'une construction par les acteurs eux-mêmes. Cette idée d'un environnement construit par les acteurs renvoie au concept "d'enactment" introduit par K.E. Weick<sup>5</sup>, qui a lui-même fait l'objet de différentes

5. Voir notamment K.E. Weick, *The social psychology of organizing*, Addison-Wesley, 1969.

interprétations. Ainsi, Child<sup>6</sup> en fournit une version qui limite la construction, de l'environnement à la sélection, par les dirigeants, des environnements dans lesquels l'organisation opérera.

### Contexte organisationnel de l'observation sociale

Nous avons choisi de regrouper sous l'appellation "contexte organisationnel de l'observation sociale", les principaux déterminants qui qualifient l'organisation dans laquelle la démarche est introduite.

#### Mode de gouvernement dominant

Pour identifier la dynamique des organisations, il importe de s'interroger sur les caractéristiques qui structurent et organisent les relations de délégation entre les niveaux hiérarchiques. Il faut aller au-delà des seuls modes de coordination proposés par Mintzberg (1982) pour intégrer comment la structure et le mode de gouvernement dominant influencent les modalités de management, tant dans les processus stratégiques que dans le choix des instruments de gestion<sup>7</sup>. L'enracinement du groupe dans un style de management ou dans une structure contribue directement à façonner les représentations des acteurs (Daft et Weick, 1984) ainsi que les éléments du contexte auxquels ils font attention ou qu'ils ignorent (Ocasio, 1997). Par ailleurs, le contenu des dispositifs de gestion et outils de gestion dépend largement des modalités générales de gouvernement du groupe. Martinet propose trois modes de relation entre le sommet stratégique et la ligne hiérarchique : l'imposition, la négociation, l'animation (Martinet, 1984).

#### Structure d'organisation dominante

Chez Mintzberg (1979, 1989), les instruments participent à la standardisation des procédés et des résultats, deux mécanismes par lesquels les organisations coordonnent le travail. Tout comme les mécanismes de coordination auxquels ils contribuent, les instruments diffèrent selon les configurations structurelles. Gilbert (1997) propose une synthèse des types d'instruments de gestion en fonction des types d'organisation. Pour l'auteur, « l'instrument n'agit pas seul. Il est au centre d'interactions multiples. Certaines qui préexistent à son utilisation peuvent l'éclairer, permettre de comprendre pourquoi, et comment, il fonctionne et pourquoi et comment il rencontre des difficultés d'application »<sup>8</sup>. Par conséquent, « la position intermédiaire de l'instrument en fait un médiateur des relations entre le sujet et l'objet »<sup>9</sup>. Mevellec (1996) a également illustré le lien entre l'instrumentation de gestion et la structure dominante par l'étude qu'il faut des systèmes de coûts : « Un système de coût est le reflet de la stratégie et de la structure de l'organisation dans laquelle il est implanté. Ce n'est qu'à cette condition qu'il peut apporter une contribution à la prise de décision. »<sup>10</sup>

Tableau 1 - Types d'organisation et instruments de gestion.

Source : Gilbert, 1998, p. 64

Types d'organisation	Instruments de gestion
Organisation mécaniste (unités opérationnelles de grande taille, regroupement des tâches sur la base des fonctions, centralisation du pouvoir de décision, structure administrative élaborée).	Instruments nombreux et spécialisés destinés à la standardisation des procédés de travail et, d'une manière générale, au contrôle.
Organisation divisionnalisée (ensemble d'unités quasi autonomes, coordonnées par une structure administrative centrale).	Entre le siège et les divisions : instruments essentiellement destinés à la standardisation des résultats et à l'évaluation des performances économiques.
Organisation professionnelle (structure bureaucratique bien que décentralisée, la réalisation et le contrôle des activités étant effectués par des professionnels).	La plupart des normes qui régissent le travail sont définies par des autorités professionnelles externes. Les instruments de gestion sont découplés des fonctionnements opérationnels.
Organisation innovatrice (structure organique, avec regroupement des spécialistes en unités fonctionnelles. Utilisation importante des équipes et des groupes d'études qui disposent d'une large autonomie).	L'instrumentation est peu développée : planification et formalisation feraient obstacles à la flexibilité.

6. Voir notamment J. Child, *Organizational structure, environment and performance : the role of strategic choice*, *Sociology*, 6, 1972.

7. Comme l'ont fait Allaire et Firsirotu pour le cas de la planification stratégique ; Y. Allaire et M. Firsirotu, *La planification stratégique : un contrat psychologique et économique*, *Revue Française de gestion*, jan.-fév. 1990, p. 22-39.

8. P. Gilbert, op-cité, p. 60. - 9. P. Rabardel, 1995, p. 90. - 10. P. Mevellec, 1996, p. 180.

Nous avons déjà vu précédemment que la capacité de l'organisation à tisser des relations avec d'autres entités (conception en réseau) peut conditionner le choix des instruments et leur nature. La structure pourra être qualifiée de fonctionnelle ou divisionnelle, bureaucratique ou organique, simple ou complexe.

### **Culture dominante**

Le lien entre structure et culture a déjà fait l'objet de nombreux travaux (Child et Kieser, 1981). La conception de l'organisation proposée par Martinet (1984) postule un fonctionnement tripolaire des organisations entre structure<sup>11</sup>, stratégie et représentations. Sachant que « *les représentations constitueront le substrat de la culture de l'entreprise : idées, croyance, valeurs dominantes, perception qu'ont les acteurs de la réalité du pouvoir, des structures, de la stratégie...* ». L'auteur rappelle également que « *on sait combien structure et culture se renforcent mutuellement pour attirer ou au contraire détourner l'attention des décideurs des événements qui se produisent* ». La culture dominante de l'entreprise et de ses dirigeants influencera donc le choix des outils de gestion adoptés. La culture renseigne sur l'intérêt porté à la composante sociale dans l'entreprise et par conséquent sur la conception du social retenue, le social comme une donnée ou comme un construit, ainsi que sur la conception des relations sociales, centrées exclusivement sur les syndicats ou tournées également vers le personnel. Elle permettra également d'expliquer certaines difficultés cognitives rencontrées par les acteurs impliqués pour qui le travail de la dimension sociale peut être problématique. La conception du contexte de la démarche d'observation sociale supposera donc de questionner tant le contexte stratégique, que le contexte organisationnel dans lequel la démarche d'observation sociale est introduite.

## **1.2 La finalité poursuivie par la démarche d'observation sociale**

Igalens et Loignon (1997) voient dans l'explicitation de la finalité de la démarche d'observation sociale par une entreprise, un "signe de maturité". Nos entretiens, ainsi que la littérature mobilisée dans le chapitre précédent, soulignent l'importance pour l'organisation qui adopte cette pratique d'en penser la finalité. La finalisation est en effet une des propriétés essentielle de tout système de gestion. Ce dernier pourra être défini comme « *un système de gestion, un système de processus de décisions qui finalisent, organisent et animent les actions collectives de personnes ou de groupes de personnes réalisant les activités qui leur sont assignées dans une organisation* »<sup>12</sup>. Nous adopterons une conception "élargie" de la finalité que nous refusons de réduire à l'unique choix de l'objectif que l'on souhaite assigner à la démarche. Elle renvoie également à la "philosophie" de la démarche, ainsi qu'au processus adopté pour "construire" cette finalité et la faire partager aux acteurs de l'organisation concernés par la démarche. Les objectifs ne sont qu'une traduction opérationnelle qui permettra éventuellement une évaluation du résultat final. Là encore, le lien avec le contexte est posé dans l'acceptation même que nous retenons de la notion de "finalité". Quant au lien entre finalité et instrumentation, si nous admettons que l'instrumentation doit être cohérente avec la finalité visée, les pratiques déjà observées nous conduisent à penser qu'un même instrument (à ne pas confondre avec "l'instrumentation") pourra être mis au service de finalités très différentes. La figure 3 (page suivante) résume les variables de conception de la dimension "finalité".

### **Finalité , la "philosophie" dominante**

Notre conception de la finalité est très proche de la notion de philosophie gestionnaire de Hatchuel et Weil (1992). Il s'agit en effet de la cible de rationalisation qui est visée par la démarche et donc de sa "philosophie" dominante. Celle-ci déterminera la nature des apprentissages que les concepteurs souhaitent favoriser, leur contribution sur l'axe des savoirs ou des relations.

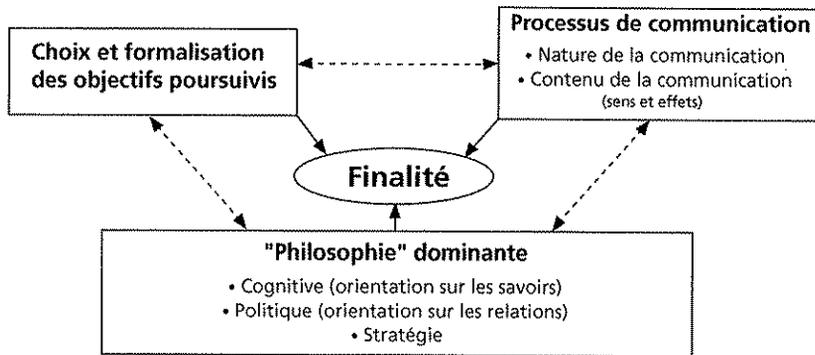
### **Choix et formalisation des objectifs poursuivis**

Les multiples objectifs assignables à la démarche sont la première source de réflexion quant à la conception de la finalité générale. Les propos tenus plus avant ont distingué objectifs et finalité, les premiers étant la traduction opérationnelle de la finalité.

11. Nous rappelons que selon la conception de l'organisation proposée par A.C. Martinet (1984), déjà présentée dans le chapitre 1, les outils de gestion peuvent être considérés comme une composante des structures de l'entreprise.

12. P. Tabatoni et P. Jarniou, 1975, p. 3.

Figure 3 - Variables de conception de la "finalité".



### Processus de communication

Nos entretiens ainsi que la littérature<sup>13</sup> ont réaffirmé l'importance de la communication et de la démarche de construction de sens qui se crée autour de la démarche. Le mode de pilotage participera également de ce processus.

La démarche de communication pourra, soit avoir un caractère très ponctuel et se limiter à quelques échanges au moment de la passation de l'enquête par exemple ou, au contraire, faire partie des sujets sur lesquels la communication est quasi permanente et toujours alimentée. Dans le premier cas, le processus de communication adopté s'inscrit dans une "logique projet", qui suggère de commencer à communiquer au début du projet et de stopper la communication lorsque celui-ci prend fin. Dans l'autre cas, la démarche est inscrite dans la communication de manière continue. Quant au contenu de la communication, il pourra, soit se focaliser sur les enjeux de la démarche ainsi que sur ses effets, ce qui lui donne un statut de "porteur de sens", soit se limiter à ses différentes étapes, le contenu est alors plus informatif. La conception de la finalité nécessitera donc d'interroger ces trois variables ainsi que les concepts qui leur sont associés.

### 1.3 La nature de l'instrumentation sur laquelle repose la démarche d'observation sociale

Le terme "instrumentation" sera entendu comme désignant à la fois un contenu et un processus (Gilbert, 1998). En tant que contenu, il est l'ensemble des instruments permettant la conduite des pratiques d'observation sociale. En tant que processus, il est la succession d'activités qui aboutissent à l'application d'un ou de plusieurs instruments, soit le processus de travail qui se développe autour de l'outil. Comme Midler (1990), nous pensons que « ce n'est pas l'instrument seul qui a des effets, mais le couple formé par l'outil de gestion et ce que nous appellerons (...) son "usage" ou son "mode d'emploi" organisationnel, c'est-à-dire les modalités organisationnelles spécifiques de son utilisation, généralement collectives »<sup>14</sup>. Le lien est donc étroit entre l'instrumentation et le contexte organisationnel dans lequel elle prend place, celui-ci déterminera son "mode d'emploi organisationnel".

Gilbert (1998) rappelle que la plupart des auteurs distinguent, plus ou moins nettement, trois entités engagées dans l'usage de l'instrument : l'objet vers lequel l'action à l'aide de l'instrument est dirigée ; le sujet (utilisateur, professionnel, gestionnaire) et autrui (directement ou indirectement concerné par l'action). En adoptant ce point de vue, l'auteur propose donc d'aborder l'instrumentation comme « un ensemble, un processus, constitué par la réunion d'un sujet, utilisateur de l'instrument, engagé dans une action de transformation d'un objet de gestion, le mettant aux prises avec d'autres sujets ». La figure 4 (page suivante) résume les quatre variables de conception de l'instrumentation de la démarche.

13. Nous faisons ici référence aux travaux de Nelson et Sieber (1976) ou de Rogers et Shoemaker (1971), cités par Kimberly (1995), qui soulignent l'importance de la communication, appelée aussi la "publicité" faite autour de la démarche, déterminante pour son processus d'acceptation.

14. C. Midler, 1990, p. 318.

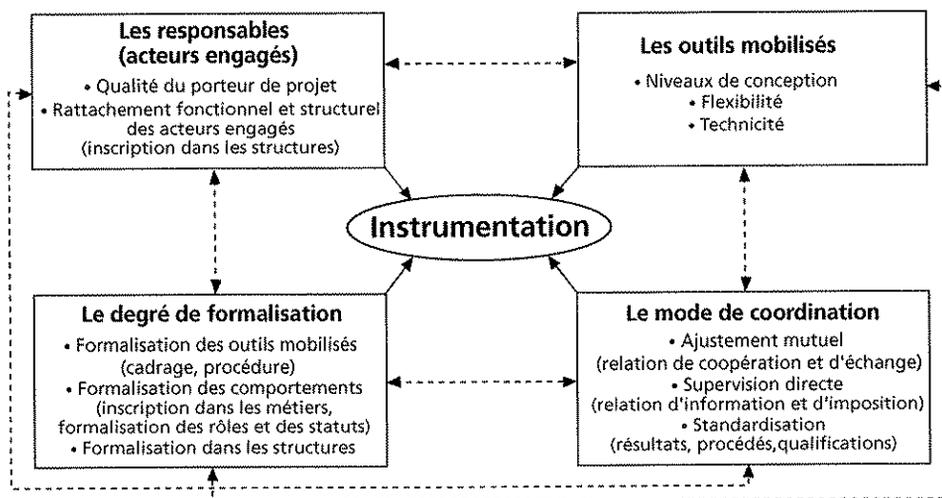
### Les outils mobilisés

Comme le rappellent Fixari, Moisdon et Weil (1997), la non association des utilisateurs à la définition du projet peut générer des erreurs d'appréciation par la suite. Kimberky (1981), en se référant aux travaux de Gorry et Morton (1971) ou de Mason et Mitroff (1973), souligne également que l'outil doit répondre aux besoins des utilisateurs et pas uniquement à ceux de ses initiateurs. Dans le cas d'une entreprise multi-sites et pluri-niveaux, la conception peut être faite au niveau local, régional, ou national, et/ou plus ou moins partagé ou pas entre ces différents niveaux. C'est ce que nous appelons **le niveau de conception**.

La **flexibilité** de l'outil, c'est-à-dire sa capacité à s'adapter localement est également déterminante (Louart, 1995). L'outil peut en effet avoir une architecture qui impose des choix très structurants aux unités qui l'adoptent.

La **technicité** de la démarche influence directement sa maîtrise par les futurs utilisateurs. En effet, plus les outils mobilisés auront un haut niveau de technicité, moins il sera facile de les maîtriser sans un minimum de compétences spécifiques. La technicité pourra donc déterminer son niveau d'acceptation par les acteurs concernés.

Figure 4 - La conception de l'instrumentation de la démarche.



### Les responsables

L'instrument suppose une distribution des rôles, soit qu'elle lui pré-existe, soit qu'il la produise. A minima, son fonctionnement détermine un rôle d'utilisateur et structure ce faisant un rapport social entre les tenants de ce rôle et d'autres acteurs, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise.

### Le porteur de projet

Le pilote des démarches d'observation sociale est confronté à plusieurs difficultés tant politiques (blocage éventuel du développement de la démarche par la ligne managériale quant) que cognitives ou culturelles. Il doit donc maîtriser certaines qualités essentielles :

- **Maîtrise "technique"** des démarches : connaissance de l'outil et capacité à mettre en place des structures qui favorisent sa diffusion ;
- **Pertinence stratégique** : légitimité du responsable dans l'organisation, celle-ci étant souvent conditionnée par son rattachement fonctionnel, sa position hiérarchique dans l'organisation et son parcours dans l'entreprise ;
- **Crédibilité relationnelle** : aptitude du responsable à tisser un réseau de relations autour de lui, et par conséquent autour de la démarche dont il est responsable. Le parcours du responsable influence directement cette qualité ;
- **Motivation** : la persévérance dans la démarche évitera au responsable la "lassitude".

### ***Le rattachement fonctionnel et structurel des acteurs impliqués***

Il permet de juger du degré d'interactivité donné à la démarche dont Simons (1994) souligne l'importance dans l'étude qu'il a conduite sur les systèmes de contrôle.

Les acteurs pourront être rattachés soit à la direction des ressources humaines, à la direction de la communication ou faire partie de la ligne managériale. Ce rattachement structurel est essentiel dans le cadre de l'entreprise multi-sites et pluri-niveaux pour laquelle nous pourrions distinguer le niveau de la direction générale, de la direction régionale et des unités opérationnelles. Un intérêt particulier devra être porté au rattachement du porteur de projet qui atteste d'une éventuelle inscription de la démarche dans les structures de l'organisation, si le responsable est rattaché à une cellule dont la mission est uniquement consacrée à l'observation sociale.

### **Le degré de formalisation**

Tabatoni et Jarniou (1975) insistent sur la difficulté à caractériser la formalisation car elle se manifeste dans le codage, les rédactions des règles, leur diffusion. Nous distinguerons deux aspects de formalisation, le premier concernant les outils mobilisés et le second s'attachant aux comportements des acteurs de l'organisation.

#### ***Degré de formalisation des outils utilisés***

L'instrument récolte des données, qu'il arrange suivant la façon dont il est façonné. Il contribue donc à formaliser (simple compilation non ordonnée de chiffres, éléments organisés...). Le degré de formalisation renvoie également à l'architecture de l'outil. L'outil pourra être qualifié de "cadrage", ou de "procédure" suivant son degré de formalisation (David, 1996a/b).

#### ***Degré de formalisation des comportements***

La formalisation des comportements renvoie à la conception des postes, c'est-à-dire à la définition des aptitudes et connaissances exigées pour un titulaire du poste. L'inscription de la démarche d'observation sociale dans les métiers suppose que les exigences auxquelles répond la démarche soient inscrites comme un thème central du métier du porteur de projet, et plus globalement des acteurs impliqués. Ce point renvoie au degré de spécialisation des acteurs qui est généralement faible dans les organisations dites "organiques" et fort dans les organisations dites "mécaniques".

### **Les modes de coordination dominants**

Il s'agit d'identifier la nature des relations entre les acteurs impliqués dans la démarche. Nous retenons les (bien connus) cinq modes de coordination H. Mintzberg (1989). Chacun d'eux qualifie un mode de relation privilégié, de l'imposition à la relation de coopération et de négociation. Cette acception élargie de l'instrumentation, rappelle que la formalisation excessive ou la lourdeur reprochée souvent à l'observation sociale ne sont, en ce sens, pas inéluctables mais plutôt à l'image de ceux qui conçoivent et mettent en œuvre la démarche dans son ensemble.

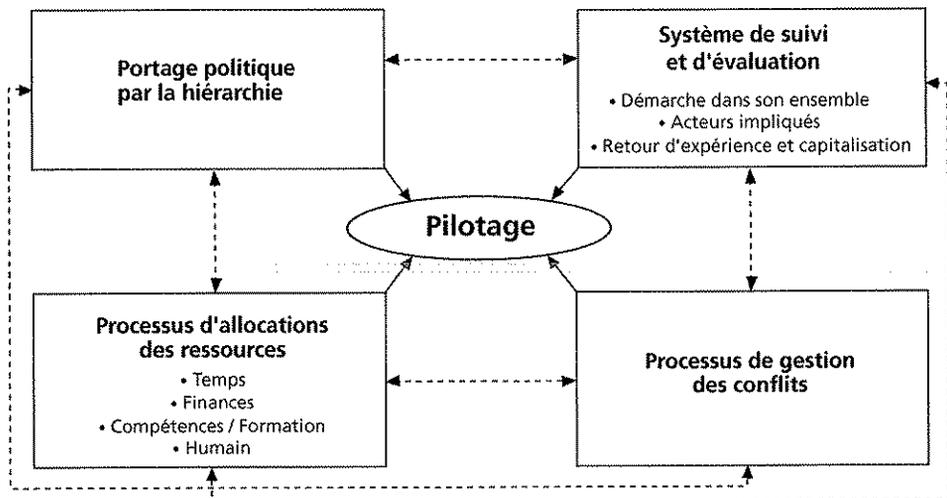
## **1.4 Le mode de pilotage retenu pour la démarche d'observation sociale**

Nos entretiens ainsi que la littérature s'accordent sur l'importance du mode de pilotage adopté pour l'acceptation de la démarche dans l'entreprise (David, 1996 ; Moisdon, 1997). Il participe en effet à la réduction de la distance qui existe initialement entre l'outil et l'organisation, ainsi qu'à l'harmonie des interprétations des personnes ou des groupes autour de la démarche. Celles-ci dépendront tant des ressources engagées, que du soutien politique affiché ou encore de l'adoption d'un système de suivi et d'évaluation de la démarche.

La mise en place d'une démarche d'observation sociale ne va pas de soi. Les utilisateurs rencontrent des difficultés tant cognitives que techniques ou politiques. La complexité de la démarche, les contraintes de son utilisation et de sa maintenance peuvent entraîner des difficultés de prise en main pour les personnels de la fonction RH. Un important travail d'information et de formation des concepteurs ainsi que de communication auprès des salariés sera alors nécessaire. Celui-ci relève du pilotage et de l'animation de la démarche.

La figure 5 (page suivante) présente les quatre variables de conception du pilotage de la démarche.

Figure 5 - La conception du pilotage de la démarche.



#### Portage politique de la démarche par la hiérarchie

Nous avons déjà avancé dans le chapitre précédent combien le portage politique par la hiérarchie était essentiel à la démarche. La hiérarchie pourra, soit clairement exprimer son soutien, soit ne pas l'exprimer mais maintenir toutefois la démarche, soit la rejeter. Dans le cadre de l'entreprise multi-sites et pluri-niveaux, la hiérarchie peut en effet rejeter complètement un outil émis par un niveau supérieur.

#### Instrument de suivi et d'évaluation de la démarche

L'importance de l'adoption d'un système de suivi et de pilotage de la démarche a également été évoqué dans le chapitre précédent. Nous distinguerons deux niveaux de suivi : d'une part un niveau global pour la démarche, et d'autre part un niveau plus individuel pour le porteur de projet et les acteurs impliqués.

#### Processus d'évaluation de la démarche dans son ensemble

Il renvoie à la question de l'efficacité de la démarche, notion vis-à-vis de laquelle Mintzberg nous invite à rester prudent : « *le problème n'est pas que certains puissent se moquer d'un air méprisant des experts en efficacité ; c'est plutôt qu'en essayant de devenir efficaces nous pouvons bien souvent nous rendre inefficaces* »<sup>15</sup>.

#### Un système d'indicateurs et de suivi des responsables

Nous retiendrons la définition des systèmes de contrôle comme « *un ensemble de procédures et de routines d'une part fondées sur la recherche d'information et d'autre part formelles, utilisées par les managers pour maintenir ou modifier les schémas dans les activités organisationnelles* »<sup>16</sup>. Simons proposent de retenir quatre types de contrôle :

- les systèmes de "feedback" : ils relèvent de la mise en place de systèmes formels de surveillance (tableaux de bord, rapports d'activité) en vue de corriger d'éventuelles déviations par rapport aux standards de performance établis. Ils produisent des informations qui permettent de s'assurer que les objectifs ont été atteints et peuvent également former des éléments de motivation ;
- les systèmes de limitation : ils explicitent les seuils, les règles, les limites qui doivent être respectés. Les standards mis en place par l'intermédiaire de définition de règle de conduite ou de systèmes de planification stratégique ;
- les systèmes de croyance : ils consistent à créer et à communiquer les valeurs du dirigeant via un ensemble de documents formels (lettres de missions, chartes) ou du discours ; ceux-ci influencent à leur tour la conception des systèmes de valeur au sein de l'entreprise ;

15. H. Mintzberg, 1989, p. 479.

16. R. Simons, 1994, p. 170.

- les systèmes interactifs : ils reposent sur l'interaction poussée et forte entre les individus, les services de l'entreprise, l'entreprise et son environnement, via l'instauration de réunions, de collaborations et de dispositifs d'intégration. Outre le fait de forcer et de favoriser la communication et le dialogue, ces systèmes de contrôle permettent de développer l'apprentissage dans l'organisation et l'émergence de nouvelles formes d'organisation. L'explicitation des systèmes de contrôle montre l'extrême diversité qui les caractérise.

#### **Retour d'expérience et capitalisation des connaissances**

Il s'agira de favoriser les échanges entre les acteurs. L'importance de la conception de liens latéraux entre acteurs a déjà été avancée par Galbraith (1973) ou encore Tonneau (1997) et Louart (1991). Il s'agit d'adopter des mécanismes pour encourager les contacts entre individus, incorporés dans la structure formelle. Mintzberg propose différents moyens de concevoir les liens latéraux, parmi eux les "postes de liaison", quand des contacts très intenses sont requis entre unités. Le titulaire a alors pour mission d'assurer les contacts directement ou en court-circuitant la hiérarchie. Déjà Lawrence et Lorsch (1967) ont montré l'intérêt de ces postes de liaison lorsque le travail de différentes unités est très différencié avec des interdépendances qui amènent un problème de communication. Le degré de différenciation des entreprises fera varier le recours à ces postes de liaison, plus l'entreprise est différenciée, plus elle aura recours à ces postes. Les "comités permanents" ou les "cadres intégrateurs" sont d'autres moyens de concevoir ces liens latéraux.

#### **Processus d'allocation des ressources**

La démarche d'observation sociale demande tant un investissement financier initial, qu'un investissement en temps et en hommes présents et compétents, pour la faire fonctionner. S'intéressant à l'efficacité personnelle, Tabatoni et Jarniou (1975) avancent le caractère interdépendant qui unit motivation et compétence : « *Il semble que la personne ne puisse être motivée par une tâche si elle croit ne pas posséder la compétence requise pour réaliser celle-ci, par contre la motivation est d'autant plus forte que la tâche met en jeu une compétence que le participant croit posséder.* »<sup>17</sup> Il s'agira donc de s'intéresser au mode d'allocation des ressources : critères et procédures d'allocation. Qui alloue les ressources ? Dans quels cas ? Selon quels critères ?

#### **Processus de gestion des conflits**

Les travaux de Barel (1973) ont suffisamment témoigné qu'il n'y a pas de vie, à quelque stade que ce soit, sans conflit, sans que le changement se dispute à l'invariance aussi bien pour la reproduction de la vie que pour son développement ; le conflit est donc la condition de la permanence et du changement. Le conflit présente un caractère dialectique car il agit à la fois comme réducteur de tensions qui permet la sauvegarde de l'essentiel du système (Cosserat cité par Dahrendorf, 1972) et comme moteur de changement, de la créativité, et donc de l'adaptation. Parmi les sources de conflits possibles on peut identifier, par exemple, les conflits entre système technique et système social, entre perspective long terme de la direction et court terme de l'encadrement, entre les hiérarchiques (autorité) et les fonctionnels (expertise)<sup>18</sup>.

Les paramètres de conception forment un système intégré dans lequel chacun est lié aux autres, comme une variable à la fois dépendante et indépendante. Par conséquent, changer un de ces paramètres, quel qu'il soit, conduirait nécessairement à changer aussi les autres (principe de cohérence). Leur examen a révélé la clé nécessaire à la conception des démarches d'observation sociale n'est pas à chercher dans la covariance de ces paramètres pris deux à deux, mais dans la configuration d'ensemble de ceux-ci (figure 6). Les quatre dimensions retenues doivent en effet être envisagées comme interreliées et interdépendantes. Pour ce qui est de l'instrumentation, de la conception de la finalité et du mode de pilotage, leur nature et leur couplage est très proche des trois sous-systèmes composant tout système de gestion, au sens de Tabatoni et Jarniou<sup>19</sup>. « *Un système de gestion se caractérise alors par les propriétés*

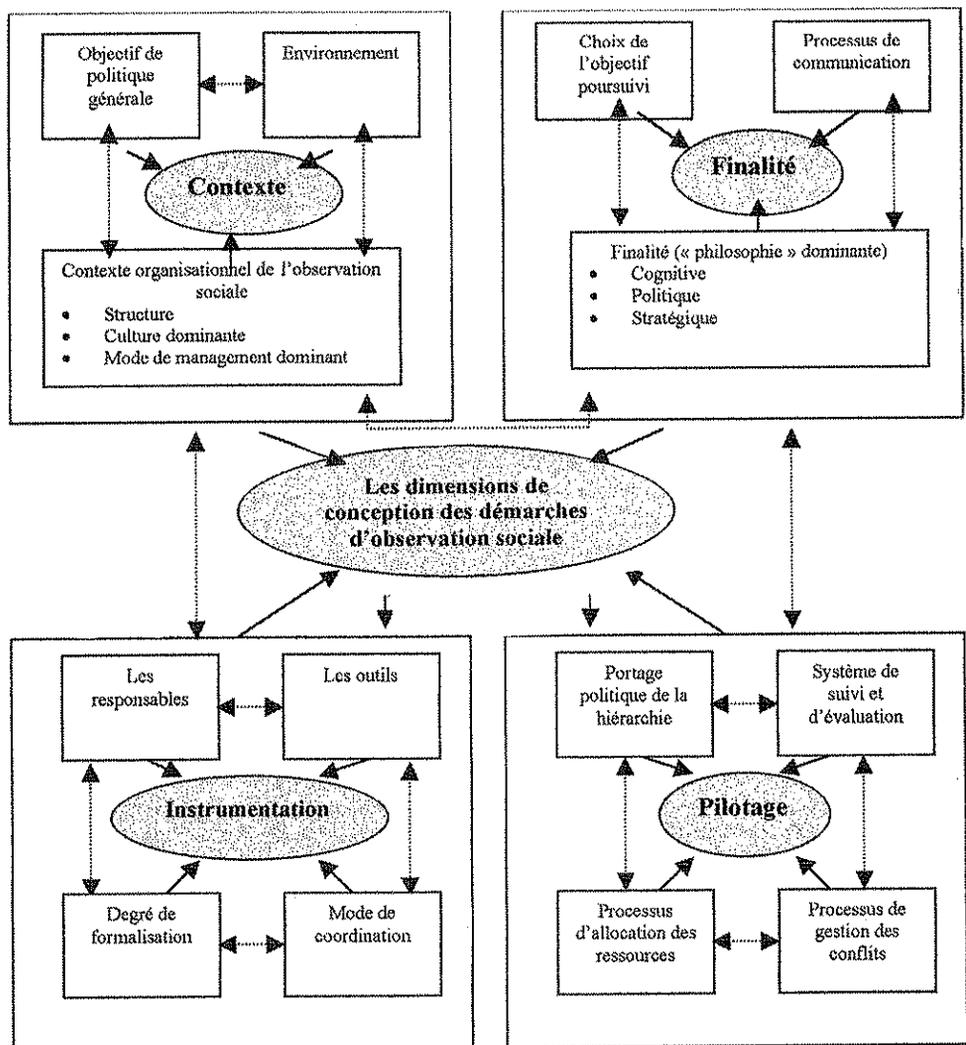
17. P. Tabatoni et P. Jarniou, op-cité, p. 135.

18. S'intéressant aux entreprises de production de masse, Woodward (1965) identifie p.ex. ces trois sources majeures de conflits. 19. Selon les auteurs, les processus de finalisation orientent les activités en déterminant leur nature, localisation, niveau, distribution temporelle, et leurs composantes opératoires principales ; les processus d'organisation instituent des organes, procédures, rôles, types de relations ; les processus d'animation intègrent les énergies individuelles en agissant sur la compétence et la motivation.

particulières de chacun de ces sous-systèmes, et par le type de composition qu'il en fait. Il en résulte des formes spécifiques d'interactions entre les processus propres à chacun de ces sous-systèmes, et un ensemble de cohérences et de dysfonctions, à la fois voulues mais aussi subies, en tous cas toujours vécues par les personnes de l'organisation, que l'on dénomme style de gestion. »<sup>20</sup> Cette comparaison ne fait que réaffirmer le lien qui unit ces trois composantes.

La mise en évidence de ces quatre composantes est essentielle mais pas suffisante pour constituer une procédure de raisonnement et concevoir un outil ingénierique (Chanaï et al 1997). En effet, elle ne suffit pas à guider le concepteur et à préciser les différents choix envisageables. Faire du modèle proposé une aide aux raisonnements exige ensuite de procéder à une articulation des variables afin de proposer des questionnements majeurs qui guident tout processus de conception des démarches d'observation sociale en entreprise. Il est en effet essentiel de préserver une profonde cohérence entre les quatre éléments du système. La présentation des types retenus proposera les combinaisons à envisager et celles qui sont à exclure, lors de la conception d'une démarche d'observation sociale. Ces formes, construites à partir des études de cas et d'un effort de qualification théorique des variables de conception, dessinent trois types cohérents.

Figure 6 - Dimensions et variables de conception des démarches d'observation sociale.



20. P. Tabatoni et P. Jarniou, op-cité, p. 51.

## 2. Les formes possibles d'observation sociale

### 2.1 Statut des types présentés

Nous dégagerons exposer trois types d'observation sociale possibles, élaborés suite aux allers-retours entre constructions théoriques et études de cas (fondements empiriques et théoriques). Ces types mettent en évidence trois formes "logiques" de cohérence des dimensions et variables de conception présentées précédemment.

Avant de débiter cette présentation, il semble nécessaire d'apporter plusieurs précisions quant au type de contribution visée au travers de ces types. Ils représentent une aide à la problématisation pour des dirigeants en quête d'énoncés "actionnables" (Argyris, 1995). Ils n'ont pas pour objet de décrire ce qui est, ni d'offrir une grille de rangement de la diversité du réel. En revanche, à condition que l'ensemble soit complet et fasse système, ils ont une propriété heuristique car ils délimitent les pôles attracteurs d'un problème. Les types proposés ont vocation à constituer trois formes "idéale-typiques" qui circonscrivent le problème de la conception des démarches d'observation sociale dans les organisations. Ce sont des types "purs", des figures stylisées de la réalité des pratiques qui, elles, enferment de multiples combinaisons possibles. La conception d'une démarche d'observation sociale n'impose pas d'opter pour le choix d'un type de référence unique. La classification proposée est propre à stimuler la réflexion et non à imposer un cadre dans lequel les pratiques doivent s'inscrire. Elle n'est toutefois pas sans danger car, de par sa construction, elle tend à désigner le type "stratégique" comme "préférable". Nous ne pouvons pas trancher sur la supériorité d'un type sur l'autre bien évidemment tant il est clair que ces modèles sont incommensurables.

### 2.2 Proposition de trois types génériques

Chaque type sera spécifié par :

- Ce qu'il est, c'est à dire ses composantes (pôle ontologique) ;
- La manière dont il fonctionne, c'est-à-dire la mise en relation de ses composantes (pôle fonctionnel) ;
- Ce qu'il devient, sa dynamique d'évolution et ses risques d'enkystement (pôle génétique).

Au-delà de la description des fonctionnements de chaque type, sera également abordée la question de leur efficience. Celle-ci se définit comme la différence entre la valeur créée et l'ensemble des ressources engagées. Pour ce qui est du dispositif étudié, le rapport coût/avantage reste impossible à quantifier car, on peut à la rigueur mesurer des consommations de ressources, mais guère des valeurs créées localement ou globalement. L'analyse restera donc qualitative. Comme toute instrumentation, les démarches d'observation sociale ne valent pas uniquement par leurs apports opérationnels (Gilbert, 1998), elles ont également des effets induits. C'est essentiellement sur ces effets induits que pourra se "mesurer" la performance potentielle de la démarche, l'instrument pouvant avoir des effets différents de ceux qui en justifient l'usage.

#### 2.2.1 Le type "technicien"

##### *Ses composantes*

La figure 7 répertorie en détail les composantes du type "technicien".

##### *Son fonctionnement*

Le type A que nous avons baptisé "type technicien" est une des formes possibles pour les démarches d'observation sociale qui répond avant tout à la volonté d'accroître le niveau de connaissance général de l'organisation, ou de l'unité, sur la nature du corps social et sur son degré d'adhésion à la stratégie de l'entreprise. La construction d'une base de connaissances, qui puisse être mise à jour régulièrement, est ce qui motive l'adoption des démarches d'observation sociale. La mesure reste la logique dominante et la variable "social" est avant tout consacrée comme une donnée qu'il faut prendre en compte et mesurer.

La représentation du "social" comme une donnée que l'on mesure, une variable à maîtriser et maîtrisable, renvoie à une organisation où la culture dominante est plutôt technicienne et à

dominante économique. Sans toutefois généraliser, nous pouvons toutefois supposer que dans un contexte marqué par une culture technicienne et par une hiérarchie très présente, l'ancrage dominant de la démarche d'observation sociale se fera prioritairement selon l'axe des connaissances. Nous pouvons ajouter que dans ce type de contexte, la donnée sociale s'appréhende plus par l'attention portée aux organisations syndicales, que par l'écoute et l'attention portées au personnel.

La finalité poursuivie influence directement la nature des outils sur lesquels la démarche va reposer. La mesure systématique appelée par la démarche conduit à faire plutôt appel à des outils de nature quantitative relativement formalisés, même si le choix entre différents outils reste ouvert. Ainsi les outils d'enquête ou de baromètres sociaux pourront être adoptés ; le choix s'opérant suivant la fréquence souhaitée pour l'actualisation des connaissances et la quantité d'information souhaitée. Dans la pratique, un outil majeur (plateforme) sera utilisé et portera l'ensemble de la démarche.

Le caractère relativement "fermé" des outils utilisés ainsi que la finalité assignée à la démarche dispensent d'un pilotage "partagé" et autorise le seul porteur de la démarche, sous réserve qu'il ait les compétences nécessaires ou que celles-ci lui soient transmises par la direction, à se charger du fonctionnement. En effet, le souhait de construire une base de connaissances attribue une place centrale à l'étape de recueil de l'information et fait peu de place à la communication et à la diffusion de celle-ci. Les apprentissages se développeront donc autour de la maîtrise de ce nouvel outil et, à l'extrême, peuvent ne concerner que la personne qui en est responsable. Rappelons toutefois que la démarche ne pourra exister sans la participation des différents acteurs de l'organisation qui vont accepter "d'alimenter" les outils en répondant à l'enquête par exemple. Le responsable de la démarche respectera les étapes de la démarche, relativement standardisées, qui lui seront imposées.

En ce qui concerne le pilotage de la démarche, les ressources allouées seront relatives au coût initial de l'engagement (achat éventuel de logiciel, recours à un cabinet extérieur). L'adoption d'un système d'évaluation et de suivi reste secondaire, même si le responsable doit toutefois respecter le "cahier des charges".

### ***Sa maintenance***

- La démarche repose uniquement sur la personne qui en a la responsabilité, par conséquent un départ brutal qui ne permettrait pas la transmission du savoir au nouvel arrivant pourrait enrayer le fonctionnement de l'outil et celui de la démarche dans son ensemble.
- Le maintien du système suppose que le porteur de la démarche, non situé en unité mais rattaché à un niveau central, garde suffisamment de légitimité pour faire que les acteurs des unités acceptent de continuer à alimenter les outils qu'il pilote.
- La pérennité de la démarche paraît conditionnée par le fait que les informations fournies par les outils utilisés répondent effectivement aux attentes des concepteurs.
- Le maintien du système suppose que le porteur de la démarche ne soit pas "lassé" de consacrer du temps à la démarche, sans que celle-ci ne soit dotée d'effets visibles, ni de réel suivi.
- La pérennité de la démarche suppose le respect de ses principes déontologiques à savoir le volontariat, l'anonymat et la restitution des résultats aux répondants s'il s'agit d'une enquête.

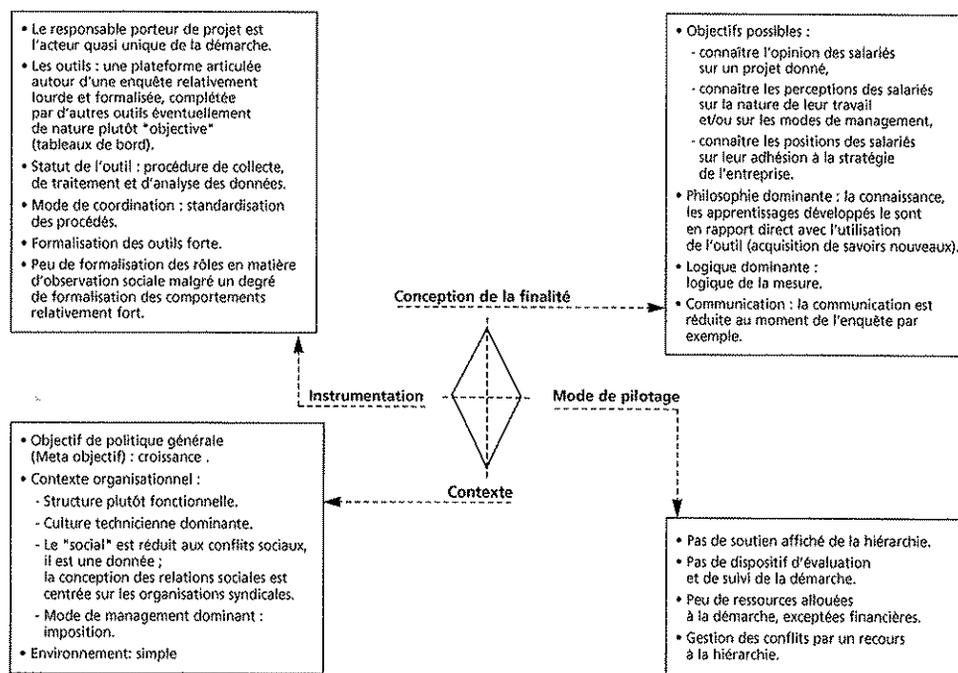
### ***Ses risques de dérive***

- Le risque principal de ce premier type d'observation sociale est son essoufflement et surtout celui des personnes qui l'alimentent. Celles-ci ne pouvant mesurer les effets de l'expression de leur opinion par une traduction dans leur quotidien pourraient en effet perdre confiance dans la démarche, et plus généralement dans leur hiérarchie. L'absence d'opérationnalité donnée aux outils peut faire douter de la finalité qui leur est réellement assignée et introduire une méfiance à leur égard.
- Le second risque concerne la possibilité d'une mécanisation excessive de la démarche qui conduirait à une appréhension mécaniste de la dimension sociale. Cette posture est de moins en

moins tenable et souhaitable compte tenu des modifications de l'environnement dans lequel les entreprises évoluent.

• Le troisième risque est lié à l'obsolescence de l'outil, si celui-ci n'est pas régulièrement actualisé. Les objets de mesure doivent en effet être pertinents tant pour les concepteurs que pour les personnes interrogées.

Figure 7 - Le type "technicien".



### Son efficience

Les ressources engagées sont relativement limitées et sont principalement d'ordre financier. Le coût engagé est en effet celui que l'entreprise devra payer pour faire fonctionner la démarche.

Cette dernière s'appuyant principalement sur un outil type enquête, les coûts seront ceux liés notamment à l'organisation de la passation, à l'achat de logiciels de traitement, au travail, au paiement éventuel d'experts externes intervenus dans le travail d'analyse ainsi qu'à l'opération de restitution des résultats. La démarche étant limitée dans le temps et impliquant un nombre limité d'acteurs, le "coût humain" est réduit. Seuls la participation des personnes à l'enquête et le travail du porteur de projet sur le dossier (la démarche se réduisant au quasi unique porteur de projet) seront imputables au titre des comme des coûts de la démarche.

Pour ce qui est des effets et gains possibles, on peut supposer que les démarches aident la direction de l'entreprise à entrevoir les transformations des métiers, à mesurer le degré d'engagement du personnel dans la stratégie adoptée, et globalement à connaître l'opinion du personnel sur la conduite de l'entreprise. En cela les démarches constituent un apport de connaissances important.

De plus, elles donnent non seulement la possibilité aux salariés de s'exprimer mais lui permettent, sous réserve qu'une restitution des données collectées soit effective, de se situer par rapport à l'entreprise, ce qui peut participer à la construction des identités professionnelles individuelles et collectives.

## 2.2.2 Le type managérial

### *Ses composantes*

La figure 8 répertorie les composantes du type "managérial".

### **Son fonctionnement**

La logique dominante est celle de l'interprétation, plus précisément d'une interprétation collective de la dimension sociale dans l'entreprise. Le social n'est plus une simple donnée à mesurer, mais une ressource que l'organisation doit gérer. Si la direction des ressources humaines est le pilote principal de cette gestion, elle doit y associer les managers opérationnels. La gestion partagée de la donnée sociale et la professionnalisation des acteurs (tant RH que management) sur l'observation sociale sont donc les principales finalités poursuivies par la démarche. Le développement d'une culture de l'observation sociale et de l'écoute du personnel suppose en effet l'instauration de nouvelles relations entre la fonction RH et le management.

Ces finalités renvoient à une instrumentation mixte qui couple un outil quantitatif, noyau dur de la démarche, favorisant l'apprentissage de connaissances nouvelles, et des outils plus informels, supports d'apprentissage de relations différentes entre les acteurs impliqués. Elles n'excluent a priori aucune instrumentation, l'important étant la manière dont les acteurs vont piloter les outils utilisés et les "faire vivre". L'objectif de partage de la gestion de la ressource sociale suppose en effet un pilotage conjoint de la démarche entre la fonction RH et la ligne managériale. Si le porteur principal de la démarche est rattaché à la direction des ressources humaines (en central ou en unité), il doit avoir une crédibilité relationnelle et une pertinence stratégique suffisantes pour lui permettre d'associer au pilotage de la démarche d'une part, l'ensemble des acteurs RH en unités et, d'autre part, la ligne managériale.

Les seules qualités du porteur de la démarche ne suffisent toutefois pas à mobiliser le management dont l'implication dépend avant tout du portage politique de la démarche par sa hiérarchie. Ainsi, l'association du management supposera un affichage par la direction de l'unité de l'importance de la démarche et de son engagement. Celui-ci pourra se traduire par l'intégration de la variable "social" dans le système d'évaluation de l'encadrement.

Il est souhaitable qu'il en soit de même pour les responsables RH en unité pour lesquels la professionnalisation à l'observation sociale devient un impératif, et est inscrite dans leur métier. La qualité et la nature du pilotage sont donc essentielles au respect des finalités. Le système de communication autour de la démarche devra également venir en relais du portage politique et développer une "culture de l'utilité" autour de la démarche en soulignant ses effets et ses possibilités. De la clarté du positionnement et du potentiel opératoire des outils mobilisés dépendra l'association du management.

Le contexte dans lequel ce type d'observation sociale est amené à se développer concerne avant tout les entreprises en phase de transition entre une culture plutôt à dominante technique et mettant l'accent sur les moyens et un type d'organisation où la culture est plus gestionnaire, orientée vers les services et axée sur la négociation des résultats. Le mode de gouvernement dominant dans ce type d'organisation évolue donc d'un mode centré sur l'imposition, vers un mode plus négocié. Ce contexte est le plus souvent marqué (dans les entreprises multi-sites et pluri-niveaux), par une logique de décentralisation conduisant à une évolution structurelle et à une forte décentralisation des responsabilités. Le mode de pilotage des démarches d'observation sociale pourra alors donner sens à cette décentralisation.

### **Sa maintenance**

- Le porteur de la démarche est essentiel pour le fonctionnement de la démarche, il se doit d'avoir des qualités relationnelles, une bonne légitimité et une forte motivation pour parvenir à impliquer les acteurs dans la durée, surtout la ligne hiérarchique.
- Une association progressive des acteurs dans la démarche est souhaitable pour que le système se maintienne. En effet, il est raisonnable lors de l'initialisation de la démarche d'associer un nombre assez limité d'acteurs, et d'élargir le cercle au fur et à mesure que les premiers acteurs

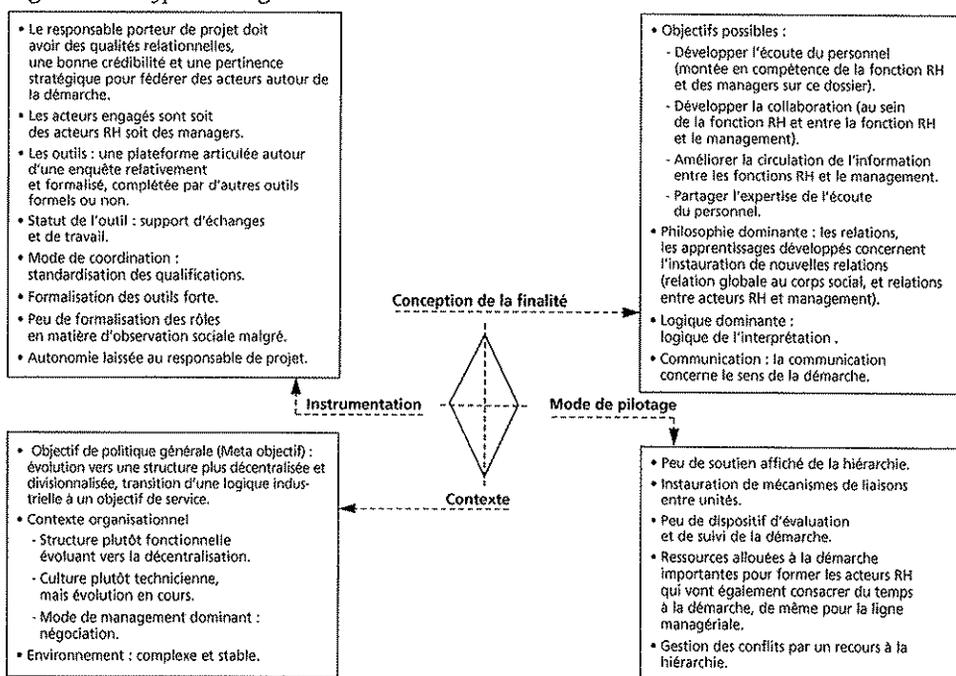
ont été formés. L'association d'un maximum d'acteurs à la démarche, et ceci à tous les niveaux hiérarchiques de l'organisation, est souhaitable pour éviter une "technocratisation" de la démarche qui serait réservée uniquement aux membres de l'encadrement.

- Le contexte organisationnel dans lequel devra être mise en œuvre la démarche, doit favoriser sa progression. Ainsi, l'allocation des ressources (temps, finances, humains) doit permettre à la ligne managériale et aux responsables en unité de se former pour acquérir les compétences nécessaires à leurs nouvelles fonctions. La décentralisation, signifiant bien souvent une surcharge de travail pour l'encadrement, il y a donc là un enjeu essentiel pour la pérennité de la démarche.

- Il faut que la ligne hiérarchique accepte, en dépit de ses autres priorités, de consacrer du temps à la démarche. En effet, le fondement de ce second type est l'instauration de relations nouvelles entre ligne managériale et fonction RH, en vue d'une gestion partagée de la donnée sociale. Ces nouvelles relations ne peuvent s'instaurer sans une participation égale des deux parties.

- À terme, l'inscription de la donnée sociale dans le système d'évaluation des acteurs impliqués (RH et ligne managériale) tant en central qu'au niveau des unités, favorisera un engagement dans la durée, qui ne subira pas l'influence parfois négative du départ d'un des acteurs engagés.

Figure 8 - Le type "managérial".



### Ses risques de dérive

La transmission des savoirs, le transfert de compétences et le développement d'une expertise "locale" sont parfois freinés par les directions qui peuvent ne pas apprécier ce qui peut être assimilé à une "prise de pouvoir". La redéfinition du rôle des équipes et de l'encadrement véhiculée par la démarche pourra être rejetée.

- Un changement du porteur de projet ou des membres de la ligne hiérarchique engagés risque de suspendre la réflexion dans l'attente d'un successeur qui pourra remettre en cause les engagements déjà pris. L'inscription de la démarche dans le système d'évaluation peut permettre de limiter cet effet lié à la succession.

- Si l'outil ne parvient pas à fédérer les acteurs RH et le management, et si les relations souhaitées entre ces deux fonctions ne sont pas modifiées, la démarche peut alors être

détournée de son objectif initial et devenir un outil de mobilisation pour la seule fonction RH.

- Le contexte étant marqué par une étape de transition qui laisse cohabiter deux cultures, celles-ci peuvent, au delà des conflits d'idéaux, freiner la progression de la démarche.
- Un pilotage trop centralisé de la part de la direction centrale qui viendrait heurter un système où celle-ci n'a plus vraiment vocation à diriger, nuirait à l'implication de la ligne managériale qui, par pure réaction de contestation, se désintéresserait de la démarche.

### Son efficience

Si les ressources financières semblent a priori relativement proches de celles consommées par le type précédent, elles sont relativement plus importantes en termes de temps et de moyens humains déployés. Il s'agit en effet d'instaurer une façon nouvelle de travailler, très "coûteuse" en énergie pour se mettre en place. Pour ce qui est des gains possibles, on pourra supposer une contractualisation différente entre la fonction RH et la ligne managériale. Les démarches peuvent également contribuer au renforcement de la hiérarchie directe car elles supposent une évolution du rôle de l'encadrement, et augmenter la crédibilité des professionnels de la fonction ressources humaines auprès de la ligne hiérarchique. Elles peuvent favoriser le dialogue au sein des équipes et entre équipes et créer un nouvel espace de dialogue entre l'encadrement et le personnel. Elles constitueraient en cela une aide à la régulation sociale.

## 2.2.3 Le type "stratégique"

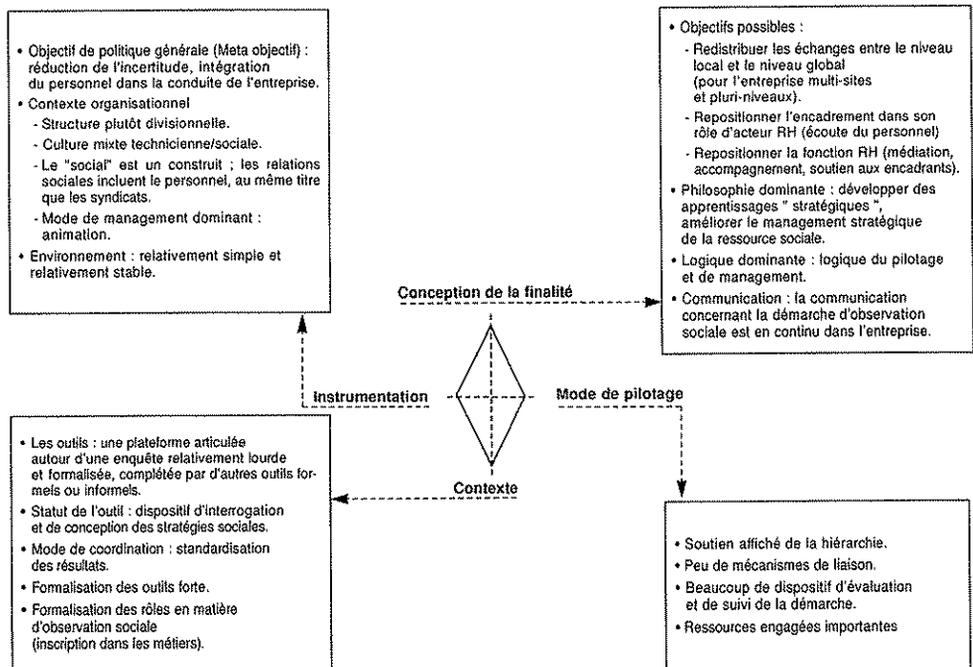
### Ses composantes

La figure 9 répertorie les composantes du type "stratégique".

### Son fonctionnement

Dans ce type d'observation sociale qualifié de "stratégique", la finalité poursuivie est de donner une dimension stratégique à la variable "social" en intégrant dans la formulation de la stratégie les données que fournissent les différents outils mobilisés par la démarche d'observation sociale. Ceux-ci permettent non seulement la mesure des perceptions et du ressenti des acteurs sur la mise en œuvre des stratégies, mais doivent également pouvoir alimenter la formulation de la stratégie.

Figure 9 - Le type "stratégique".



La dimension sociale n'est donc plus une donnée que l'on mesure, mais une composante à intégrer dans la formulation de la stratégie, ce qui peut conduire à une redéfinition de la logique de négociation sociale dominante dans l'organisation. Accorder une dimension stratégique à la démarche d'observation sociale suppose une redistribution des responsabilités entre le niveau central et le niveau de l'unité, qui devient un acteur stratégique autonome, qui formule ses propres stratégies et peut par conséquent user de différents outils pour l'aider dans cette étape.

Les objectifs ambitieux qui sont poursuivis supposent un niveau d'information relativement large et pertinent qui ne peut être atteint par l'utilisation d'un seul outil quantitatif piloté par le niveau central. L'instrumentation devra se composer de différents outils, tant quantitatifs que qualitatifs, tant informels que formels, dont le niveau de conception peut relever soit de la direction centrale, soit du niveau de l'unité. En effet, les initiatives de l'unité pour mettre en place des outils "locaux" sont essentielles pour atteindre les finalités assignées. La complémentarité des différents outils et leur alimentation réciproque permettra de disposer d'un niveau d'information relativement "complet".

L'atteinte des objectifs ne peut se réaliser sans un pilotage impliquant une diversité d'acteurs à tous les niveaux de l'organisation. En effet, pour inscrire la démarche d'observation sociale dans la stratégie, la ligne managériale doit être impliquée et ce quel que soit le rattachement fonctionnel du porteur de projet. Cette implication suppose non seulement certaines qualités pour le porteur de la démarche, mais également un soutien clairement affiché de la hiérarchie de l'unité qui participe activement au pilotage local de la démarche.

Si dans le modèle précédent l'inscription dans les métiers ou l'intégration de la dimension sociale dans le système d'évaluation des acteurs étaient suggérés, ils sont essentiels dans ce type. L'atteinte des objectifs fixés est en effet fortement conditionnée par la nature du pilotage adopté. La création d'une cellule consacrée à l'observation sociale dans la structure, dont le rattachement devrait se faire à la direction des ressources humaines (central dans un premier temps, puis au niveau de l'unité), clairement identifiée, participera également de l'affichage du caractère stratégique de la démarche.

La communication sur la démarche et surtout sur son sens, devra être instaurée de manière continue, afin de ne pas donner l'impression de la gestion d'un projet, dont on ne parle que sur une courte période (par exemple lors de la passation pour une enquête). Elle pourra se concrétiser par la création d'un journal interne consacrée aux pratiques d'observation sociale. Il permettrait non seulement d'afficher la démarche comme une priorité pour l'unité (et plus globalement pour l'organisation), mais également comme un support de capitalisation de connaissances pour les pilotes qui pourraient y échanger leurs expériences.

### ***Sa maintenance***

- Il est souhaitable que la démarche soit portée par le "noyau stratégique" de l'unité même si elle est sous la seule responsabilité directe d'un responsable RH. La composition du groupe de pilotage de la démarche en unité devrait donc être clairement définie. Au-delà de l'affichage, ceci passera par l'inscription dans les métiers de chacun de cette nouvelle responsabilité et l'instauration d'un système d'évaluation en parallèle.

L'animation de ce noyau stratégique peut être confiée au porteur de la démarche ; ce qui suppose que celui-ci soit doté de certaines qualités telles que la crédibilité relationnelle, la pertinence stratégique, ou encore une forte motivation.

- Le pilotage de la démarche peut aller ensuite au delà du noyau stratégique (création de pôles d'expertise locaux).
- Les organisations syndicales sont associées à la démarche car elles peuvent être par la suite des facteurs de blocage, ou au contraire des facilitateurs.
- La démarche d'observation sociale, couplée à la décentralisation, implique de nouvelles

manières de travailler et de nouveaux rôles pour les acteurs RH et pour l'ensemble de l'encadrement. Il paraît donc nécessaire de préparer les personnes prenant ces postes à leurs nouveaux rôles par une formation appropriée.

- La direction centrale doit pouvoir mettre à disposition des unités un système d'assistance et de suivi. En effet, elles ont désormais en charge de nouvelles missions d'observation sociale qui exigent des compétences nouvelles.
- La communication est une priorité pour le maintien du système. La démarche n'a en effet pas encore de traduction dans le quotidien de nombreux acteurs, ce qui à terme peut la rendre difficile. Cette communication peut s'orienter sur le sens de la démarche.
- Le système peut être davantage orienté vers le pilotage que vers le contrôle, il s'agira en effet de faciliter le développement du potentiel d'une unité, et de contrôler a priori la pertinence des orientations prises.

#### ***Ses risques de dérive***

- Le souhait de la direction centrale de limiter les marges de manoeuvre des unités peut bloquer la progression de la démarche. Les unités ont localement su donner un sens à la démarche et aux problématiques sur lesquelles elle est construite, qui lui ont donné une " légitimité locale " et ont permis à certaines unités de construire leurs propres outils (initiatives). Si les marges de manoeuvre laissées aux unités se réduisent, tout cela sera à refaire car la dynamique de mise en oeuvre adoptée par les directions d'unités sera freinée.
- Une réaffectation des ressources tant humaines que financières ou en temps, peut nuire à la progression de la démarche qui dépend très directement des moyens des unités. Une absence de compétences aux postes qui les requièrent peut remettre en cause le bon fonctionnement de l'ensemble de la chaîne de délégation et la pertinence de la décentralisation de la démarche.

#### ***Son efficience***

Les ressources engagées sont très importantes, tant en moyens humains, qu'en temps ou encore financièrement. Ce type d'observation sociale suppose en effet non seulement l'adoption d'instruments mis au service de la démarche d'observation sociale, mais également une traduction organisationnelle de l'importance de la démarche. Ainsi, aux coûts liés au fonctionnement "logistique" des outils (passation, analyse, traitement, restitution), s'ajoutent ceux de la formation et de l'implication des acteurs. Ces derniers sont relativement élevés du fait de l'implication d'un maximum d'acteurs dans la démarches.

Pour ce qui est des gains et des effets induits ils vont au delà de ceux déjà annoncés pour les deux précédents types, qui sont également vérifiés ici. Les apprentissages produits sont importants dans ce dernier type et peuvent conduire à une reformulation du système relationnel et à une recomposition des savoirs, pour in fine redéfinir les modes de fonctionnement internes et réorienter les stratégies dans lesquelles l'entreprise était engagée.

Les types exposés constituent des schémas de référence qui appellent un choix des dirigeants en tant qu'architectes responsables de la démarche au sein de leur entreprise. La description des types présentée se fonde sur un fort principe de cohérence. En pratique, il serait illusoire - voire réellement dangereux - comme l'ont montré les travaux sur la "simplicité" organisationnelle, de fonder l'architecture d'une démarche d'observation sociale sur un tel degré de cohérence car les organisations où la cohérence est trop parfaite risquent la sclérose. A. Desreumaux (1993) note ainsi : « La notion de cohérence est fréquemment abordée d'une façon relativement naïve en l'assimilant implicitement à l'identité des messages véhiculés par les systèmes de gestion alors que la recherche d'une complémentarité ou d'un dosage subtil d'impulsions, évitant l'exacerbation d'une tendance, est une manière aussi pertinente d'être cohérent. »<sup>21</sup> La pertinence doit être au centre des préoccupations des dirigeants lorsque ceux-ci cherchent à concevoir une démarche d'observation sociale.

21. A. Desreumaux (1973, p. 374), cité par Bouquin (1998, p. 88).

## Approfondissements

L'approche par types telle qu'elle a été présentée dans cette communication a vocation à élaborer des formes possibles, des logiques différentes et contrastées de démarches d'observation sociale en entreprise. Son objectif est de proposer des opérateurs de sens, des heuristiques de raisonnement. Elle n'a donc vocation qu'à constituer un point de passage dans la démarche de conception.

En effet, on ne peut rester à l'identification des processus et des leviers mis en œuvre. Une fois les types proposés, il s'agira ensuite de proposer, sur le plan conceptuel et méthodologique, les principes et conditions pratiques pour concevoir une démarche d'observation sociale. Nous nous attacherons dans la suite de nos travaux à formuler un jeu propositionnel qui ne sera ni une description de ce qui est, pas plus qu'une compréhension du comment cela fonctionne, mais avant tout et surtout une orientation sur le comment réfléchir ? Dans quelles directions ? En quels termes ? Selon quelles logiques ? (Claveau, Martinet et Tannery, 1998). Il procédera d'une articulation dynamique des quatre dimensions du questionnement générique pour la conception des démarches d'observation sociale présentées.

Considérant comme opportun pour le dirigeant de disposer d'énoncés heuristiques lui facilitant la construction de son problème, nous souhaitons donc poursuivre notre recherche afin de proposer, in fine, un guide conceptuel et méthodologique pour la conception des démarches d'observation sociale. Cette communication se veut une première étape dans cette démarche de modélisation.

## Bibliographie

- Argyris C.** (1995), "Savoir pour agir. Comment surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel", Paris, InterÉditions.
- Barel Y.** (1973), "La reproduction sociale", *Anthropos*.
- Chanal V. Lesca H. et Martinet A.C.** (1997), "Vers une ingénierie de la recherche en sciences de gestion", *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, p. 41-51.
- Chanal V., Claveau N., Tannery F.** (1997), "Le diagnostic interprétatif : un instrument méthodologique pour le chercheur ingénieur en stratégie", *communication au congrès de l'Association internationale de management stratégique*.
- Claveau N., Martinet A.C. et Tannery F.** (1998), "Formes et ingénierie du changement stratégique : dix ans d'interactions avec une entreprise", *Revue Française de Gestion*, n° 120, sept.-oct., p. 70-87.
- Claveau N. et Tannery F.** (2001), "La recherche à visée ingénierique en management stratégique ou la conceptict", p. 70-87.
- Claveau N. et Tannery F.** (2001), "La recherche à visée ingénierique en management stratégique ou la conception d'artefacts médiateurs", *Journées de l'Institut de recherche en gestion : Épistémologie et méthodologie en sciences de gestion*, 17 nov. 2000, université Paris Val de Marne (Paris XII), à paraître dans un ouvrage collectif, "Regards sur la recherche en Gestion", éditeur EMS.
- Daft D.L. et Weick K.E.** (1984), "Toward a model of organizations as interpretative systems", *Academy of Management Review*, vol. 9, 2, p. 284-295.
- David A.** (1996a), "L'aide à la décision : entre outils et organisation", *Entreprises et Histories*, n° 13, décembre, p. 9-26.
- David A.** (1996b), "Structure et dynamique des innovations managériales", *Centre de gestion scie*, n° 13, décembre, p9-26.
- David A.** (1996b), "Structure et dynamique des innovations managériales", *Centre de Gestion Scientifique École des Mines de Paris, Cahier de Recherches n° 12*, juin.
- Denis J.F. et Tannery F.** (2000), "Contrôle et stratégies de groupe : une approche configurationnelle", *communication à la 9<sup>e</sup> conférence internationale de management stratégique*, mai.
- Eraly A.** (1995), "Le développement humain et le développement technologique : une vision socio-psychologique", in "Changement technologique et gestion des ressources humaines", Montréal, Gaëtan Morin, p. 37-58.

- Galbraith J.R.** (1973), "Designing Complex Organizational Structure and Management of Human Resources", *Montréal, Gaëtan Morin*, p. 37-58.
- Galbraith J.R.** (1973), "Designing Complex Organization", *Reading Mass, Addison Wesley*.
- Galey B.** (1996), "Enjeux et moyens de l'observation sociale dans onze grandes entreprises : étude exploratoire", *mémoire de DEA, Université Jean Moulin Lyon3 - Groupe ESC Lyon, septembre*.
- Gilbert P.** (1998), "L'instrumentation de Gestion. La technologie de gestion en science humaine", *Economica*.
- Gorry G.A. et Morton M.S.** (1971), "A framework for management information systems", *Sloan Management Review*, 13, p. 55-70.
- Hatchuel A. et Weil B.** (1992), "L'expert et le système", *Economica*.
- Igalens J. et Loignon C.** (1997), "Prévenir les conflits et accompagner les changements, l'observation sociale au service des entreprises et des administrations", *Maxima, Laure du Mesnil Éditeur*.
- Kimberly J.R.** (1981), "Managerial innovation", in *Nystrom P. C. et Starbuck W. H. (éd.), "Handbook of organizational design", vol n°1, London Oxford University Press, optional design", vol n° 1, London, Oxford University Press, p. 85-104*.
- Lawrence P.R. et Lorsch J.W.** (1967), "Organizational and Environment", *Boston, Harvard Business School*.
- Louart P.** (1995), "Succès de l'intervention en Gestion des Ressources Humaines", *Éditions Liaisons, option gestion*.
- Martinet A.C.** (1984), "Management stratégique : organisation et politique", *Mac Graw Hill, Ediscience internationale*.
- Mason R.O. et Mitroff I.I.** (1973), "A program for research on management information system", *Management Science*, 19, p. 475-487.
- Mevelléc P.** (1996), "Modèle d'entreprise et système de calcul de coûts", in *"Cohérence, Pertinence et Évaluation", Economica, p. 181-207*.
- Midler C.** (1986), "Logique de la mode managériale", *Gérer et Comprendre, Annales des Mines, Eska, p. 74-85*.
- Midler C.** (1990), "Instrumentation économique et mutation industrielle. Les enseignements d'une recherche chez Renault", *Gestion Industrielle et Mesure Économique, p. 317-337*.
- Mintzberg H.** (1982), "Structure et Dynamique des organisations", *Les Éditions d'Organisation, Paris*.
- Mintzberg H.** (1989), "Le management, Voyage au coeur des organisations", *les Éditions d'organisation, Paris*.
- Moison J.C.** (1997), "Du mode d'existence des outils de gestion. Les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation", *Séli Arslam*.
- Nelson M. et Sieber S.D.** (1976), "Innovation in urban secondary schools", *Schools Review, 84, p. 213-231*.
- Ocasio W.** (1997), "Towards an attention-based view of the firm", *Strategic Management Journal, vol. 18 (summer special issue), p. 187-206*.
- Rabardel P.** (1995), "Les hommes et les techniques. Approche cognitive des instruments contemporains", *Armand Colin*.
- Rojot J. et Bergmann A.** (1995), "Comportement et organisation", *Vuibert, Paris*.
- Simons R.** (1994), "How new top managers use control systems as levers of strategic renewal", *Strategic Management Journal, Vol. 15, p. 169-189*.
- Tabatoni P. et Jarniou P.** (1975), "Les systèmes de gestion, politiques et structures", *Presses Universitaires de France, Paris*.
- Tonneau D.** (1997), "Un changement d'organisation de la production à la merci de l'instrumentation d'un simple outil de gestion", in *"Du mode d'existence des outils de gestion. Les instruments de gestion à l'épreuve de l'organisation", J.C.Moison, Séli Arslam, p. 135-161*.