

Université des Sciences Sociales de Toulouse

Institut d'Administration des Entreprises
Centre de Recherche en Gestion - EA 792
LIRHE - UMR CNRS n° 5066

Réseaux d'Observation Sociale Caractérisation et Performance

Thèse

en vue de l'obtention du doctorat en Sciences de Gestion
présentée et soutenue publiquement le 7 juillet 2003
par

Hélène Hereng

Membres du jury :

José Allouche

Professeur des Universités, Université Paris 1, IAE, *Rapporteur*

Franck Cochoy

Professeur des Universités, Université Toulouse 2

Jacques Igalens

Professeur des Universités, Université Toulouse 1, *Directeur de Recherche*

Claude Loignon

Chef du service de Veille et Intelligence Economiques et Stratégiques
Direction de la Stratégie, Groupe La Poste

Alain-Charles Martinet

Professeur des Universités, Université Jean Moulin Lyon 3, *Rapporteur*

L'université n'entend ni approuver, ni désapprouver les opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propre à leur auteur.

REMERCIEMENTS

Je tiens avant tout à remercier mon directeur de thèse, Jacques Igalens, pour son suivi, sa disponibilité et sa patience.

Cette thèse n'aurait pu être réalisée sans le soutien de nombreux chercheurs et enseignants.

Je remercie tout particulièrement Michel Callon pour m'avoir donné l'inspiration et les conseils fondateurs à la réalisation de ce travail.

Je remercie aussi pour ses précieux conseils Emmanuel Lazega.

Que soient également remerciés Eric Jolivet, Raphaël Stofer et Karim Mignonac qui m'ont permis de mener à bien l'analyse des données.

Qu'il me soit permis de remercier tous les professionnels de La Poste qui ont bien voulu participer à cette recherche, et tout particulièrement Claude Loignon, Emmanuel Betou, André Cassou, Jean-Paul Chopelin et Jean-Luc Caraire.

Merci à Bruno Sire et à toute l'équipe du LIRHE, ainsi qu'à l'IAE Toulouse, pour m'avoir fourni un support logistique.

Merci à mes parents et amis pour leur soutien tout au long de ce travail.

A Victor, Martin, et Gaspard

TABLE DES MATIÈRES

Introduction Générale	1
Partie 1. La place de l'observation sociale en GRH.....	19
Chapitre 1. Le champ de l'observation sociale.....	21
<i>Section 1. La spécificité de l'observation sociale</i>	<i>22</i>
1.1. Le périmètre de l'observation sociale.....	22
1.1.1. Le diagnostic social, des enquêtes ponctuelles à but exploratoire	22
1.1.2. L'audit social, une procédure de contrôle.....	23
1.1.3. Le contrôle social, une approche analytique.....	25
1.1.4. La veille sociale, une détection des facteurs de conflictualité	26
1.1.5. L'observation sociale, technique de management	26
1.2. Les finalités de l'observation sociale	29
1.2.1. La production d'information et de connaissance	29
1.2.2. La prévention des conflits.....	33
1.2.2.1. Les conflits collectifs en France	36
1.2.2.2. Evaluation des risques de conflictualité.....	38
1.2.2.3. Prévention et non prédiction	40
1.2.3. Une aide à la décision.....	41
1.2.3.1. L'observation sociale dans le cadre de la théorie de la décision.....	41
1.2.3.2. Les apports spécifiques de l'observation sociale à la prise de décision.....	42
1.2.3.3. L'accompagnement du changement	44
1.3. L'observation sociale en débat	46
1.3.1. Les canaux de la régulation sociale	47
1.3.2. L'observation sociale face aux syndicats.....	50
1.3.3. L'observation sociale, nouveau mode de médiation.....	51
1.3.4. La responsabilité sociale de l'entreprise traduite par la loi NRE.....	53
1.3.5. Les risques d'un excédent d'information.....	56
<i>Section 2. La dimension organisationnelle de l'observation sociale</i>	<i>58</i>
2.1. Observation sociale et structure	59
2.1.1. La position au sein de l'organigramme.....	60
2.1.2. Un collectif d'acteurs distribué.....	62
2.1.3. L'observation sociale décentralisée	63
2.1.3.1. Les principes de décentralisation	64
2.1.3.2. Le niveau de décentralisation	67
2.1.4. Vers une organisation transversale	70
2.2. Observation sociale et pouvoir	75
2.2.1. Les différentes formes de pouvoir des acteurs de l'observation sociale.....	75
2.2.2. Les modifications des relations de pouvoir dues à l'observation sociale	79

<i>Section 3. La dimension instrumentale de l'observation sociale</i>	83
3.1. Des indicateurs objectifs, nécessaires mais non suffisants	84
3.1.1. Le bilan social, un outil précurseur	85
3.1.1.1. Le cadre légal	85
3.1.1.2. Une démarche de normalisation	86
3.1.1.3. Les faiblesses du bilan social	87
3.1.2. Les systèmes d'information RH, pour un accès distribué à l'information	91
3.1.3. Indicateurs et tableaux de bord sociaux	94
3.1.3.1. La nature des indicateurs retenus	95
3.1.3.2. Intérêts et limites des tableaux de bord sociaux	97
3.1.4. Le rapport RSE	98
3.2. Des indicateurs qualitatifs pour contextualiser	102
3.2.1. Les entretiens	102
3.2.2. Les enquêtes sociales	103
3.2.2.1. Principes généraux	103
3.2.2.2. Critères de qualité	106
3.3. Des indicateurs interprétatifs pour être au plus près des salariés	108
3.3.1. Les différents capteurs sociaux	108
3.3.2. L'intérêt des capteurs sociaux	109
3.3.3. Les méthodes mobilisées	112
3.3.4. Les limites des capteurs sociaux	113
Chapitre 2. Cadre théorique	121
<i>Section 1. Observation sociale et sociologie de l'acteur-réseau</i>	<i>122</i>
1.1. Les concepts clés	123
1.1.1. L'acteur-réseau	123
1.1.2. La dynamique de traduction	126
1.2. Les principes méthodologiques	129
1.2.1. Le principe de symétrie généralisée	129
1.2.1.1. Principe de symétrie de l'explication	129
1.2.1.2. Principe de symétrie humain/non-humain	130
1.2.2. Le principe de libre association	131
1.3. L'organisation comme un réseau socio-technique	132
1.3.1. La question de l'intégration organisationnelle	133
1.3.1.1. La conception minimaliste	134
1.3.1.2. La conception maximaliste	136
1.3.2. L'organisation en réseau	138
1.3.2.1. Caractérisation d'un réseau socio-technique	139
1.3.2.2. Dynamique de réseau	140
1.4. Une relecture de l'observation sociale	143
1.4.1. L'observation sociale comme un processus	144
1.4.1.1. Processus d'information	144
1.4.1.2. Processus d'accompagnement du changement	145
1.4.2. Fonctionnement en réseau de l'observation sociale	146
1.4.2.1. Circulation en réseau de l'information	147
1.4.2.2. Le réseau, source d'apprentissage	148
1.4.2.3. La mise en réseau des compétences	151

<i>Section 2. Observation sociale et performance</i>	153
2.1. Efficacité et efficacité de l'observation sociale.....	155
2.2. L'évaluation de l'observation sociale.....	157
2.3. Le choix de la satisfaction.....	162
2.3.1. Définition et caractéristiques.....	163
2.3.2. Satisfaction, attitude et qualité perçue.....	164
Partie 2. Morphologie de réseau et mesure de la performance	171
Chapitre 3. Hypothèses et Méthodologie	173
<i>Section 1. Hypothèses de recherche</i>	174
1.1. La capacité d'un acteur à interagir : l'indice de centralité.....	174
1.1.1. Définition et mesure.....	174
1.1.2. Centralité, prestige et pouvoir.....	177
1.1.3. Centralité et satisfaction vis-à-vis de l'observation sociale (H1).....	180
1.2. Le poids des interactions d'un acteur : l'indice de densité.....	182
1.2.1. Les modalités d'interprétation.....	182
1.2.1.1. La densité, indice de communication.....	183
1.2.1.2. La densité, indice de normalisation.....	184
1.2.1.3. La densité, indice de contrainte.....	186
1.2.2. Densité et satisfaction vis-à-vis de l'observation sociale (H2).....	187
<i>Section 2. Morphologie des réseaux d'observation sociale</i>	189
2.1. Construction des graphes.....	189
2.2. Morphologie globale.....	193
2.2.1. La cohésion pour constituer des cliques.....	194
2.2.2. L'équivalence pour constituer des blocs.....	197
2.3. Degré d'intégration du réseau.....	198
2.4. Longueur et polarisation du réseau.....	200
<i>Section 3. Mesure de la satisfaction</i>	203
3.1. Les modèles sous-jacents à la construction d'une échelle.....	203
3.2. Les échelles "classiques".....	206
3.2.1. Servqual.....	207
3.2.2. Servperf.....	209

3.3. Une échelle dédiée à l'observation sociale.....	210
3.3.1. Les différentes facettes de la satisfaction.....	210
3.3.1.1. Le choix d'une méthode qualitative.....	211
3.3.1.2. La collecte des informations.....	212
3.3.1.3. Résultats obtenus.....	214
3.3.2. L'indice de satisfaction.....	215
3.3.2.1. Le choix d'une démarche quantitative.....	216
3.3.2.2. Le format de l'échelle.....	217
3.3.2.3. Le contenu de l'échelle.....	218
3.3.2.4. Modalité électronique d'administration du questionnaire.....	222
3.3.2.5. Epuration de la mesure.....	224
3.3.2.6. Les 10 facettes de la satisfaction globale.....	241
Chapitre 4. Résultats empiriques.....	247
<i>Section 1. Les spécificités du terrain.....</i>	<i>248</i>
1.1. Le champ du public.....	249
1.2. Les entreprises de service public.....	252
1.2.1. Spécificités en termes de relations avec l'environnement.....	253
1.2.1.1. Un poids économique certain.....	253
1.2.1.2. Des statuts juridiques différents pour une autonomie croissante.....	254
1.2.1.3. Des missions de service public.....	255
1.2.1.4. Des contrats de plan ou d'objectifs.....	256
1.2.1.5. Le recul des monopoles.....	259
1.2.2. Spécificités en termes de fonctionnement interne.....	260
1.2.2.1. Une tendance à la bureaucratisation.....	261
1.2.2.2. Un personnel sous statut.....	261
1.2.2.3. Une politique salariale sous contrôle.....	264
1.2.2.4. Une culture de service public.....	265
1.3. La modernisation des entreprises de service public.....	266
1.3.1. La justification de la modernisation.....	266
1.3.1.1. La crise de légitimité du service public.....	266
1.3.1.2. La nouvelle donne de l'environnement du secteur public.....	267
1.3.2. Les pratiques mises en œuvre.....	269
1.3.2.1. Les principaux axes de modernisation.....	269
1.3.2.2. La GRH dans les entreprises de service public.....	273
1.4. La Poste.....	278
1.4.1. Le gouvernement d'entreprise.....	279
1.4.2. Situation économique et financière.....	279
1.4.3. Politique des ressources humaines.....	280
1.4.4. Les réseaux d'observation sociale de La Poste.....	285
1.4.4.1. La place de l'observation sociale au sein de la structure.....	285
1.4.4.2. Le dispositif d'observation sociale.....	288
1.4.4.3. Les productions.....	295
<i>Section 2. La performance d'un réseau d'observation sociale.....</i>	<i>299</i>
2.1. Analyse morphologique et longitudinale des réseaux d'observation sociale.....	299
2.1.1. Analyse des relations.....	309
2.1.1.1. Hétérogénéité des acteurs.....	309
2.1.1.2. Caractère hiérarchique ou réticulaire des relations.....	310

2.1.1.3.	Des relations aux polarités multiples	312
2.1.1.4	Des relations absentes des graphes	316
2.1.2.	Les rôles des pôles	317
2.1.2.1.	Les gardiens	318
2.1.2.2.	Les agents de liaison	319
2.1.2.3.	Les leaders d'opinion	320
2.1.2.4.	Les cosmopolites	321
2.1.3.	Dynamique des réseaux d'observation sociale	324
2.1.3.1.	Les principaux mouvements	325
2.1.3.2.	Les configurations des réseaux	329
2.1.3.3.	Les interactions entre acteurs issus des configurations	335
2.2.	Analyse indiciare des acteurs	340
2.2.1.	Profil des acteurs	341
2.2.1.1.	Centralités et variables de contrôle	342
2.2.1.2.	Densité et variables de contrôle	345
2.2.2.	Positionnement et stratégie des acteurs	346
2.3.	La satisfaction vis-à-vis du dispositif d'observation sociale de La Poste	356
2.3.1.	Caractéristiques des répondants	356
2.3.2.	Analyse des niveaux de satisfaction par facette	357
2.3.3.	Analyse de la satisfaction globale	363
2.4.	Les facteurs de performance	367
2.4.1.	Le nombre de liens entre acteurs	369
2.4.2.	La proximité des acteurs	371
2.4.3.	L'intermédiarité des acteurs	374
2.4.4.	La force des liens	375
2.4.5.	Facteurs non significatifs	378
2.5.	Application managériale	381
2.5.1.	Des réseaux et des hommes	381
2.5.2.	Gérer des objectifs contradictoires	386
2.5.3.	Gérer l'interdépendance des acteurs	390
2.5.4.	Un réseau de confiance	393
2.5.5.	Un réseau d'apprentissage	395
2.5.5.1.	Le réseau d'observation sociale comme lieu d'apprentissage collectif	395
2.5.5.2.	La capitalisation des connaissances	396
 Conclusion Générale		401
 Bibliographie		409
 Liste des tableaux		443
 Table des figures		447
 Annexes		451

INTRODUCTION GÉNÉRALE

L'organisation est un système social, un ensemble de coalitions d'individus et de groupes d'intérêts. Cet ensemble est formalisé et hiérarchisé en vue d'assurer la coopération et la coordination de ses membres dans l'accomplissement de buts donnés ; l'organisation est une réponse à l'action collective. Les individus organisent leur système de relations pour résoudre les problèmes auxquels l'organisation doit faire face.

Notre travail de recherche est ancré dans cette conception de l'entreprise comme un ensemble de relations concrètes entre des individus interdépendants. La question de l'observation sociale s'inscrit dès qu'on l'énonce, dans cette conception de l'organisation centrée sur le social. Il s'agit de faire référence à la manière dont des individus coopèrent pour mener à bien une action collective, à des contextes d'action par essence particuliers et locaux, à des individus qui communiquent, échangent, interfèrent à de nombreuses occasions, de manière affective ou stratégique, s'associent ou entrent en conflit quotidiennement. Car, dans cet univers essentiellement relationnel, il y a bien un ordre, un sens, une cohérence. Du produit instable des comportements individuels, de leur combinaison, émerge bien effectivement une régularisation, une forme de stabilité. L'observation sociale doit contribuer à ce rapprochement entre individu et organisation.

Cet ancrage n'évacue pas pour autant les éléments managériaux et instrumentaux liés à toute thèse en sciences de gestion. D'une manière tout aussi immédiate, la question de l'observation sociale renvoie à la question des pratiques managériales, des processus et des outils. L'observation sociale, dispositif de gestion, peut contribuer à faire émerger une cohérence dans la contingence des interactions humaines. Cela se traduit par le souci de produire une connaissance utilisable dans la pratique professionnelle. La nature même des connaissances recherchées et des résultats à travers l'observation sociale menée a évolué.

Dans une première période, l'observation sociale a été considérée comme un moyen de repérer les freins au développement des entreprises. Au cours de cette période de forte croissance économique fondée sur la rationalité technique de l'organisation de la production, le social observé est celui de la réduction des inégalités concrètement vécues en entreprise, afin de rétablir quelque peu l'égalité entre citoyens tous promus au salariat, et que les conditions matérielles de vie de travail pouvaient rapprocher ou séparer. On observe alors les indicateurs d'accident, d'absentéisme, de turnover, source de disparités entre les personnels ; on relève les indicateurs de climat social et plus spécifiquement de taux de grève pour apprécier le niveau de motivation des salariés. L'observation sociale permet alors de se donner les indicateurs quantitatifs du comportement des salariés, analysés en termes soit de satisfaction, soit de révoltes individuelles ou collectives, et que l'on interprète en comparant les résultats par

rapport à des moyennes annuelles, catégorielles, ou entre départements et services. L'observation sociale permet donc une veille sociale pour que le management puisse anticiper les réactions négatives à la production. D'autre part, dans une telle période, on étudie les conditions de vie au travail, plus que l'effort de travail lui-même réalisé par les salariés. Enfin, ces indicateurs peuvent alimenter la négociation collective avec les syndicats au niveau des branches ou des grandes entreprises où la représentativité des syndicats et leur puissance relative font, en outre, l'objet d'une attentive considération. En bref, dans cette première période de l'observation sociale d'organisations tirées par une forte croissance économique, on considère la vie sociale, le collectif, surtout comme une source de blocage, de revendication ou de frein au développement. Il s'agit donc d'anticiper les facteurs sociaux négatifs pour y répondre par la redistribution d'avantages plus ou moins négociés.

Dans une seconde période, cette forme d'observation sociale ne suffit plus, il faut mieux comprendre les motivations des travailleurs. Cette période de l'observation sociale naît dans les années 80 avec l'ouverture des entreprises à la concurrence internationale et leur engagement dans des politiques ambitieuses de Gestion des Ressources Humaines. Avec la pression des marchés de plus en plus ouverts, les entreprises doivent réagir en se modernisant, ce qui les oblige à compter davantage sur l'implication de leurs salariés en terme de compétence, d'initiative, de mobilité, de communication, de formation... Dans ce nouveau contexte, l'observation sociale des seuls freins sociaux au développement ne suffit plus, il s'agit de mieux comprendre les motivations au travail, les capacités d'apprentissage, de mobilité, et d'implication dans les politiques de qualité et de progrès. Les anciens indicateurs sociaux de comportement et des revendications quantitatives sont insuffisamment sensibles à cette réalité motivationnelle. Aux indicateurs du bilan social classique s'ajoutent alors des campagnes d'enquêtes par questionnaires et par entretiens au sein des entreprises privées et publiques, dont l'objectif est d'explorer l'implication présente et à venir des populations au travail. On cherche à mieux connaître les populations sensibles, les phénomènes de pyramide des âges, les effets de requalification. Et pour interpréter les résultats de telles enquêtes, essentiellement catégorielles, on se reporte à des référents de courants socioculturels nationaux, élaborés par des cabinets conseils en marketing qui surveillent l'évolution de tendances appelées individualisme, hédonisme, retrait, engagement, autoritarisme, etc... Des typologies fondées sur des panels d'envergure nationale permettent de réfléchir aux perspectives de mobilisation du personnel, de chaque entreprise, en dressant une image de sa culture catégorielle (âge, sexe, grade, fonction) par référence aux typologies nationales, ainsi qu'aux évolutions annuelles si l'on peut disposer de questionnaires répétitifs, comme le fameux sondage "Vous et votre entreprise" effectué régulièrement au sein d'EDF-GDF.

De cette seconde approche de l'observation sociale, on retient l'idée qu'une culture d'entreprise est constituée de sous-cultures catégorielles dont les valeurs et identités relatives peuvent rendre compte non plus seulement des pronostics de révolte, mais surtout des diagnostics de capacités d'implication au travail. Le succès économique d'une entreprise est lié à ses acteurs motivés dont il s'agit de reconnaître les attentes d'une juste rétribution en échange de leur forte contribution aux exigences de la production.

Dans une troisième période, l'observation sociale se situe dans le contexte de la mondialisation de l'économie. Ce phénomène s'est traduit au cours des années 90 par des fusions, des fermetures, des plans sociaux, des restructurations, des modernisations informatiques, et des renouvellements professionnels des milieux productifs. Même les entreprises de service public sont confrontées à la concurrence du privé au plan national et européen. L'organisation des entreprises a profondément évolué : raccourcissement des lignes hiérarchiques et aplatissement des structures, transversalité des processus, organisation par projet, polyvalence et décentralisation sont les principaux mots d'ordre en matière d'organisation et de management. L'organisation se structure à partir et autour des hommes de manière à tirer le plus grand parti possible de leurs compétences.

L'efficacité des entreprises résultait principalement de la qualité de leurs règles, procédures, modes opératoires, qui structuraient les rôles de chacun. Les situations de travail étaient suffisamment formalisées et précisément définies pour que, en les faisant évoluer, on agisse quasi mécaniquement sur les comportements. Structures formelles et informelles se superposaient le plus souvent. Sous la pression de l'évolution des environnements économiques, la qualité et la flexibilité viennent s'ajouter à la productivité qui garde toute son importance. En réalité, une nouvelle donne caractérise la vie au travail, celle du changement permanent de structures, de produits, de clients, d'utilisateurs, de concurrents, de technologies, de management, de réglementations sécuritaires et fiscales, de temps de travail, etc... Or, dans un tel contexte de perturbations fréquentes, c'est l'avenir qui s'obscurcit, on ne peut plus parler de tendances lourdes, ou de cultures maison porteuses de sécurités futures. Là où on attendait des individus qu'ils respectent des règles, procédures et modes opératoires, on attend aujourd'hui qu'ils prennent des initiatives et fassent preuve de créativité. Cette représentation de l'organisation met l'accent sur le fait que la régulation sociale de l'organisation résulte d'ordres locaux pour reprendre l'expression de Friedberg E. (1993)¹ ou de Latour B. (1996)². Quand on change un des sous-systèmes de l'organisation (objectifs, techniques, structures ou culture), on modifie le plus souvent plusieurs systèmes d'action concrets. Un même acteur pourra "gagner" au changement dans un cas et "perdre" dans un autre. Pour lui, le changement n'aura pas une unique conséquence, mais des conséquences multiples qui pourront être contradictoires les unes avec les autres. L'acteur qui initie et conduit le changement appréhende le plus souvent l'organisation dans sa globalité par le système alors que les acteurs concernés par le changement vivent ce dernier localement au niveau des systèmes d'action concrets. Lors d'un changement, les situations qui structurent les rationalités de celui qui entreprend le changement et de ceux qui sont concernés par le changement ne sont pas les mêmes. Ceci explique d'une part, pourquoi il est difficile d'anticiper le comportement des individus concernés par un changement organisationnel et, d'autre part, pourquoi les comportements effectivement adoptés peuvent a priori paraître "irrationnels".

En conséquence, quand les plans sociaux menacent et que les financiers imposent l'exigence de rentabilité pour les actionnaires, l'observation sociale des freins et des motivations disponibles a moins d'intérêt. Le problème social majeur devient celui

¹ Friedberg E. (1993), *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*, Collection Points Essais, n° 341, Paris : Editions du Seuil.

² Latour B. (1996), « Que peuvent apporter l'histoire et la sociologie des sciences aux sciences de gestion ? », *Conférence-Débat aux XIII^{èmes} journées nationales des IAE*, 16 et 17 avril, Toulouse.

de l'appréciation et du renforcement des capacités de coopération entre acteurs réels de la production. L'observation sociale doit alors porter sur les capacités de réactivité au niveau concret où se croisent et se coordonnent les acteurs directs de la production. Les sociologues des entreprises ont depuis longtemps mis en évidence l'importance de jeux d'acteurs autour des problèmes d'organisation et de réglementation de la vie collective. Il s'agit, dès lors, d'explorer les capacités de cohésion sociale, de débat et de reconnaissance professionnelle qui fondent au niveau d'un établissement la dynamique collective d'un véritable "monde social d'entreprise". En prenant appui sur des indicateurs d'environnements économiques, de structures d'organisation, de jeux d'acteurs, de cultures et d'identités professionnelles, on peut reconstituer la nature d'un monde social qui interviendra dans la capacité de réactivité et de développement de chaque établissement. L'entreprise dans son ensemble, ou l'administration concernée, tirera ici sa force de la qualité de sa cohésion sociale et de développement économique caractéristique de ses multiples établissements. L'observation sociale visera ainsi à reconstituer les dynamiques socio-économiques de l'entreprise comme résultantes de la qualité de ses divers mondes sociaux de production. Cette connaissance des fonctionnements humains d'entreprise devrait permettre de concevoir et gérer des politiques de développement social fondé sur des pronostics de reproduction, de réactivité aux pressions de l'environnement, et d'invention de structures et pratiques performantes.

Enfin, à la fin de la décennie 90, l'observation sociale des entreprises tire sa force de ces trois racines de la réalité sociale de l'entreprise : celle de la veille sociale des freins au développement, celle de la détection des motivations de catégories professionnelles, celle enfin des dynamiques socio-productives locales. Depuis l'adoption de la loi sur les Nouvelles Régulations Economiques (NRE) en mai 2001, ce champ s'étend également à la responsabilité sociale de l'entreprise. L'entreprise en tant que communauté à vocation limitée, qui ne rassemble des personnes que pendant une durée délimitée, le temps de travail, pour atteindre une finalité limitée, la production de biens ou de services (définition stricte du champ de l'entreprise telle que l'établit la circulaire du 15 mars 1983), n'est plus conforme. La responsabilité, principe individuel d'action, devient un principe politique qui vaut tant dans l'univers politique qu'économique. L'obligation de rendre des comptes est propre à une société en quête de sens, dans laquelle les médias aiguissent le besoin de transparence. La responsabilité comme capacité à répondre de ses actes renvoie à la complexité ambiante et à la volonté de la maîtriser. Elle engage une vision volontariste du monde dont le sens ne saurait être réduit au destin. Les entreprises n'échappent pas à cette tendance générale. Cette loi a profondément modifié le droit de sociétés commerciales, le droit de la concurrence, en sus de dispositions d'ordre bancaire et boursier. Le monde de l'entreprise est particulièrement concerné par ces mesures ; la structure et le fonctionnement des sociétés ont été aménagés. La loi NRE corrige certains effets de la mondialisation, en renforçant l'information et la transparence. Les entreprises sont aujourd'hui amenées à rendre compte de leur activité auprès de publics sans cesse plus nombreux : outre les actionnaires, il convient désormais d'informer les salariés, les clients, les pouvoirs publics, la presse, l'opinion publique, etc. À la multiplicité des publics s'ajoute la multiplicité des enjeux et des objectifs (souvent contradictoires) ainsi que la diversité des choix possibles. Le champ de la responsabilité des entreprises s'accroît ainsi

singulièrement. L'introduction de la responsabilité sociale dans le cadre organisationnel apporte une nouvelle dimension à la connaissance de l'entreprise dont l'observation sociale doit tenir compte.

A la variété des champs observés correspond une variété de pratiques. Les démarches d'observation sociale ne sont pas nouvelles. IBM avait déjà joué un rôle précurseur en mettant en place, il y a plus de trente ans, le premier outil d'observation sociale : une enquête d'opinion interne administrée tous les deux ans, en appui du management. Les démarches d'observation sociale se sont progressivement développées et ont largement étendu leur périmètre. L'observation sociale est présente dans tous les secteurs d'activité : dans le secteur bancaire (BNP, Société Générale, Crédit Lyonnais, Banque Paribas, Caisse des Dépôts et Consignations, Crédit Local de France, Crédit Foncier de France), dans le secteur des assurances (GAN, AGF), dans le secteur privé (Total, Pêchiney, Renault), dans le secteur public (Ministère de l'Economie et des Finances, Ministère de la Défense, Armée de Terre), dans les entreprises de service public (Air France, EDF-GDF, France Télécom, La Poste, RATP, SNCF).

Au sein d'EDF-GDF Services, l'observation sociale se déploie sur deux niveaux. Au niveau national, une collecte d'informations en temps réel renseigne la ligne managériale sur les événements sociaux. Cet "Observatoire Social Interne" repose sur un réseau constitué du responsable de l'observation sociale, de ses collaborateurs et d'une quarantaine de capteurs locaux. Il produit à intervalles réguliers une synthèse de la situation sociale et des perspectives de climat, ainsi qu'une enquête reprenant les grandes tendances de l'opinion interne (indices d'insatisfaction et de conflictualité). Au plan local, chaque centre dispose d'un outil d'observation sociale locale lui permettant de faire vivre son diagnostic social. L'ensemble est parfois complété d'enquêtes ou d'études sur des thèmes particuliers pour éclairer le management.

De son côté, la RATP a initialement privilégié les enquêtes d'opinion (ECHO), méthode la plus fréquente, pour ensuite compléter et affirmer le dispositif par des entretiens de groupe et des entretiens individuels. Le dispositif de la RATP se caractérise par la mise en place en 1996 d'une "Alarme Sociale" en vue de prévenir les conflits. Cette alarme sociale prévoit que la direction ou les syndicats s'informent mutuellement par courrier s'ils jugent qu'une situation conflictuelle se dessine. Dans les jours qui suivent, une réunion au niveau concerné est organisée afin de trouver une solution et d'éviter le recours à la grève. Les mécontentements, les oppositions, les conflits font partie de la vie démocratique de l'entreprise, il ne s'agit pas de les étouffer car on perdrait alors en qualité d'analyse. Il convient cependant de les réguler de manière différente en se donnant pour objectif d'aboutir à des compromis équitables pour les deux parties. Cette procédure d'alerte et de négociation fait figure d'exemple ; la direction de la SNCF propose fin 2002 un projet de protocole d'accord sur la prévention des conflits reprenant l'idée d'alarme sociale.

Autre exemple, à la Caisse des Dépôts et Consignations, où le service d'études sociales développe à la fois des travaux de reporting interne dans le champ de la GRH (bilans sociaux, tableaux de bord, analyses diverses) et de la veille interne à travers la mise en œuvre d'un baromètre social.

Dans le secteur privé, l'observation ne fait en général pas l'objet de structures spécifiques, sinon dans les grandes banques et les filiales des multinationales américaines (IBM, Digital, ...). Les dispositifs mis en place se présentent sous des formes diverses : un dispositif croisant enquêtes quantitatives, enquêtes ponctuelles, réseau et veille managériale chez Digital Equipment, un réseau de capteurs chez Michelin. On relève également la mise en place de tels dispositifs au sein des établissements publics (comme les hôpitaux), ou encore au niveau d'une branche comme le Transport Routier de Marchandises.

Dans les hôpitaux publics, l'observation sociale a été initiée en 1991 à la suite des mouvements infirmiers. Il s'agit donc d'une veille pour aider la Direction des Hôpitaux à mieux suivre, voire anticiper les évolutions des ressources humaines non médicales des établissements publics de santé. La démarche se base sur un groupe d'experts et s'articule en deux volets. Le premier volet se présente sous la forme d'un "Conseil de l'observation sociale". Cette instance fait débattre et échanger environ 60 personnes (chercheurs, directions hospitalières, représentants de l'administration centrale et déconcentrée) sur une thématique donnée dans le but de faire émerger, au bénéfice de l'administration, de pistes de réflexion et d'action. Le second volet, le "forum de l'observation sociale", est une opération de communication qui rediffuse à un auditoire élargi (personnels hospitaliers, partenaires sociaux) les données issues du Conseil.

La pratique de l'observation sociale menée dans les Hôpitaux intègre la pluralité des conceptions de la réalité sociale de systèmes de production. C'est ainsi que les résultats présentent des indicateurs de conditions de travail et des données sociales plus approfondies sur les populations infirmières, médicales, aides-soignantes, permettant d'apprécier leurs motivations et leurs évolutions. Enfin, ces analyses sont utilisées dans les questionnements stratégiques relatifs à la fusion d'établissements, démontrant par là même que l'on intègre la dynamique des fonctionnements sociaux dans la gestion stratégique des hôpitaux.

L'observation sociale se rencontre également au niveau des branches comme par exemple dans le Transport Routier de Marchandises (TRM). Depuis 1995, la mise en place des systèmes d'observation sociale dans le TRM s'est opérée progressivement, d'abord au niveau national, puis au niveau régional. Ces observatoires sociaux de branche sont à la fois paritaires (représentants employeurs et salariés) et interpartenariaux (représentation professionnelles et institutionnelles). Actuellement, pratiquement toutes les régions sont engagées dans ce type de démarche. De nombreux travaux sont réalisés et se répartissent autour de grands thèmes comme les relations chargeurs/transporteurs, la sécurité et la prévention des accidents de travail, le suivi des accords sociaux, la formation professionnelle, l'emploi, les aides aux entreprises, l'organisation du travail dans les entreprises...

Devant le nombre croissant de dispositifs d'observation sociale mis en place ces dernières années, la question se pose de savoir si l'observation sociale n'est pas un effet de mode. Il est vrai que le management, qui s'est longtemps exercé sans se dire, fait aujourd'hui l'objet de paroles, d'analyses, de conseils et d'injonctions. De même qu'il y a des mots incantatoires dans le domaine religieux ou politique, il existe dans l'univers de la gestion des termes consacrés par une époque. Après la vogue des notions de culture, d'identité, de projet ou de qualité, la notion d'observation sociale semble faire partie depuis le début des années 90 de ces mots répétés à l'envie. Nous répondrons à cette suspicion en nous attachant à définir l'observation sociale comme une pratique managériale à valeur ajoutée du fait de ses objectifs, des outils mobilisés et des résultats attendus.

A travers les quelques exemples évoqués ci-dessus, on s'aperçoit que l'observation sociale se présente sous des dénominations diverses : "Antenne sociale", "Cellule sociale", "Prospective et développement social", "Veille sociale", "Service d'Etudes Sociales", "Observatoire social". Cette diversité des appellations traduit souvent des différences en termes d'objectifs, d'approches et d'outils. La diversité des thèmes abordés se conjugue à celle des outils utilisés : études, enquêtes d'opinion auprès des chefs d'entreprise et/ou des conducteurs, constitution de tableaux de bord sociaux, cartes des temps minima d'acheminement... Il s'avère tout de même que ces structures spécifiques que sont les observatoires sociaux ont globalement pour objectif l'étude de la dimension sociale des organisations. Les intérêts managériaux de l'observation sociale sont multiples. L'observation sociale a pour but d'informer les dirigeants de manière pertinente et en temps opportun sur le corps social de l'entreprise. L'utilisation cumulative de différents outils permet une analyse approfondie de la dynamique sociale de l'entreprise, et cette information recueillie doit permettre d'améliorer la prise de décision des dirigeants. L'observation sociale a un devoir d'alerte et non un devoir prédictif. Elle vise à identifier certains dysfonctionnements de l'organisation, et à offrir la possibilité d'accompagner le changement organisationnel. L'observation sociale traite donc de l'efficacité de l'organisation à travers le prisme des acteurs. Reprenons plus précisément, les trois principaux objectifs poursuivis la plupart du temps par ces dispositifs.

Le premier objectif de l'observation sociale est d'améliorer la connaissance sur des domaines qui représentent des enjeux sociaux importants tels que la durée et l'organisation du travail, la rémunération des salariés, la formation et la sécurité au travail. Dans un souci de réactivité de l'organisation et d'implication de chacun, l'information joue un rôle de plus en plus important dans l'efficacité collective. Dans ce domaine, deux types de travaux tentent d'être généralement réalisés : ceux liés au suivi conjoncturel de la situation sociale, et ceux qui s'inscrivent dans la recherche de la production d'un diagnostic social plus approfondi. L'observation sociale permet de disposer d'informations affinées et de données comparatives et donc de mieux formaliser l'expérience des managers. Grâce à ces informations, une des ambitions de l'observation sociale est de permettre aux dirigeants de mieux élaborer leurs décisions, d'adapter leur mise en œuvre à la diversité des attentes et des attitudes du personnel, en un mot, d'éviter les erreurs d'appréciation et d'agir plus efficacement. Elle peut alors être mise au service d'une stratégie offensive d'anticipation des défis et de préparation de la politique sociale de l'entreprise, que ce soit dans le cadre de la

politique RH ou en accompagnement de projets organisationnels. Il s'agit donc d'observer pour agir, ou plus précisément, il faut que l'observation sociale soit un outil de connaissance pour l'action. En contre-partie, l'observation sociale se présente également comme un outil supplémentaire parmi d'autres permettant de fuir le risque de choisir et de décider.

Le second objectif de l'observation sociale est de conforter le dialogue social. Le développement des dispositifs d'observation sociale s'est opéré dans un contexte de relatif effritement des relations professionnelles, édifice subtil construit en France durant plus d'un siècle. La baisse croissante de la représentation syndicale fait de la France un des pays les moins syndiqués d'Europe. Les fonctions de représentation institutionnelles s'éloignent de la représentativité effective. La légitimité de la représentativité des élus est fragilisée et s'accompagne de mouvements spontanés tels que les coordinations, les référendums médiatisés (Air France, Bordelaise de Crédit, Publicis, Sextant Avionique pour les plus médiatisés). Ces référendums sont révélateurs du grippage des relations sociales et du dysfonctionnement des mécanismes représentatifs. Ils conduisent à s'interroger sur l'efficacité et les limites des relations professionnelles. Enfin, émerge depuis de nombreuses années la volonté des entreprises de maîtriser le champ social dont la gestion était auparavant bien souvent laissée aux syndicats. Le passage dans les années 80, des traditionnels bureaux du personnel, confinés dans des tâches d'administration (application du règlement intérieur, paie) à des directions des ressources humaines correspondait bien à la volonté des entreprises de développer ce qui n'est plus perçu comme un coût mais comme une ressource. Ce changement de perspective s'accompagne de nouvelles techniques de gestion sociale qui s'adressent de plus en plus directement aux individus en dehors de toute médiation. L'observation sociale ne serait-elle ainsi qu'une des formes les plus récentes de cette évolution, un prolongement du traitement social de l'individu au traitement social de l'organisation ? Le canal hiérarchique est de plus en plus sollicité dans sa mission d'information qui devient une mission essentielle. Cette mission d'information classique assignée à la hiérarchie se double d'une mission de communication sociale : faciliter la remontée d'informations et créer les conditions d'un dialogue nécessaire à une organisation décentralisée ou fonctionnant par objectifs. La hiérarchie cherche à délivrer une information sociale homogène évitant distorsions et déformations, dépassant les cloisonnements géographiques et les disparités professionnelles.

Le canal des instances représentatives peut se sentir menacé par l'existence d'autres circuits d'information tels que ceux mis en place par l'observation sociale. L'observation sociale confère un pouvoir accru aux différents acteurs grâce aux informations recueillies et fait évoluer positivement les rapports avec les partenaires sociaux. D'un point de vue opposé, ces informations renforcent le contrôle social et accroissent le pouvoir de la direction sur le corps social de l'entreprise en court-circuitant les partenaires sociaux. La question de l'association des instances représentatives semble a priori délicate. La création de la fonction "Observation Sociale" dans les entreprises marque la volonté de prendre l'initiative du dialogue.

Dans un contexte de dialogue social parfois tendu, les dispositifs d'observation sociale constituent des espaces de rencontres relativement neutres afin que les directions générales ne rompent pas le lien à la fois avec les salariés et avec les professionnels proches de la base. Réciproquement, ces professionnels participent

aux réunions et aux travaux des observatoires, ce qui leur permet de garder un contact avec leurs hiérarchies sur des thèmes plus stratégiques et d'échanger des expériences avec leurs collègues. L'observation sociale s'ajoute donc aux circuits traditionnels dans lesquels la hiérarchie et les représentants du personnel avaient un rôle important. A ces circuits existants dans l'entreprise va se greffer ce nouveau canal chargé de véhiculer un ensemble d'informations de nature sociale correspondant à des objectifs distincts des instances de représentation.

L'observation sociale peut à la fois être perçue comme un moyen de compléter les canaux de régulation sociale considérés comme défectueux, mais peut aussi être considérée comme une interface supplémentaire entre salariés et dirigeants. L'important est moins de critiquer ou d'affaiblir l'un ou l'autre de ces canaux de régulation sociale que de les fortifier et d'organiser une pluralité d'informations, condition de la crédibilité et de l'objectivité du système d'information social. L'observation sociale participe ainsi aux relations sociales de l'entreprise et favorise le dialogue social.

Le troisième objectif de l'observation sociale est d'agir sur le contexte social et de favoriser le changement. Le changement, exprimé en termes de modernisation, viendra de la transparence et d'une meilleure organisation de la concertation entre l'ensemble des acteurs du domaine concerné ; l'observation sociale en est un des vecteurs. On adopte ici une conception utilitariste de l'observation sociale en l'assimilant à un dispositif d'accompagnement du changement.

Face à un changement, les salariés font, implicitement ou explicitement, le bilan que représente pour eux ce changement en reconstituant les éléments de leur équation personnelle. Or, si l'équation d'un individu est négative, et que de surcroît les rapports de pouvoir vis-à-vis de celui ou de ceux qui entreprennent le changement ne lui sont pas complètement défavorables, il y a fort à parier qu'il n'acceptera pas le changement et que donc il utilisera son pouvoir pour résister. Dans la situation que constitue tout changement, la résistance est un comportement tout à fait rationnel qui signifie en réalité deux choses. D'une part, le changement est perçu comme ne produisant pas d'avantages suffisamment intéressants ou occasionnant des inconvénients trop importants pour que l'on juge pertinent de changer sa manière de faire ou d'être. D'autre part, le changement crée de facto une insécurité, à savoir l'abandon du connu où les avantages et les inconvénients sont certains, pour aller vers un inconnu pour partie au moins imprécis et aléatoire auquel on peut s'opposer. L'observation sociale peut permettre d'identifier voire d'anticiper les comportements face au changement organisationnel, à savoir les comportements "moteur" adoptés par ceux qui vont a priori y "gagner" et dont le degré d'influence est important (rapports de pouvoir favorables) ; les comportements "suiveur" adoptés par ceux qui vont aussi plutôt y "gagner", mais qui ne possèdent pas suffisamment de pouvoir pour influencer sur le cours des événements, les comportements de "résistance" adoptés par ceux qui a priori vont y "perdre" et qui ont suffisamment de pouvoir pour s'opposer au projet de celui ou de ceux qui entreprennent le changement ; les comportements de "retrait" adoptés par ceux qui vont également plutôt y "perdre", mais qui ne peuvent réellement agir, faute d'un pouvoir suffisant.

La gestion du changement, exercice fort délicat, nécessite donc méthode et rigueur sans négliger pour autant l'aspect humain. Dans un tel contexte, un des objectifs de l'observation sociale peut consister à rechercher une bonne stratégie de changement,

c'est-à-dire à mettre les "moteurs" en position d'influence tout au long du processus de changement, impliquer les "suiveurs" dans la démarche de changement en leur donnant la possibilité d'y accroître leur degré d'influence. L'observation sociale fait du changement une démarche négociée, et intervient à la fois préalablement et tout au long de cette démarche.

Par ailleurs, concevoir l'observation sociale comme un outil d'accompagnement du changement permet de situer ces dispositifs d'un point de vue international. Il est vrai que la problématique de l'observation sociale n'est pas traitée en tant que telle dans la littérature anglo-saxonne. Cependant, les problématiques abordées dans le cadre de l'observation sociale rejoignent les principales questions posées par le courant du "Développement Organisationnel" (OD) : la question de l'intégration de l'individu dans l'organisation, la question du changement ... L'observation sociale comme l'OD s'intéresse au changement qui permet à l'organisation d'améliorer sa capacité à trouver des solutions pour ses propres problèmes. Tous deux visent à mener l'organisation dans une direction particulière, vers une meilleure capacité de réaction, une meilleure qualité de vie au travail et une efficacité améliorée.

Plus globalement, la finalité de l'observation sociale en tant qu'outil de management est d'avoir de l'effet sur les personnes au travail afin d'obtenir d'elles un certain résultat. S'intéresser à l'observation sociale n'a de sens que si le lien peut être établi entre la mise en place d'un dispositif d'observation sociale et l'amélioration du dialogue social, l'amélioration des prises de décision, une plus grande facilité dans la mise en place de changements et une meilleure connaissance globale du corps social de l'entreprise. Autrement dit, l'observation sociale n'a d'intérêt que si elle contribue à améliorer l'efficacité de la Gestion des Ressources Humaines, l'efficacité de cette Gestion des Ressources Humaines ayant elle-même pour perspective l'efficacité organisationnelle.

La question de l'efficacité organisationnelle de l'observation sociale renvoie d'une part à la question de la description des dispositifs mis en place, et d'autre part à l'évaluation de l'impact de ces dispositifs sur les attitudes et les comportements des salariés.

Nous avons choisi de décrire tout dispositif d'observation sociale comme un réseau, au sens de la sociologie de la traduction. L'observation sociale peut être vue comme une innovation sociale qui mobilise des compétences dans le domaine social. Elle est le fruit d'interactions nombreuses entre spécialistes du domaine social dans et hors de l'entreprise. Ces réseaux constitués dans le cadre de l'observation sociale doivent être perçus comme une nouvelle forme d'organisation ou de coordination entre les salariés et la direction. Notre étude doit montrer l'importance des itérations, allers et retours, négociations qui précèdent cette improbable adaptation entre l'individu et l'organisation. L'analyse des réseaux de l'observation sociale consiste alors à décrire et à caractériser les relations entre acteurs, ce qui permet de déterminer quels sont les acteurs collectifs en présence et quelle est la configuration de leurs relations. Cette analyse tente de déterminer un ordre, une stabilité, un équilibre fondé sur des régularités dans les interactions entre acteurs. L'observatoire social cadre les réseaux aux configurations flexibles et permet ainsi de trouver un système de représentation et d'objectivation de l'entreprise. Son efficacité peut être le résultat d'un long et

patient effort de construction de réseaux qui rend compatibles des projets, des intérêts a priori incompatibles.

Que l'observation sociale soit considérée comme un outil mis en place afin de contourner les organisations syndicales ou afin de mieux connaître le corps social de l'entreprise, elle ne peut passer sous silence la question de son apport dans le fonctionnement de l'organisation. Il faut bien sûr comprendre le fonctionnement de ces dispositifs d'observation sociale, mais également, comme pour tout outil de gestion, tenter d'évaluer son efficacité, sa performance.

La gestion est un discours sur la performance des organisations, c'est à dire sur la cohérence des objectifs assignés, l'efficacité dans l'allocation des moyens et l'efficacité résumée dans un ensemble de résultats. L'évaluation est une activité managériale par essence. Contrôler fait partie intégrante de la définition du management qui inclut également d'autres activités comme, par exemple, planifier, diriger ou organiser. La gestion est un ensemble d'actes raisonnés qui sont tous peu ou prou des tentatives de contrôle des ressources au profit d'un objectif.

En Gestion des Ressources Humaines, on ne peut pas toujours contrôler directement la performance. On essaye alors de jouer sur les éléments qui influent sur la performance, comme la motivation et les conditions de travail.

Cette tendance à rechercher l'efficacité, et donc à évaluer, provient d'une remise en cause d'un modèle traditionnel qui s'apparentait à une certaine stabilité et prévisibilité dans les relations avec les employés. Ce modèle correspondait à une gestion "du changement dans la continuité", avec la mise en place de rigidités bureaucratiques, de rendements sous-optimaux des salariés, une capacité lente d'adaptation aux changements, etc. Le contexte actuel, comme nous l'avons précédemment noté, place les acteurs dans l'incertitude et dans l'insécurité. Il devient difficile d'extrapoler les tendances et de pouvoir tirer profit de l'expérience passée. Il est intéressant de constater que le secteur public n'est pas à l'abri de ces changements. La pression exercée par une concurrence plus vive dans le secteur privé se répercute dans toute la société. Devant l'ampleur de ces transformations, l'impératif de l'évaluation devient plus pressant. Si les employeurs justifient toutes les transformations actuelles par l'impératif d'une plus grande performance, il est certainement logique de gérer les ressources humaines avec plus de rigueur en justifiant, par des faits, l'efficacité des outils tels que l'observation sociale.

Naturellement, une évaluation peut toujours porter sur une action précise menée dans le cadre de l'observation sociale, par exemple, le suivi des conflits. Evaluer un des domaines d'action de l'observation sociale est certes un pas important, mais ce pas doit tôt ou tard s'inscrire dans une démarche évaluative plus globale. En effet, il peut s'avérer difficile de porter un jugement sur ce domaine d'action si son lien avec des facteurs de succès demeure inconnu. De la même façon que pour l'évaluation de la Gestion des Ressources Humaines, l'évaluation de l'observation sociale passe par l'influence des actes entrepris dans le cadre du dispositif sur les personnes au travail, sur leurs attitudes et leurs comportements.

Sans nier la complexité du concept de performance en matière d'observation sociale, il nous semble que certaines entreprises (ou que certains cadres supérieurs) savent mieux s'y prendre que d'autres pour aligner l'observation sociale sur la réussite de la Gestion des Ressources Humaines. Dans le même ordre d'idée, il s'avère que certains responsables d'observation sociale sont meilleurs que d'autres pour mobiliser les énergies de leurs collègues sur les objectifs de l'observation sociale, et que certains professionnels en ressources humaines sont plus sensibles que d'autres pour soutenir les efforts de ces responsables. Des dispositifs différents, des pratiques différentes semblent conduire à des résultats différents. Reconnaître cette différence constitue un premier pas vers une démarche évaluative en matière d'observation sociale.

Dans les faits, force est de constater que l'observation sociale n'a pas fait l'objet de nombreuses recherches¹, et encore moins de recherches sur la mesure de sa performance. Aujourd'hui, la transformation des organisations relance, tant au niveau du discours que de l'action, le débat à propos d'une plus grande rigueur en gestion qui soulève, à son tour, la question de la nécessité d'évaluer les décisions prises en matière de Gestion des Ressources Humaines, et donc par prolongement en matière de mise en place d'un dispositif d'observation sociale.

L'objectif de cette recherche s'inscrit dans cette lignée tout en demeurant modeste devant l'ampleur de la tâche. Il s'agit de proposer et de présenter une approche évaluative d'un dispositif d'observation sociale qui aide à cerner sa valeur ajoutée en matière de Gestion des Ressources Humaines.

Evaluer revient à recueillir des faits qui vont permettre de gérer avec rigueur. L'évaluation du dispositif d'observation sociale ne peut que renforcer sa crédibilité et engendrer du respect dont la privation suscite des plaintes de la part des professionnels de l'observation sociale. Cette évaluation permet également de réfléchir sur ce qu'il est important de mesurer, ce qui revient à faire le point sur ce qu'il est important de faire. Cette réflexion permet de clarifier les attentes des acteurs tout en réduisant la distance qui sépare les cadres hiérarchiques des membres des directions des ressources humaines. De toutes ces retombées positives peut en découler une autre, à savoir la mobilisation des professionnels de l'observation sociale et par voie de conséquence des professionnels des ressources humaines. Grâce à l'évaluation, certains aspects du malaise professionnel comme l'ambiguïté des rôles risquent de s'amenuiser alors que d'autres sources de frustrations telles que le manque de défis professionnels vont se transformer en opportunités susceptibles de mobiliser les professionnels de l'observation sociale et des ressources humaines. Mesurer la performance d'un dispositif d'observation sociale n'est pas une fin en soi, il s'agit plutôt d'un moyen pour renforcer la pertinence de cet outil.

Pour évaluer ces dispositifs d'observation sociale, nous avons suivi une démarche classique en sciences humaines. Nous avons débuté notre réflexion par un travail de définition de notre objet, l'observation sociale. Nous avons par la suite analysé les

¹ A ce jour, une seule thèse a été soutenue sur ce sujet : Galey B. (2001), *Les démarches d'observation sociale. Evaluation des pratiques et proposition d'un cadre de conception à partir d'une recherche clinique*, Thèse pour le Doctorat ès Sciences de Gestion, Université Jean Moulin Lyon 3, IAE, 18 décembre, Lyon.

dispositifs d'observation sociale mis en place dans les organisations de manière à en comprendre la dynamique et l'efficacité. Nous avons eu l'opportunité d'étudier plusieurs dispositifs d'observation sociale au sein de différentes organisations. Nous avons pu ainsi, dans une phase exploratoire, nous familiariser avec les enjeux managériaux de l'observation sociale dans un réseau bancaire mutualiste (Crédit Mutuel Midi-Atlantique), une entreprise de réseaux (France Télécom) et une entreprise de service public (La Poste). Les préoccupations qui se sont fait jour lors de ces études sont synthétisées dans notre travail, elles relèvent de deux questions principales, celle de la mise en place du dispositif et celle de l'évaluation de son utilité. Nous avons donc été confrontés à l'alternative méthodologique suivante, utiliser l'ensemble de ces terrains en mettant en exergue les questions communes et récurrentes, ou se centrer sur un terrain unique pour mieux contextualiser l'analyse et s'attacher à traduire l'ensemble des mécanismes en jeu dans la gestion d'un dispositif d'observation sociale. Nous avons fait ce dernier choix et combiné approche qualitative (entretiens semi-directifs et analyse de contenu) et approche quantitative (élaboration, administration et traitement d'un questionnaire) pour analyser le dispositif d'observation sociale de La Poste.

Le terrain de La Poste a comporté deux principaux avantages.

Tout d'abord, La Poste est une entreprise de service public engagée dans un processus de modernisation. Derrière le caractère volontariste de ce type d'annonce, certaines entreprises de service public se proposent de transformer le salarié en acteur de l'entreprise. La direction générale se trouve souvent confrontée à un dialogue social difficile et à une certaine résistance au changement. De manière générale, les événements sociaux ont mis en évidence une connaissance partielle de la situation du terrain empêchant d'appréhender dans toutes ses dimensions le malaise social ainsi révélé. La perte des repères identitaires, l'appauvrissement de la vie de groupe non compensé par l'attention voire la gratitude que pourrait porter le client aux salariés, se conjuguent avec des menaces réelles sur les positions sociales acquises. Tout cela accentue le glissement d'une action collective raisonnée et maîtrisée vers des conflits parfois longs et violents, souvent considérés à l'extérieur comme des manifestations de corporatismes. La Poste présentait donc un contexte favorable à la mise en place d'un dispositif d'observation sociale. Cette décision relève même du défi puisque les méthodes et outils classiques de Gestion des Ressources Humaines dans les entreprises de service public peuvent être considérés comme peu favorables à la dynamique de l'observation sociale : description de poste, système de rémunération, gestion des carrières sont autant de procédures parfois orthogonales à un système d'incitation adapté au comportement attendu des acteurs d'un réseau d'observation sociale.

Le second intérêt de ce terrain, qui n'est pas sans lien avec le premier, est que cette entreprise de service public a mis en place un dispositif d'observation sociale multiforme qui croise toutes les méthodes, alors que dans de nombreuses entreprises du secteur privé, l'observation sociale se limite essentiellement à un suivi du climat social et, plus précisément, à une communication unilatérale de données chiffrées (nombre de grévistes, enquêtes de satisfaction) des unités vers la direction générale, ce qui signifie une observation quasi exclusivement passive sans réel souci d'action. Même si en règle générale, la mise en place d'un dispositif d'observation sociale ne se heurte pas à une absence d'outils puisque les entreprises disposent d'une multitude

d'indicateurs renseignant sur l'état et les évolutions du corps social, ces dernières n'ont pas toujours le réflexe de les recenser, de les classer pour pouvoir les utiliser de manière optimale. Cette démarche a eu lieu à La Poste, et chaque outil peut ainsi être utilisé opportunément.

Par une présence longue sur ce terrain et sur l'ensemble de l'organisation (Direction Générale, Direction Régionale, Direction Départementale et Etablissements), nous avons identifié les acteurs parties prenantes au dispositif d'observation sociale. Nous avons repéré leurs ressources et leurs contraintes pour spécifier la nature des relations qui les lient les uns aux autres. Nous avons ainsi pu reconstituer les caractéristiques organisationnelles de l'observation sociale et comprendre les déterminants du comportement de chacun des acteurs, c'est-à-dire la rationalité de leurs réponses aux problèmes rencontrés en situation de travail. Cette longue immersion dans un terrain nous a également permis d'apporter des éléments d'analyse de nature longitudinale et de proposer un ensemble d'implications managériales certes dédiées à notre terrain mais d'une portée généralisable.

Notre travail de recherche est structuré de manière classique en deux parties, une première partie délimite le cadre théorique de la réflexion sur l'observation sociale, une seconde partie présente la méthodologie mobilisée, les hypothèses de recherche élaborés et les résultats empiriques obtenus.

La première partie de la thèse traite plus particulièrement de la place de l'observation sociale en Gestion des Ressources Humaines. Nous proposons de traiter l'observation sociale comme un dispositif organisationnel et managérial.

Il s'agit d'établir tout d'abord le champ de l'observation sociale (chapitre 1), sa spécificité (section 1) en termes de périmètre (1.1) et de finalités (1.2). L'observation sociale se différencie clairement d'un ensemble de pratiques mobilisées dans les entreprises pour élaborer et interpréter les informations sociales. Bien que l'histoire récente du développement de ces dispositifs renvoie souvent à la question de la prévention des conflits sociaux, notre approche présente l'observation sociale de manière positive comme un dispositif d'accompagnement au changement. Nous n'avons pas en revanche éludé l'essentiel des débats sur la concurrence (la menace) opérée par l'observation sociale vis-à-vis des canaux classiques de régulation sociale (1.3). La légitimité de ces pratiques semble renforcée par la prégnance de la notion de responsabilité sociale dans les entreprises, notion inscrite dans la loi sur les Nouvelles Régulations Economiques.

Une fois évoqués ces questions de définition et de périmètre, nous nous sommes centrés sur la dimension organisationnelle de l'observation sociale (section 2). Un dispositif d'observation sociale s'insère nécessairement dans une structure dont il perturbe par construction la hiérarchie. C'est un collectif d'acteurs distribués dont le fonctionnement traverse les niveaux hiérarchiques. L'observation sociale participe de l'évolution récente des organisations à travers l'aplatissement des structures, la transversalité des procédures et la décentralisation des décisions (2.1). Il reste alors à définir le champ de l'observation sociale par rapport au référentiel de la sociologie des organisations (2.2). Nous nous sommes tout particulièrement attachés à décrire les différentes formes de pouvoir détenus par les acteurs d'un dispositif

d'observation sociale ainsi qu'à anticiper les modifications des relations de pouvoirs dans l'entreprise induites par le fonctionnement de ce même dispositif.

Ce premier chapitre s'achève par la question fondamentale des outils de l'observation sociale (section 3). Les sciences de gestion ont une vocation instrumentale et normative, au delà des aspects organisationnels et politiques, un dispositif d'observation sociale repose sur la construction et l'articulation d'outils performants d'analyse de l'information sociale. Les principaux outils existants en matière d'information sociale, bilan social, indicateurs et tableaux de bord sociaux, enquêtes sociales sont comparés (3.1, 3.2). L'intérêt des capteurs sociaux est mis en avant (3.3).

Le second chapitre présente le cadre théorique de notre travail. Nous avons souhaité construire un cadre théorique qui permettent de rendre compte de la dynamique organisationnelle et managériale en jeu dans l'observation sociale.

Nous avons à cette fin mobilisé la sociologie de l'acteur-réseau (section 1). Après en avoir présenté les concepts clés (1.1) et les principes méthodologiques (1.2), nous avons procédé en deux temps : nous avons tout d'abord montré dans quelle mesure toute organisation pouvait être analysée comme un réseau socio-technique (1.3), nous avons ensuite proposé une relecture de tout dispositif d'observation sociale comme un réseau socio-technique (1.4).

Compte tenu de nos objectifs de recherche, l'appareillage théorique doit également permettre de mesurer la performance d'un dispositif d'observation sociale (section 2). La performance est au centre de la réflexion managériale, il s'agit donc de définir en premier lieu les notions d'efficacité et d'efficience d'un dispositif d'observation sociale (2.1) avant d'aborder la question des procédures d'évaluation mobilisables (2.2). Nous avons finalement opté pour une approche perceptuelle de la performance, et retenu la notion de satisfaction des utilisateurs pour la mesurer. Nous défendons l'idée selon laquelle la qualité du service fourni par l'observation sociale se traduit par la satisfaction perçue par ses utilisateurs (2.3).

La seconde partie de la thèse applique le cadre théorique au terrain d'analyse et présente les résultats empiriques obtenus.

Dans le premier chapitre sont présentés simultanément les hypothèses de recherche et la méthodologie retenue.

La première section formalise les hypothèses liées aux facteurs de performance d'un réseau d'observation sociale. Nous avons élaboré deux indices pour appréhender cette performance de réseau : l'indice de centralité et l'indice de densité. L'indice de centralité se comprend comme la capacité d'un acteur à interagir avec les autres dans le réseau d'observation sociale (1.1). L'indice de densité exprime le poids des interactions développées par un acteur dans un réseau d'observation sociale (1.2). La performance d'un réseau d'observation sociale est alors résumée en deux hypothèses mettant en relation ces indices et le niveau de satisfaction perçue.

La seconde section propose une méthode d'analyse cartographique des réseaux d'observation sociale fondée sur l'identification des relations révélées par la circulation des documents de l'observation sociale (2.1). La morphologie d'un réseau d'observation sociale est notamment appréhendée à travers la présence et le rôle de

catégories d'acteurs spécifiques (2.2). Les mécanismes d'intégration (2.3) et de polarisation (2.4) d'un réseau d'observation sociale sont mis en exergue.

Il reste alors à élaborer une échelle de mesure de la satisfaction vis-à-vis d'un réseau d'observation sociale (section 3). Cette échelle est dérivée des modèles et échelles de satisfaction largement utilisés en sciences de gestion (3.1, 3.2). Nous avons tout d'abord produit un ensemble d'items à partir d'une série d'entretiens permettant d'identifier les attentes des utilisateurs en matière d'observation sociale. Après avoir pré-testé ces items auprès des professionnels de l'observation sociale, nous avons administré notre questionnaire à une population de 303 individus par voie électronique. Après une phase classique d'épuration des résultats, le traitement quantitatif du questionnaire nous a permis de proposer différentes facettes de la satisfaction vis-à-vis d'un dispositif d'observation sociale (3.3).

Le second et dernier chapitre de la thèse présente le travail réalisé dans le cadre de La Poste, entreprise de service public.

La première section débute par la présentation des spécificités de ce terrain, soit pour l'essentiel la question du champ du public (1.1), les particularités de mission et de gestion des entreprises de service public (1.2), et la problématique de leur modernisation (1.3). Les caractéristiques du dispositif d'observation sociale de La Poste sur la période de l'analyse sont détaillées (1.4).

La seconde section présente les résultats empiriques obtenus. Nous procéderons dans un premier temps à l'analyse morphologique des réseaux d'observation sociale mis en place à La Poste (1.1), puis nous étudierons les caractéristiques des acteurs de l'observation sociale (1.2). Nous mettrons en relation ces éléments avec les niveaux de satisfaction vis-à-vis du dispositif d'observation sociale de La Poste obtenus (1.3). Nous serons alors à même de déterminer les facteurs de performance d'un réseau d'observation sociale (1.4). Fort de ces résultats, nous pourrions discuter des implications managériales de ce travail, c'est-à-dire des principaux leviers d'action à la disposition des responsables d'activités d'observation sociale (1.5).

PREMIÈRE PARTIE

LA PLACE DE L'OBSERVATION SOCIALE EN GRH

CHAPITRE 1 – LE CHAMP DE L'OBSERVATION SOCIALE

CHAPITRE 2 – CADRE THÉORIQUE

Chapitre 1. Le champ de l'observation sociale

L'observation sociale se différencie clairement d'un ensemble de pratiques mobilisées dans les entreprises pour élaborer et interpréter les informations sociales (section 1). Embrasser le champ de l'observation sociale, c'est définir sa spécificité en termes de périmètre (1.1) et de finalités (1.2). L'histoire récente du développement des dispositifs d'observation sociale peut être interprétée comme l'émergence d'une nouvelle forme de prévention des conflits sociaux, elle renvoie de fait à la question de la place de l'observation sociale vis-à-vis des canaux classiques de régulation sociale (1.3). La réflexion menée tend à présenter l'observation sociale de manière positive comme un dispositif d'accompagnement au changement. La légitimité de l'observation sociale semble renforcée par la prégnance du discours sur la responsabilité sociale des entreprises, inscrite dans la loi sur les Nouvelles Régulations Économiques.

Une fois évoquées ces questions de définition et de périmètre, nous nous sommes centrés sur la dimension organisationnelle de l'observation sociale (section 2). Un dispositif d'observation sociale s'insère nécessairement dans une structure dont il perturbe par construction la hiérarchie. C'est un collectif d'acteurs distribués dont le fonctionnement traverse les niveaux hiérarchiques. L'observation sociale participe de l'évolution récente des organisations à travers l'aplatissement des structures, la transversalité des procédures et la décentralisation des décisions (2.1). Il reste alors à définir le champ de l'observation sociale par rapport au référentiel de la sociologie des organisations (2.2). Nous nous sommes tout particulièrement attachés à décrire les différentes formes de pouvoir détenus par les acteurs d'un dispositif d'observation sociale ainsi qu'à anticiper les modifications des relations de pouvoirs dans l'entreprise induites par le fonctionnement de ce même dispositif.

Ce premier chapitre s'achève par la question fondamentale des outils de l'observation sociale (section 3). Les sciences de gestion ont une vocation instrumentale et normative, au-delà des aspects organisationnels et politiques, un dispositif d'observation sociale repose sur la construction et l'articulation d'outils performants d'analyse de l'information sociale. Les principaux outils existants en matière d'information sociale, bilan social, indicateurs et tableaux de bord sociaux, enquêtes sociales sont comparés (3.1, 3.2). L'intérêt des capteurs sociaux est mis en avant (3.3).

Section 1. La spécificité de l'observation sociale

La mise en place de dispositifs d'observation sociale au sein de grandes entreprises recouvre des réalités multiples. Certains dispositifs se limitent à l'observation statistique et cherchent à produire des tableaux de bord, d'autres se veulent plus stratégiques ; les champs observés peuvent être plus ou moins larges, certains englobant un ensemble de politiques, d'autres relevant d'une démarche plus circonscrite à un domaine d'action (conflits, climat social,...). Afin de mieux cerner ce terme d'observation sociale, il s'agit dans un premier temps de le situer par rapport aux autres approches en place dans l'entreprise qui ont pour objet l'élaboration de l'information sociale (1.1). Dans un second temps, nous verrons que les dispositifs d'observation sociale se distinguent également par leurs finalités (1.2). Nous n'éluderons pas enfin le nécessaire débat sur l'observation sociale et la place de ce dispositif par rapport aux modes traditionnels de régulation sociale (1.3).

1.1. Le périmètre de l'observation sociale

Ces dernières années, les entreprises publiques ont mis en place des observatoires sociaux, structures spécifiques qui permettent l'étude de la dimension sociale des organisations. Dans un univers incertain, détecter les malaises sociaux et repérer les changements humains, tant au niveau de l'entreprise que dans la société, devient une nécessité pour les décideurs. Encore qu'il ne faille pas en majorer l'ampleur, ceci explique l'apparition, au cours des années 80, de toute une série d'instruments : diagnostic social, audit social, veille sociale, contrôle social, et enfin, observation sociale. On s'efforcera ici de définir le périmètre de l'observation sociale par rapport à ces différentes pratiques.

1.1.1. Le diagnostic social, des enquêtes ponctuelles à but exploratoire

Les entreprises éprouvent de plus en plus le besoin de connaître les attentes et les aspirations de leur personnel, afin de trouver des convergences entre leurs intérêts et ceux des salariés pour les pousser à exprimer leur créativité dans leur travail. Pour cela, elles sont maintenant nombreuses à effectuer des diagnostics sociaux, afin de se servir des informations ainsi recueillies comme base d'élaboration des stratégies internes (Fourgous J-M. et Iturralde B., 1991 ; Igalens J., 1994)¹.

Le mot diagnostic indique une conclusion prospective résultant de l'examen approfondi d'une situation. Concrètement cela se traduit en entreprise par des enquêtes d'opinion (ou baromètres du suivi social) sur des thèmes tels que : le climat social, le moral de l'entreprise, la satisfaction et la motivation au travail, la qualité du management, les relations hiérarchiques, les conditions de travail, les rémunérations, la communication interne... On relève donc la perception des salariés de la réalité

¹ Fourgous J-M. et Iturralde B. (1991), *Mesurer et améliorer le climat social dans l'entreprise*, Les Paris : Editions d'Organisation, p. 20.

Igalens J. (1994), *Audit des ressources humaines*, 2^{ème} édition, Collection Option gestion, Paris : Editions Liaisons, p. 22.

sociale de l'entreprise. C'est alors un moyen de corriger les carences dues à la défaillance des organisations syndicales et/ou de la filière hiérarchique et de renouer le dialogue social (Plisson C. et Chamussy Y., 1997)¹. A condition qu'elle soit renouvelée tous les deux ans au moins, l'enquête peut se transformer en un paramètre fiable pour l'évaluation de ces différents points. D'une enquête à l'autre, les progrès sont pointés. La représentation instantanée de l'organisation obtenue permet d'orienter l'action des responsables (Igalens J. et Loignon C., 1997)². Le diagnostic n'est pas directement contraint d'apprécier la situation de l'entreprise selon les objectifs de gestion qu'elle s'est fixée ou selon les critères de rationalité correspondants, contrairement à l'audit social (Collignon E. et Wissler M., 1984)³. La question du point de vue selon lequel est recherchée une appréciation de la situation de l'entreprise est donc première pour le diagnostic d'entreprise, pour sa méthode, ses outils, ses critères d'analyse ou d'évaluation. L'objet central du diagnostic est de définir la marge de manœuvre de l'entreprise du point de vue des salariés (Bartoli M., 1994)⁴.

Le diagnostic social a ses limites. Une des critiques souvent émises à l'encontre des enquêtes sociales porte sur les chiffres qu'elles génèrent et leur restitution. Les attentes étant à la mesure des engagements, il convient de faire part aux salariés des dysfonctionnements décelés et leur expliquer clairement quelle sera l'action engagée pour y remédier. Dans le cas où les recommandations ne pourraient être suivies d'effets, un effort d'explication s'impose également. Une enquête mal menée peut avoir des effets contraires aux résultats escomptés. La seconde limite vient du fait que le diagnostic social ne permet de donner de l'entreprise qu'une image instantanée. Ceci implique que « le diagnostic social est très sensible à la conjoncture et que la durée de validité de l'information ne dépasse pas quelques semaines, voire quelques jours si des événements nouveaux se produisent ». Autre faiblesse du diagnostic social, « l'existence d'une fraction plus ou moins importante de non répondants » (Igalens J. et Loignon C., 1997)⁵.

Le diagnostic social se distingue donc de l'observation sociale du fait qu'il porte sur un phénomène précis, qu'il soit limité dans le temps et qu'il s'appuie sur un nombre restreint d'observations (réponses volontaires à un questionnaire, échantillon d'interviewés).

1.1.2. L'audit social, une procédure de contrôle

Alors que le diagnostic social reste dans l'ordre de l'investigation, l'audit social produit un jugement. De manière générale, l'audit s'entend comme « une procédure de contrôle de l'exécution des objectifs d'une entreprise » (Collignon E. et Wissler

¹ Plisson C. et Chamussy Y. (1997), *Le social, enjeu de l'entreprise*, Paris : Editions ESKA, p. 102.

² Igalens J. et Loignon C. (1997), *Prévenir les conflits et accompagner les changements. L'observation sociale au service des entreprises et des administrations*, Paris : Maxima, p. 11.

³ Collignon E. et Wissler M. (1984), *Qualité et compétitivité des entreprises. Du diagnostic aux actions de progrès*, Paris : Economica.

⁴ Bartoli M. (1994), *Diagnostic d'entreprise. L'économie à l'épreuve du social*, Paris : InterEditions, p. 37.

⁵ Igalens J. et Loignon C. (1997), op. cit., p. 11-12.

M., 1984)¹. Selon une démarche inductive et itérative, il s'agit de vérifier si des orientations arrêtées sont suivies, si des procédures imposées sont appliquées, si elles sont efficaces et capables de l'être, si les chiffres exprimant des résultats sont significatifs et valides, et si leurs méthodes de calcul sont fiables. On procède donc par comparaison à des référentiels (données légales, politique affichée, standards de la profession, etc.).

Plus spécifique, le champ de l'audit social recouvre les relations entre l'entreprise, les emplois qu'elle crée et le personnel. L'audit social entend (Vatier R., 1988)² :

- rechercher des garanties sur l'efficacité et la continuité de la gestion des ressources humaines,
- donner des éléments propres à apprécier le degré de l'adéquation réciproque entre l'entreprise et son personnel,
- mettre en évidence les besoins de contrôle, élaborer des indicateurs de suivi des résultats de la gestion du personnel, de son efficacité et des risques qu'elle court, vérifier que les pratiques de gestion du personnel et de relations sociales sont cohérentes avec les diverses stratégies de l'entreprise.

Il peut être opéré sur une partie de l'entreprise (usine, service) ou une catégorie clef de la population. Pour des raisons d'indépendance, l'auditeur est souvent une personne extérieure à l'entreprise. Il doit alors s'intéresser à la culture de l'entreprise ou du secteur audité pour connaître les valeurs qui régissent le management et ainsi appréhender la cohérence ou le manque de cohérence entre la politique énoncée et la stratégie de l'entreprise, entre le discours et la pratique.

Certains ne voient dans l'audit social qu'un moyen d'apprécier la conformité des systèmes d'information et de décision sociales aux normes internes ou aux exigences légales (Martory B., 1990)³. D'autres spécialistes vont au-delà de cette conception et assignent aussi à l'audit social le rôle de pilotage de la fonction sociale, au service de la direction du personnel ou de la direction générale (Candau P., 1985 ; Peretti J-M. et Vachette J-L., 1984)⁴. Dans ce cas, l'auditeur présente des conclusions permettant de prendre des mesures correctives, d'améliorer tout ou partie du fonctionnement de l'entreprise et dans certains cas de prévenir des risques sociaux. Ces évolutions rapprochent indiscutablement le travail d'audit des démarches d'observation sociale, au point qu'il est quelquefois possible de les confondre. Néanmoins, subsiste toujours entre les deux des différences essentielles. En premier lieu, l'audit social compare l'observable à un référentiel fixé a priori alors que l'observation sociale n'a pas de prétention normative ; on prend la réalité telle qu'elle est, quitte ensuite à s'en servir pour construire des scénarios d'action. L'observation sociale ne porte pas de jugement, elle est centrée sur un constat de l'état du social en vue d'une compréhension des phénomènes vécus par les salariés, d'où l'expression de ressenti et de représentations. Seconde différence, l'audit social agit le plus souvent en

¹ Collignon E. et Wissler M. (1984), op. cit.

² Vatier R. (1988), *Audit de la gestion sociale*, Collection Personnel ANDCP, Paris : Les Editions d'Organisation, p. 24.

³ Martory B. (1990), *Contrôle de gestion sociale*, Paris : Vuibert, p. 10.

⁴ Candau P. (1985), *Audit social. Méthodes et techniques pour un management efficace*, Collection Gestion, Paris : Vuibert, p. 52.

Peretti J-M. et Vachette J-L. (1984), *Audit Social*, Paris : Les Editions d'Organisation, pp. 66-67.

fonction d'objectifs ponctuels et les opérations qu'il mène sont assez rarement répétitives (Candau P., 1989)¹. Contrairement à l'observation sociale qui organise une remontée permanente d'information et permet un processus continu d'observation de la réalité sociale, l'audit social ne relève pas des systèmes de gestion courants de l'entreprise. De fait, on s'aperçoit que généralement la mission d'audit est motivée, elle fait suite à l'inquiétude d'un dirigeant.

1.1.3. Le contrôle social, une approche analytique

Le contrôle social est un des éléments du contrôle de gestion. C'est « un système d'aide au pilotage social de l'organisation ayant pour objectif de contribuer à la gestion des ressources humaines dans leurs performances et leurs coûts ». Plus précisément, il a trois objectifs (Martory B., 1990)² :

- concevoir, mettre en place et animer un système d'information (base de données, tableaux de bord sociaux) ;
- conduire des analyses économiques ou socio-économiques (évolution de masse salariale, de la performance, détermination des coûts sociaux cachés...) ;
- traduire en objectifs, en prévisions, en décisions les propositions issues des analyses sociales (contrôle budgétaire social) .

Le contrôle social s'intéresse aux rémunérations, à la masse salariale, il construit les budgets de frais de personnel, suit l'évolution des effectifs, des compétences et des métiers. On raisonne ici en terme de coût. Contrairement au diagnostic social, le contrôle social apprécie la situation de l'entreprise selon les objectifs de gestion que s'est fixés l'organisation. Il fournit régulièrement les informations sociales concernant l'atteinte de ces objectifs (coûts du travail, variations de la masse salariale, performances individuelles ou de groupes...) pour les comparer aux prévisions et ainsi faire apparaître les écarts. Il s'agit ensuite d'expliquer ces écarts pour favoriser le pilotage de l'organisation.

Tout comme l'observation sociale, et contrairement aux démarches précédentes, le contrôle social est une procédure permanente dans l'entreprise. L'observation sociale et le contrôle social s'intéressent aux activités de l'entreprise et aux hommes qui les animent. La principale différence entre l'observation sociale et le contrôle social vient du fait que l'observation sociale a un champs plus large et s'intéresse au fonctionnement comme aux dysfonctionnements organisationnels ; « aux conséquences des situations de travail sur la santé physique ou psychologique des personnes [...], au niveau et aux conséquences du stress ou de l'épuisement professionnel » (Igalens J. et Loignon C., 1997)³. De plus, elle est moins concernée par les décisions opérationnelles.

¹ Candau P. (1989), « Audit social », *Encyclopédie de gestion*, n° 12, Paris : Economica, pp. 225-242.

² Martory B. (1990), op. cit., p. 6.

³ Igalens J. et Loignon C. (1997), op. cit., p. 15.

1.1.4. La veille sociale, une détection des facteurs de conflictualité

De manière générale, la veille désigne la recherche d'information grâce à une vigilance constante et une surveillance permanente ; c'est un système d'observation. En conformité avec les concepts de veille technologique et veille économique, relatifs tous deux à l'observation des environnements (techniques, commerciaux, financiers, ...) de l'entreprise, le terme de veille sociale pourrait être réservé à l'observation de l'environnement social. En réalité, lorsque l'information concerne l'environnement social de l'entreprise, on parle de veille externe. Lorsqu'elle concerne les relations internes à l'entreprise, la veille est qualifiée d'interne.

La veille sociale externe ou veille sociétale consiste à « discerner parmi un certain nombre de changements (comme les modifications de la démographie, les évolutions sociologiques, les configurations spécifiques aux bassins d'emploi locaux, l'évolution des villes...) les grandes fractures qui s'opèrent dans la société et qui risquent de transformer ou de perturber l'entreprise et son environnement » (Pateyron E., 1997)¹. Lorsque les entreprises la pratiquent, elles s'intéressent par exemple au climat social et aux conflits des entreprises du même secteur, aux prises de position des syndicats et des partenaires sociaux externes.

La veille sociale interne est « un système d'observation de la vie d'une collectivité de travail, édifié dans le but de détecter l'existence de foyers potentiels ou réels de conflit industriel et de (ré)ajuster les décisions de la politique sociale » (Picard D., 1991)². Il est question d'observer les salaires, la santé des salariés, le temps de travail, l'avenir du salarié (sécurité, promotion, perfectionnement) sous l'angle de la conflictualité. On essaye de détecter dans la vie sociale de l'entreprise tous les éléments qui peuvent éventuellement être source de conflit latent ou ouvert (absentéisme, roulement du personnel, non-qualité, accident du travail, propension à un conflit ouvert, concentration conflictuelle). C'est cette notion sous-jacente qui permet de distinguer l'observation sociale de la veille sociale interne. « L'idée selon laquelle le système d'information, l'interprétation des données sociales, l'analyse des pratiques doivent être exclusivement orientées vers la détection des facteurs de conflictualité n'est pas celle qui sous-tend l'observation sociale » (Igalens J. et Loignon C., 1997)³.

Comme la veille sociale, l'observation sociale est de nature défensive et s'applique à prévenir les crises, mais elle va plus loin et vise aussi à accompagner une politique de mobilisation du personnel (aide au pilotage de l'adaptation des structures et du mode de fonctionnement, encouragement d'un suivi de l'évolution de la qualité, ...).

1.1.5. L'observation sociale, technique de management

L'observation sociale ne doit pas se confondre avec le diagnostic social, l'audit social, la veille sociale ou le contrôle de gestion sociale (Tableau 1).

¹ Pateyron E. (1997), « Veille stratégique », *Encyclopédie de gestion*, 2^{ème} édition, Article 183, Tome 3, Paris : Economica, pp. 3464-3475.

² Picard D. (1991), *La veille sociale*, Collection Gestion, Paris : Vuibert, p. 1.

³ Igalens J. et Loignon C. (1997), op. cit., p. 14.

Elle se distingue de ces différentes pratiques notamment par un champ plus large, par une présence permanente au sein de l'entreprise et par la centralisation des informations qu'elle réalise. Ces trois spécificités sont abordées successivement.

Caractéristiques Pratiques	Quoi ?	Quand ?	Comment ?	Qui ?	Entreprises
Diagnostic social	Attitudes, perceptions des salariés, satisfaction/insatisfaction	Ponctuellement une fois tous les 2 ou 3 ans	Enquête spécifique de climat social, entretiens + questionnaire + traitement de données	Consultant le plus souvent extérieur à l'entreprise	Grandes organisations privées ou publiques
Audit social	Outil de gestion, politique sociale, processus de gestion des RH	A la demande, souvent en cas d'apparition de problème	Entretiens, questionnaire de contrôle interne, flow-chart, analyse statistique	Auditeur social, externe ou interne	Tout type d'organisation : quelle que soit la taille ou la nature (association, entreprise...)
Veille sociale	Eléments de conflictualité ouverte ou latente	Permanent	Base de données. Comparaison inter-établissement, inter-entreprise, benchmarking	Direction des Ressources Humaines	Grandes entreprises
Contrôle de gestion sociale	Système d'objectifs organisationnels, analyse des activités	Permanent	Tableaux de bord sociaux, analyse d'écart	Contrôleur de Gestion interne à l'entreprise	Moyennes et grandes entreprises
Observation sociale	Fonctionnement organisationnel, comportement de l'homme et des groupes de travail	Permanent	Collecte et analyse d'informations sociales en provenance des pratiques précédentes mais également d'activités régulières de l'organisation	Direction des Ressources Humaines	Grandes organisations privées ou publiques

Tableau 1 : Comparaison des pratiques sociales en Gestion des Ressources Humaines

Source : Igalens J. et Loignon C. (1997), op. cit., p. 16.

Les outils présentés jusqu'à présent se caractérisent par un champ restreint. Le diagnostic social se centre sur les attitudes des salariés, la veille sociale sur la conflictualité, le contrôle de gestion sociale sur l'analyse d'activités. L'observation sociale se doit de prendre en compte les résultats obtenus par le diagnostic social, l'audit social, le contrôle social et la veille sociale. Elle partage son champ avec ces autres moyens de connaissance, outils sur lesquels elle s'appuie. Néanmoins, elle désigne un outil plus polyvalent, plus large d'emploi. A elle seule, l'observation sociale permet de satisfaire un ensemble de lacunes non comblées par chacun de ces différents outils : un manque de connaissance précise des différentes populations au sein des entreprises, une absence de système d'informations sur les demandes des

salariés et les réponses apportées, un manque d'anticipation des besoins, une faible maîtrise des actions dans la durée, un manque d'évaluation des résultats.

« L'observation sociale cherche à comprendre la complexité du fonctionnement organisationnel, particulièrement dans sa dimension sociale, c'est-à-dire qu'elle privilégie le vaste domaine du comportement de l'homme et des groupes au travail. L'existence de tensions, de conflits, de divergences de point de vue ou d'intérêts ne lui est pas étrangère mais il existe également dans les organisations des forces de cohésion de convergence, des attitudes et des comportements dont le ressort principal est à rechercher dans des construits tels que l'implication organisationnelle, l'attachement professionnel, l'engagement au travail, la motivation » (Igalens J. et Loignon C., 1997)¹. Le champ de l'observation sociale est donc large : l'observation sociale est un outil de connaissance des phénomènes sociaux, centrée sur la connaissance des salariés et de leurs comportements. Elle s'intéresse aux facteurs qui peuvent avoir un effet sur les comportements de travail et met en évidence les réactions des salariés à ces facteurs : changements de comportements, incompréhensions, tentatives de compensation. C'est aussi un instrument dynamique de mesure du climat, de suivi de l'évolution des tensions internes, notamment de suivi des populations stratégiques, dites à risques, de compréhension des réactions du corps social à partir des orientations stratégiques. Mais le champ de l'observation sociale n'est pas confiné à la situation d'une population. Son regard doit porter également sur les moyens et l'impact des politiques. Elle se prolonge par l'évaluation des dispositifs et des modes d'action. L'observation sociale emprunte à la sociologie l'étude des comportements de groupes d'hommes et au management sa finalité pratique.

Il manque aux dirigeants des éléments de suivi permanent du système social. Les dispositifs tels que la veille sociale et le contrôle de gestion sociale sont permanents. Cependant, la veille sociale propose un suivi permanent seulement en matière de conflit et non dans tous les domaines relatifs au social, et le contrôle de gestion sociale, de part son approche en terme d'écarts, reste dépendant dans son interprétation des critères établis au départ.

L'intérêt de l'observation sociale par rapport à ces outils est qu'elle est intégrée au travail quotidien. Plus précisément, elle repose sur l'existant et exploite des éléments disponibles.

Il est donc envisageable de qualifier l'observation sociale de dispositif permanent au sein de l'entreprise, qui analyse à court terme comme à long terme le fonctionnement et les dysfonctionnements de l'entreprise.

Autre problème auquel l'observation sociale permet de remédier : la dispersion des informations sociales. A travers les différents dispositifs d'analyse du social évoqués précédemment, l'entreprise génère une grande quantité d'informations sociales. Cependant, elles ne sont pas toujours correctement diffusées, pas toujours correctement exploitées. L'observation sociale permet de rassembler tous les éléments recueillis à travers les autres méthodes d'étude du social. L'observatoire est le lieu où l'on organise, met en œuvre, et traite la collecte des multiples informations remontées par l'observation sociale, puis qui analyse les informations significatives par rapport au gouvernement des actions (comportements, perceptions, satisfactions

¹ Igalens J. et Loignon C. (1997), op. cit., p. 14.

ou mécontentements du personnel). C'est de ce lieu que partent les informations restituées pour éclairer les responsables. C'est un lieu central qui à la fois regroupe tous les outils existants dans l'entreprise, et permet d'envisager les outils à mettre en place afin de les adapter aux besoins (Loignon C., 1997)¹.

Observation sociale, diagnostic social, veille sociale, audit social, contrôle de gestion sociale sont tous des outils de connaissance sociale à finalité opératoire. La position de l'observation sociale est simple : elle ne remplace pas les autres démarches, elle les complète : « elle constitue, à certains égards, une démarche qui multiplie les effets positifs de procédures ou d'outils de gestion qui existent déjà dans les entreprises d'une certaine taille » (Igalens J. et Loignon C., 1997)². Ces différentes pratiques diffèrent les unes des autres tant par leur champ d'application que par leurs objectifs, leurs méthodes et leurs utilisateurs potentiels. Le choix d'employer plutôt une pratique qu'une autre a un enjeu stratégique : il définit un apport et une position. Il s'agit donc d'aborder maintenant les finalités spécifiques de l'observation sociale.

1.2. Les finalités de l'observation sociale

La mission de l'observation sociale peut paraître simple à désigner ; observer le social dans l'entreprise, mais difficile à mettre en œuvre. Que doit-on observer et pour quoi faire ? Les réponses sont diverses, en particulier parce que l'observation sociale met en jeu de nombreux interlocuteurs aux préoccupations et aux intérêts différents, voire divergents. La nécessité d'une clarification des finalités est évidente si l'on veut éviter soit des dérives, soit une inefficacité de l'instrument.

1.2.1. La production d'information et de connaissance

« Les organisations consomment, gèrent et fournissent de l'information. Les règles régissant la collecte, le stockage, la communication et l'utilisation des informations sont un élément essentiel des procédures de fonctionnement d'une organisation » (Feldmann M.S. et March G.J., 1991)³. Par cette remarque, on évalue l'importance que peut prendre l'observation sociale au sein d'une entreprise.

A ce premier point s'ajoute le fait que les managers, qu'ils soient éloignés ou proches du terrain, manquent d'informations et de repères pour les aider dans leurs choix, pour mesurer l'efficacité et la pertinence de leurs actions. Ce souci d'une information adaptée aux questions que se posent les managers n'est pas une préoccupation nouvelle. Un des objectifs de l'observation sociale est d'y répondre.

Le développement de l'observation sociale correspond à une demande : connaître, comprendre des phénomènes sociaux dans un but opératoire. L'observation sociale est une façon d'ajuster un besoin (celui des décideurs et de leurs partenaires) et des ressources de connaissances (celles des observatoires sociaux). Depuis ceux qui

¹ Loignon C. (1997), « Structurer, diffuser et faire pratiquer l'observation sociale », *Les Cahiers*, Dossier Thématique : *Observer ou agir ? L'observation sociale dans les entreprises*, n° 5, mars, ENSPTT, pp. 41-45.

² Igalens J. et Loignon C. (1997), op. cit., p. 11.

³ Feldmann M.S. et March J.G. (1991), « L'information dans les organisations : un signal et un symbole », in March J.G., *Décisions et organisations*, Chapitre 10, Collection Les Classiques E.O., Paris : Les Editions d'Organisation, pp. 255-275.

pensent le social (Direction Générale, Direction des Ressources Humaines, syndicats) jusqu'à ceux qui le mettent en œuvre au quotidien, tous les acteurs sont à la fois producteurs et consommateurs de connaissance. Mais, les managers ont particulièrement pris conscience de l'importance et de l'impact que pouvait avoir une bonne connaissance du social : « depuis quelques années leurs besoins d'information se sont amplifiés et ils impriment au développement de l'observation sociale un mouvement inflationniste et utilitaire significatif » (Dubouchet L., 1998)¹.

Au sein des entreprises, de nombreux moyens de connaissance des salariés et de leurs comportements existent. Le dispositif d'Observation Sociale vise à rassembler régulièrement des informations pertinentes, quantitatives et qualitatives, sur le personnel, leurs attentes, leurs caractéristiques et leur évolution ; à les analyser pour les rendre facilement accessibles et utilisables par la direction et les acteurs de l'entreprise.

Cet objectif a tendance à faire assimiler l'observation à un simple enregistrement de données concernant un phénomène ou un thème particulier. Dès lors, l'effort dans ce domaine correspondrait à une multiplication des paramètres enregistrés, un rapprochement des relevés dans le temps ou une amélioration de la précision des mesures. Selon cette approche, les observatoires sociaux auraient avant tout vocation à collecter une masse de données quantitatives ou qualitatives, élaborer des séries, etc. Or, les dispositifs d'observation sociale sont bien évidemment des outils de collecte, de traitement et de production d'information, mais ils sont surtout censés faire émerger des processus que le fonctionnement organisationnel occulte le plus souvent (difficultés de communication, zones de saisie hétérogènes, variables en constantes évolution, ...). Par les informations qu'elle apporte sur les caractéristiques des salariés, l'observation sociale corrobore et précise un ensemble d'autres informations, les éclaire. Associées à d'autres sources, les informations apportées par les dispositifs d'observation sociale permettent la production régulière des documents offrant une vision globale et comparée, sinon complète, des populations et des territoires concernés par différents projets ou réformes. Ils signalent des « dysfonctionnements » : les constats de disparités entre sites, entre dispositifs deviennent autant d'indicateurs, non simplement de la gravité d'un problème social, mais de la plus ou moins bonne adéquation d'un système, d'une organisation, d'une mesure à un problème à résoudre, d'un écart entre des besoins et des réponses.

Certains observatoires sociaux cherchent d'abord à constituer une connaissance quantifiée de certaines populations de salariés. D'autres dispositifs complètent ces tableaux de bord par l'analyse approfondie de populations ou de problèmes spécifiques. Dans les deux cas, l'observation sociale emprunte à la sociologie les démarches fondamentales de connaissance des phénomènes sociaux : passant de l'étude des indicateurs isolés à l'étude d'ensembles d'individus ayant des caractéristiques ou des comportements communs, les faits sociaux, elle cherche à expliquer et plus encore à comprendre les points communs et les différences, leur évolution.

Les dispositifs d'observation sociale contribuent à mieux comprendre les effets imprévus d'une mesure, ils permettent de tenir compte des expériences antérieures et

¹ Dubouchet L. (1998), « La connaissance du social : les enjeux d'aujourd'hui », in Martin G. (ed.), *La dynamique des politiques sociales. Observation, management, évaluation*, Paris : Editions L'Harmattan, pp. 31-36.

de prévoir sur quelles populations il conviendra de faire un effort d'accompagnement. L'observation sociale s'inscrit dans une démarche de rationalisation des politiques. Le but assigné aux dispositifs d'observation sociale est alors de permettre une connaissance formalisée, objectivée, quantifiée de certains phénomènes sociaux en vue d'adapter les réponses et de diminuer les coûts de traitement.

Au-delà de la production d'information, les dispositifs d'observation sociale génèrent des connaissances. L'idée communément admise est que la connaissance est un stock résultant simplement de l'accumulation ou de la décumulation de flux d'information. Le cœur de la distinction entre information et connaissance a été mis en évidence par Machlup (1983). Selon lui, l'information a bien la dimension d'un stock qui résulte du flux informationnel, mais qui en résulte en partie seulement. De manière plus précise, un input informationnel donné (flux) peut modifier le stock de connaissances existant en s'accumulant simplement à lui, mais il peut aussi restructurer en profondeur ce stock, ou à l'inverse le laisser inchangé. Tout dépend des capacités d'apprentissage et des comportements cognitifs des agents concernés. Par ailleurs, il peut arriver que même sans recevoir aucune information nouvelle de son environnement, la structure de connaissances d'un agent se modifie, par la réflexion intérieure par exemple (Fransman M., 1994)¹.

Par les informations et les connaissances que les dispositifs d'observation sociale fournissent, les managers peuvent envisager de réduire les asymétries d'information, de réduire les incertitudes et d'évaluer leurs actions.

L'information n'est pas disponible gratuitement et également dans l'organisation comme le supposait le modèle traditionnel. L'apparition des dispositifs d'observation sociale peut donc s'expliquer à partir des défaillances de l'organisation pour faire face aux imperfections et aux asymétries d'information. Dans le cadre de la théorie de l'agence, la difficulté est que l'information est inégalement distribuée selon les agents (Charreaux G., 1987)². L'observation sociale est alors conçue comme un mécanisme organisationnel permettant de mettre en place les incitations appropriées pour corriger les biais informationnels et d'éviter les comportements de recherche improductive de rentes opportunistes qu'autorise l'imperfection de l'information. On suppose que l'observation sociale se situe dans un contexte d'allocation de ressources avec des capacités productives données. Les dispositifs d'observation sociale sont donc fondés sur les problèmes d'échange qui met au cœur de l'unité d'analyse le concept de transaction. Mais, ici, l'aspect production ou création de ressources, c'est-à-dire d'information ne doit pas être négligé, contrairement à l'approche de la théorie des coûts de transaction.

Les dispositifs d'observation sociale se justifient aussi par l'incertitude qui caractérise le fonctionnement des organisations. On retrouve ici l'opposition entre

¹ Fransman M. (1994), « Information, knowledge, vision and theories of the firm », *Industrial and Corporate Change*, Vol. 3, n° 3, pp. 713-757.

² Charreaux G. (1987), « La théorie positive de l'agence : une synthèse de la littérature », in Charreaux G., Couret A., Joffre P., Koenig G. et De Montmorillon B., *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*, Chapitre 1, Collection Gestion, Série Politique Générale, Finance et Marketing, Paris : Economica, pp. 19-55.

intérêts individuels et intérêt collectif : les individus et les groupes constituant l'entreprise ne sont pas réductibles à un objectif commun mais poursuivent des objectifs qui leur sont propres, et qui sont pour partie contradictoires ou concurrents. L'entreprise doit scruter les sources d'information au sein même de sa structure, afin de détecter au plus tôt, les signaux faibles (facteurs de vulnérabilité, menaces, opportunités) annonciateurs de changements importants dans un futur plus ou moins proche. La mise en place de cette écoute prospective globale et dynamique du corps social de l'entreprise via les dispositifs d'observation sociale, permet alors à l'organisation d'anticiper et de prévenir les évolutions futures, afin d'assister et d'adapter ses décisions, voire sa stratégie. L'observation sociale est un outil de réduction des incertitudes par la compréhension qu'elle apporte des phénomènes sociaux. L'information qu'apporte l'observation sociale n'est bien sûr nullement une prédiction ; elle ne produit pas de connaissance du futur (Igalens J. et Loignon C., 1997)¹. Mais par les liaisons qu'elle établit entre des observations passées et présentes, par sa capacité à donner sens à ces observations, elle fonctionne comme un réducteur d'incertitude.

Le dispositif d'observation sociale va également permettre d'évaluer les actions engagées par les managers dans certains domaines, c'est un moyen d'évaluation. La notion d'évaluation est polysémique, elle a fait l'objet de plusieurs définitions (Louart P., 1999)². De manière générale, l'évaluation se définit par trois dimensions : une dimension cognitive (acquisition de connaissances sur les politiques ou les actions, leur mise en œuvre et leurs effets), une dimension normative (elle doit aboutir à porter des appréciations, des jugements sur la valeur des politiques ou programmes) et une dimension instrumentale (elle vise à produire un changement social, que celui-ci soit de l'ordre de la décision ou du comportement des acteurs de terrain). L'évaluation se veut démocratique et s'inscrit donc dans une logique de contre-pouvoir et de transparence, impliquant les intéressés ; ce n'est pas une observation d'en haut des populations ; elle se veut stratégique car elle a un objectif de clarification des objectifs managériaux qui sont parfois implicites et formulés de manière vague et imprécise. Elle a aussi un objectif de rationalisation des choix : l'évaluation interroge les normes et les fait évoluer, et lorsque les indicateurs ne sont pas saturés, elle se pose la question des moyens mis en œuvre et de la pertinence des objectifs de la politique, du projet ou du dispositif social évalué.

Il existe une proximité entre les dispositifs d'observation sociale et l'évaluation. Les deux démarches se veulent des aides à la décision en recourant à l'approche scientifique pour prendre le recul nécessaire à l'action. Elles se veulent des outils de responsabilisation et de légitimation. Mais il importe de préciser aussi les différences. L'évaluation correspond à des processus intellectuels et méthodologiques et s'effectue selon des protocoles et des mécanismes que l'on doit différencier de l'observation. Une évaluation est une opération ponctuelle qui concerne une politique, un programme ou une action publique bien définis et qui repose sur un dispositif ad hoc. Cette dernière peut concerner l'ensemble des aspects et chaînons d'une politique managériale particulière depuis l'analyse du référentiel

¹ Igalens J. et Loignon C. (1997), op. cit., p. 10.

² Louart P. (1999), « Evaluation », in Le Duff R. (sous la direction de), *Encyclopédie de la Gestion et du Management*, Paris : Editions Dalloz, pp. 381-382.

jusqu'aux impacts sur les salariés, en passant par l'analyse financière ou celle des processus de décision. Elle va bien au-delà d'un simple objectif de connaissance mais aussi d'un dispositif d'observation par sa dimension normative quant aux finalités de l'action et des objectifs explicites et implicites poursuivis. Mais ces deux démarches se recoupent partiellement dans la mesure où l'évaluation repose notamment sur l'observation : l'observation sociale « constitue un élément d'une démarche d'évaluation mais non pas le tout de celle-ci » (Calcoen F., 1993)¹. L'évaluation rencontre l'observation lorsqu'elle se préoccupe de l'impact d'une politique et notamment de l'analyse des caractéristiques des salariés. C'est donc là que se situe la zone de recouvrement entre l'observation et l'évaluation.

Pour conclure sur cette question des rapports entre observation et évaluation, nous dirons que l'observation est nécessaire à l'évaluation mais doit être élaborée par rapport à l'objectif spécifique de l'évaluation et, en ce sens, le développement des pratiques d'évaluation a contribué à accroître le besoin d'information. Un dispositif permanent d'observation produisant régulièrement des tableaux de bord ou des séries statistiques constitue une ressource importante pour une évaluation mais ne saurait s'y substituer, même si on note une tendance à ce que les démarches d'observation soient créditées, par contagion, de certaines des missions propres à l'évaluation telles par exemple la mesure des effets des décisions managériales par rapport à leurs objectifs. Conduire une évaluation suppose un investissement lourd en termes de dispositif, moyens, disponibilité et d'écoute de façon à favoriser le débat sur des bases les plus transparentes. Il est donc relativement difficile d'intégrer ces contraintes à un dispositif permanent.

« On mesure l'intelligence d'une organisation à sa capacité de se procurer, d'analyser et de retrouver les bonnes informations en temps voulu » (Feldmann M.S. et March G.J., 1991)². L'observation doit donc trouver sa voie entre l'écoute de tous les acteurs, le contrôle et la recherche d'information. Ces dispositifs doivent s'organiser de manière à pouvoir fournir en temps voulu une information utile. Pour ce faire, il faut aller au-delà de la simple connaissance en considérant, entre autre, l'observation sociale comme un outil de prévention des conflits.

1.2.2. La prévention des conflits

Le nombre croissant de dispositifs d'observation sociale mis en place ces dernières années nous amène à nous demander si l'observation sociale répond à une mode, à la nécessité plus vivement ressentie d'information en temps de crise sociale, ou si elle n'est pas elle-même un symptôme des dysfonctionnements du dialogue social. Par le biais de ces questions, nous souhaitons aborder ici les circonstances de mise en place de l'observation sociale.

Force est de constater que dans de nombreux cas la mise en place d'un dispositif d'observation sociale survient en réaction à un conflit : « La plupart des structures d'observation sociale, notamment dans les secteurs public et parapublic ont vu le jour

¹ Calcoen F. (1993), « Observateurs et décideurs », *Informations sociales*, « Observer le social », n° 27, pp. 114-118.

² Feldmann M.S. et March J.G. (1991), op. cit.

après d'importants conflits. Les dirigeants ont ainsi voulu pallier leur désarroi face à des événements imprévus sur lesquels leur entourage interne ou externe s'accordait à dire, a posteriori, qu'il fallait s'y attendre » (Igalens J. et Loignon C., 1997)¹. Ces conflits s'avèrent révélateurs quant au fait que les relais habituels sont devenus écrans, quant au besoin de mieux comprendre les ressentiments des salariés et parfois, quant à la nécessité d'un changement profond (Tableau 2).

Entreprises	Date de création	Initiateur	Evènement(s) fédérateur(s)
Banque de France	1992	Gouverneur	Volonté du gouverneur
BNP	1992	DRH	Conflits de fin 1989
Citroën	1994		Conflits
EDF-GDF	1988	Direction Générale	Conflits
France Télécom	1992	Directeur Général	Réforme interne profonde
GAN	Fin 1988		- Lancement du projet d'entreprise - Réorientation de la stratégie et des politiques
La Poste	Mai 1994	DRH	Réforme interne profonde
Ministère du Budget et des Finances	1992	Comité technique paritaire ministériel	- Conflit de 1989 - Plan de modernisation pour améliorer la gestion du personnel et la qualité du dialogue social
RATP	Décembre 1989	Présidence	- Conflits d'octobre-décembre 1988 - Réforme interne profonde : décentralisation et restructuration avec réduction de la ligne hiérarchique
Renault	1984		Conflits
SNCF	Septembre 1988		Conflits hiver 1986-1987
Société Générale	1991	Directeur des Relations Sociales	Nouvelles orientations de la Direction des Ressources Humaines
Total	1988	DRH	Modernisation de la Gestion des Ressources Humaines

Tableau 2 : Les origines des dispositifs d'observation sociale²

Les canaux classiques de régulation sociale ne suffisent plus à un dialogue social efficace. Les réseaux naturels de dialogue ne font plus remonter l'information sociale significative. Parmi ces faiblesses, les défaillances du canal syndical sont fortement évoquées pour justifier les observatoires sociaux. La crise du syndicalisme n'est

¹ Igalens J. et Loignon C. (1997), op. cit., pp. 116-117.

² Commentaire Tableau 2 : Les dates de création des dispositifs d'observation sociale annoncées correspondent pour certaines entreprises aux prémisses d'un dispositif d'observation sociale. Le service mis en place initialement n'avait pas forcément la dénomination d'"observation sociale". Par ailleurs, certaines entreprises, comme France Télécom, ont dénommé une structure "observation sociale" alors qu'au sein même de la démarche ne figure qu'une enquête d'opinion. du fait de cette incomplétude, nous ne considérons pas que ce type d'approche corresponde à une démarche d'observation sociale. Il est néanmoins intéressant de présenter ici pourquoi un ensemble d'entreprises ont tenté de mettre en place un dispositif d'observation sociale, ou tout au moins ont pris conscience de l'importance du climat social au sein de leur structure.

contestée ni par les syndicalistes, ni par les représentants d'entreprise, et cet affaiblissement du mouvement syndical est analysé par les uns et par les autres comme un dysfonctionnement du système de relations entre les salariés et l'entreprise (Supiot C. et Ruols R., 1993)¹. Par la création de dispositifs d'observation sociale, les représentants d'entreprise expriment leur souci de consolider les bases d'un dialogue social organisé. Ils tentent de combler le vide syndical. Cette tendance peut conduire à l'apparition d'expériences novatrices visant à renforcer les moyens des interlocuteurs syndicaux et à rénover les pratiques de négociation.

L'impact espéré de la mise en place d'un dispositif d'observation sociale semble donc être la modification des conditions du dialogue social dans l'entreprise. Il ne peut pas néanmoins résoudre les problèmes dans un contexte interne de turbulences. Le point le plus positif réside sans doute dans la prise de conscience qu'il a provoquée chez les différents acteurs qui ont à cette occasion réfléchi sur leur rôle, leurs pratiques et leurs moyens. Les réflexions entreprises peuvent alors se faire en toute connaissance des préoccupations quotidiennes des salariés.

Derrière ces arguments en faveur d'un dialogue social plus ouvert, autrement dit d'une plus grande « démocratie interne » qui confère « un pouvoir accru aux différents acteurs grâce aux informations ainsi recueillies », peuvent aussi apparaître le besoin de « renforcer le contrôle social et accroître le pouvoir de la direction sur un corps social qui lui échappe », et la volonté de « court-circuiter les partenaires sociaux » (Supiot C. et Ruols R., 1993)². Ces réflexions consacrent l'observation sociale en tant qu'outil créé à des fins manipulatrices. Nous préférons penser de manière positive à un outil permettant de concilier intérêts des salariés et intérêt de l'entreprise.

Mais, la mise en place d'un dispositif d'observation sociale ne survient pas uniquement à la suite de conflits ou dans le cadre d'une recherche d'amélioration du dialogue social. Elle tient aussi aux hommes : « la première condition de la mise en place de l'observation sociale est l'existence d'une volonté politique : il doit exister une volonté claire de faire évoluer l'intervention sociale vers de nouvelles compétences et de nouvelles positions » (Hatzfeld H. et Spiegelstein J., 2000)³. Dans des entreprises comme la RATP ou la Société Générale, la création d'un tel service est née de la volonté d'un manager⁴. A l'inverse, on constate que dans d'autres structures, le faible développement d'un tel dispositif provient du peu d'intérêt accordé au social par certains managers. Nous avons observé que cette remarque était d'autant plus réelle que l'on se rapprochait d'un niveau local ; la décentralisation d'un dispositif d'observation sociale ne peut se faire que si les managers locaux conçoivent l'importance de bonnes relations sociales. Ainsi, « la nécessité de l'observation sociale » doit être « reconnue et validée par la ligne hiérarchique » (Igalens J. et Loignon C., 1997)⁵. Cette reconnaissance doit à la fois se faire sur le

¹ Supiot C. et Ruols R. (1993), « Pour de nouvelles relations sociales », *Revue Personnel*, n° 341, mai, pp. 44-48.

² Supiot C. et Ruols R. (1993), op. cit.

³ Hatzfeld H. et Spiegelstein J. (2000), *Méthodologie de l'observation sociale. Comprendre, évaluer, agir*, Collection Action Sociale, Paris : Dunod, pp. 33-34.

⁴ Le dispositif d'observation sociale devient très vulnérable en cas de départ de son responsable : Voir les exemples cités en annexe par Galey B. (2001), op. cit.

⁵ Igalens J. et Loignon C. (1997), op. cit., p. 126.

fond et sur la forme ; les décideurs doivent aussi tenter de composer avec les pesanteurs technologiques et faire en sorte que toute connaissance disponible puisse être organisée en une base de données rapidement opérationnelle pour permettre l'élaboration de divers scénarios indispensables à l'esquisse d'une stratégie (Martin G., 1998)¹. L'observation sociale doit faire l'objet d'une appropriation collective pour réussir.

Nous venons de voir que l'observation sociale se présente comme un outil d'évaluation des risques de conflits. Afin de justifier la demande relative à un tel outil, il est nécessaire dans un premier temps de faire un état des conflits collectifs en France, pour ensuite présenter le processus par lequel le dispositif d'observation sociale évalue les risques de conflictualité, sans oublier finalement d'établir les limites de cet outil.

1.2.2.1. *Les conflits collectifs en France*

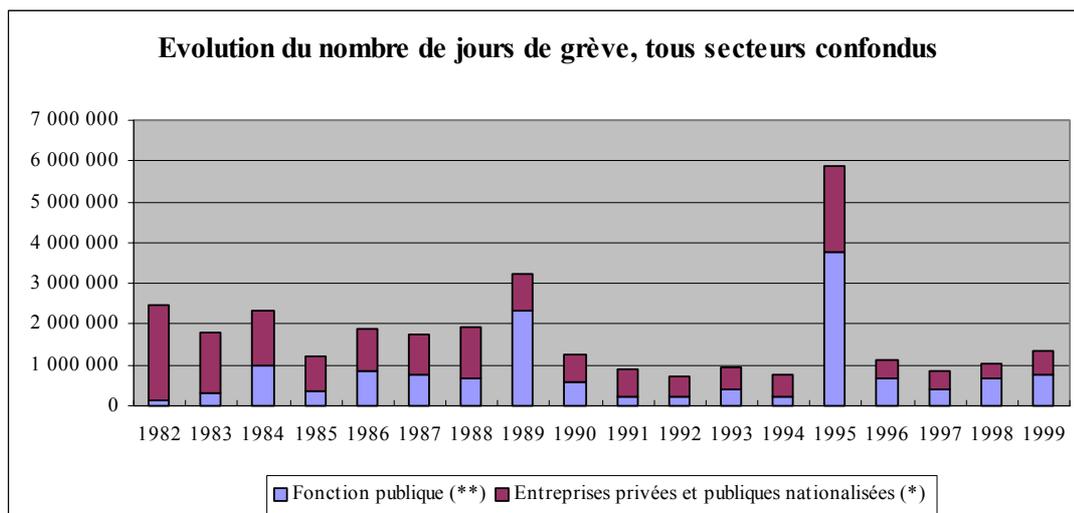
Les conflits du travail prennent des formes multiples, de la protestation silencieuse ou indirecte (absentéisme, démotivation, rebuts) à la grève ouverte, en passant par les réclamations et sanctions individuelles : un employeur sur cinq relève d'autres modalités de conflit que la grève, comme les pétitions (13 %), les rassemblements et manifestations (10 %), les refus d'heures supplémentaires (6 %), ou les ralentissements et les coulages de la production (3 %) (Cézard M. et Dayan J-L., 1999)². Le conflit est qualifié de latent lorsqu'il résulte d'opposition et de tensions entre acteurs aux objectifs divergents. A l'inverse, il est qualifié d'ouvert lorsqu'il atteint un niveau exacerbé comme la grève.

La forme la plus visible et radicale de conflit, c'est-à-dire l'arrêt total et collectif du travail, est en recul sensible et quasi-continu en France (Graphique 1). Ce déclin est en partie le résultat d'une conjoncture économique favorable aux employeurs (Amadiou J-F. et Rojot J., 1996)³. La baisse des conflits sociaux tient à la situation plus fragile des salariés plutôt qu'à un véritable progrès de la paix sociale. Les pics ne sont cependant pas rares, qui viennent momentanément interrompre cette tendance longue, en 1976, 1982 ou 1995. L'indicateur traditionnel des journées individuelles non travaillées diminue sensiblement dans le secteur concurrentiel (entreprises privées et publiques).

¹ Martin G. (ed.) (1998), *La dynamique des politiques sociales. Observation, management, évaluation*, Paris : Editions L'Harmattan.

² Cézard M. et Dayan J-L. (1999), « Les relations professionnelles en mutation », in *Données Sociales. La société française*, INSEE, pp. 189-198.

³ Amadiou J-F. et Rojot J. (1996), *Gestion des ressources humaines et relations professionnelles*, Collection Les essentiels de la gestion, Paris : Litec, p. 143.



(*) En nombre de JINT, pour les conflits localisés et généralisés

(**) Il s'agit de la Fonction publique d'Etat, y compris France Télécom et La Poste, sauf pour 1996, 1998 et 1999, à l'exclusion de la fonction publique territoriale et hospitalière.

Graphique 1 : Evolution du nombre de jours de grève, tous secteurs confondus

Source : *Premières Informations et Premières Synthèses* (2000-a), « Les conflits en 1999 : une reprise sensible », n° 48.1, Novembre, DARES, Ministère de l'Emploi et de la Solidarité, p. 6.

En 1998, fonction publique mise à part, le nombre de jours de grève diminue par rapport à l'année précédente, pour atteindre le plus bas niveau observé depuis plus de vingt ans¹. Cependant, malgré le recul observé dans le privé, le nombre total de jours de grève, tous secteurs confondus augmente légèrement. La part des conflits dans la fonction publique représente 66 % du total annuel des jours de grève, contre 46 % en 1997. Ce total n'inclut pas le nombre de journées non travaillées imputables à France Télécom, non connu pour 1998. Par contre, il comprend les jours de grève à La Poste, qui représentent, en 1998, 13 % du total de la fonction publique, contre 30 % en 1997 (*Premières Informations et Premières Synthèses*, 1999)². En 1999, hors fonction publique, le nombre de jours de grève augmente nettement. Les conflits dans la fonction publique progressent eux-aussi : en hausse de 10 % par rapport à 1998 (*Premières Informations et Premières Synthèses*, 2000)³. Ces chiffres pour 1999 ne tiennent pas compte du nombre de journées non travaillées imputables à France Télécom et à La Poste, bien que les agents de ces entreprises se soient mobilisés plusieurs fois lors des négociations sur les 35 heures. La croissance des conflits ayant cependant été plus forte dans le privé, la part du public retombe, entre 1998 et 1999, de 66 % à 57 % du total annuel des jours de grève. Au total, tout en

¹ Les grévistes des grandes entreprises publiques (SNCF, RATP, par exemple) sont comptés ici avec ceux du privé. En revanche ceux de France Télécom et La Poste sont rangés jusqu'en 1995 parmi les fonctionnaires de l'Etat. Le total des journées non travaillées s'en trouve augmenté, parfois de beaucoup lorsque, comme en 1989 ou 1995, les fonctionnaires ont constitué plus de 60 % des grévistes.

² *Premières Informations et Premières Synthèses* (1999), « Des conflits du travail en recul en 1998 sauf dans la fonction publique », 99.09 - n° 38.3, DARES, Ministère de l'Emploi et de la Solidarité, p. 5.

³ *Premières Informations et Premières Synthèses* (2000-a), op. cit., p. 6.

restant toujours largement inférieur aux résultats des années 1975-1980, en 1999 le nombre de journées individuelles non travaillées se rapproche des niveaux du début des années 1990. Cette augmentation est due à la hausse du nombre de conflits (le nombre de jours de grève, tous secteurs confondus, augmente de 28 %), mais aussi à celle du taux de participation. Cette remontée de la conflictualité s'explique par un contexte économique de croissance soutenue, mais aussi sans doute par une intensification de la négociation. Stimulée par la réduction du temps de travail, le nombre d'accords d'entreprise a plus que doublé entre 1998 et 1999 (*Premières Informations et Premières Synthèses*, 2000)¹. Si la part des établissements de 50 salariés ou plus ayant connu au moins un conflit collectif au cours des trois années précédentes reste stable entre 1993 et 1999 (à un peu plus de 32 %), en revanche la conflictualité semble revêtir des formes moins variées (répartition entre débrayage, grève de moins de deux jours, grève d'au moins deux jours, grève perlée, manifestation, refus d'heures supplémentaires, pétition ou autre type de conflit). Parmi tous les types de conflits collectifs, seuls les grèves et les débrayages progressent. La diminution du nombre des conflits constatée sur la période a peut-être conduit les salariés à se porter vers des actions plus dures et plus marquantes pour la direction (*Premières Informations et Premières Synthèses*, 2000)². Il faut savoir que le conflit ne s'oppose pas à la négociation, au contraire : c'est le couple conflit-négociation qui progresse avec la taille ou l'implantation syndicale, jusqu'à devenir la règle au-dessus de 1000 salariés (71 % des établissements). Là où il y a un conflit, l'employeur se déclare plus souvent disposé à faire des concessions dans la négociation, quel que soit son thème ; en outre, les réunions de discussions sont plus nombreuses. Les relations professionnelles semblent se nourrir des conflits d'intérêts, qui débouchent d'autant plus sur des compromis qu'ils s'expriment ouvertement et collectivement.

En matière de politique sociale, la paix sociale fait partie des 3 premières priorités des entreprises (enquête CEGOS sur le climat social, 1998). Même si ces dernières années, la crainte d'un conflit paraît moindre, les dirigeants souhaitent mieux maîtriser ces phénomènes sociaux. Ils espèrent pouvoir pressentir les grands mouvements conflictuels tels que ceux apparus en 1989 et 1995. Cette crainte de la crise sociale reste la justification de la mise en place des démarches d'observation sociale (Igalens J. et Loignon C., 1997)³.

1.2.2.2. *Evaluation des risques de conflictualité*

On relève trois conceptions du conflit dans les organisations : la conception traditionnelle, la conception behavioriste et la conception moderne (Robbins S.P., 1974)⁴. Cette dernière correspond à celle adoptée ces dernières années. Sous ces différentes formes, il apparaît que le conflit est inévitable et prédomine les relations entre employeurs et salariés. L'approche moderne va jusqu'à prôner la nécessité du conflit. Les causes du conflit ne doivent plus être recherchées dans les erreurs de

¹ *Premières Informations et Premières Synthèses* (2000-a), op. cit., p. 2.

² *Premières Informations et Premières Synthèses* (2000-b), « Entre crise et croissance : une évolution des relations professionnelles en entreprise », n° 49.1, Décembre, DARES, Ministère de l'Emploi et de la Solidarité, pp. 4-5.

³ Igalens J. et Loignon C. (1997), op. cit., p. 117.

⁴ Robbins S.P. (1974), *Managing Organizational Conflict*, Englewood Cliffs : Prentice-Hall.

l'encadrement, mais dans un ensemble de facteurs incluant la structure de l'organisation, les exigences de l'environnement interne et externe de l'entreprise, les différences de perception des acteurs concernés, etc. Dans cette perspective, les conflits ne doivent être ni supprimés, ni évités, mais gérés, canalisés ou contenus (Amadiou J-F. et Rojot J., 1996)¹, voire stimulés dans le cas où l'efficacité, la créativité et l'innovation en dépendent (Benabou C., 1988)². C'est dans ce but qu'intervient l'observation sociale. En fonction de la façon dont l'observation sociale participe à la gestion du conflit, ce dernier aura des effets constructifs ou destructeurs, on parlera alors de conflit fonctionnel ou "dysfonctionnel".

Par le biais d'enquêtes, de sondages, de réseaux d'informations ascendantes, les observatoires sociaux tentent de se faire une idée juste du climat social qui règne dans l'entreprise. La grève est l'expression d'un désaccord. Dans la grève, on retrouve à la fois une conjonction des protestations individuelles des salariés et une convergence de celles-ci sur un objet collectif : le type de relation prévalant entre l'employeur et ses salariés. Un décalage s'est installé entre le type souhaité, et le type constaté. La grève exprime ce décalage et à la fois crée, par l'interruption du travail, une incitation pour l'employeur à le résorber. La mise en place d'un dispositif d'observation sociale peut sous-entendre que sans imperfection de l'information, il n'y aurait pas de grève : « Derrière l'affirmation que l'information imparfaite est la seule force conduisant à la grève se cache la croyance implicite qu'en l'absence d'asymétrie informationnelle, la négociation entre les deux parties est efficiente. A la fois la littérature axiomatique et la littérature stratégique sur la négociation peuvent être vues comme apportant leur soutien à cette croyance » (Fernandez R. et Glazer J., 1991)³. Comme nous l'avons déjà évoqué, l'observation sociale tente de remédier à ces asymétries d'information.

Mettre en place un observatoire social peut permettre également une analyse plus systématique de l'origine et du déroulement des conflits et négociations, et par la suite faciliter la prise en compte de l'évolution du climat ainsi que la détection des dysfonctionnements. Connaître les facteurs qui favorisent le déclenchement des conflits permet d'en savoir plus sur leurs enjeux. De manière générale, on connaît l'influence de la taille et du secteur de l'entreprise sur les conflits : bien que les grandes entreprises (de plus de 100 salariés) n'emploient qu'un peu plus du tiers des salariés, les grèves y sont très concentrées, mais c'est après 200 salariés que la taille joue le plus, notamment en augmentant la durée du conflit. Le secteur des transports (privés et publics) reste un secteur sensible en matière de conflits collectifs, puisque plus d'un tiers des jours de grèves y sont recensés. Le statut de l'établissement joue aussi, avec des arrêts de travail plus fréquents dans les entreprises publiques et nationalisées. La présence de délégués syndicaux exerce l'effet le plus fort sur la probabilité d'un conflit, laquelle est plus faible, à l'inverse, lorsque représentants au comité d'entreprise ou délégués du personnel ont été élus sans étiquette syndicale. On s'aperçoit aussi, par un apparent paradoxe, que plus la direction pratique la

¹ Amadiou J-F. et Rojot J. (1996), op. cit., p. 139.

² Benabou C. (1988), « La gestion des conflits », in Bélanger L., Benabou C., Bergeron J-L., Foucher R. et Petit A., *Gestion stratégique des ressources humaines*, Chapitre 16, Québec : Gaëtan Morin éditeur, pp. 603-631.

³ Fernandez R. et Glazer J. (1991), « Striking for a bargain between completely informed agents », *American Economic Review*, mars, pp. 240-252.

gestion participative (réunions d'ateliers, cercles de qualité, groupes d'expression ...), plus le conflit est probable. En réalité, ces formes nouvelles d'association des salariés sont plutôt le fait des grandes entreprises, et des secteurs "à conflits" (organismes financiers, industrie lourde, transport, santé). Il s'agit par la suite d'approfondir et de spécifier la situation propre de l'entreprise en déterminant par exemple le poids des différents syndicats dans le déclenchement des conflits.

D'une certaine manière, l'observation sociale doit éviter aux dirigeants d'être pris au dépourvu par les turbulences sociales. L'observation sociale joue de plus en plus un rôle d'indicateur de risques : « L'observateur social doit pouvoir prévenir tous les conflits et s'il ne le fait pas il démontre son inefficacité » (Le Gorrec P., 1997)¹. Il est donc particulièrement important de définir les limites de cet objectif auprès des responsables.

1.2.2.3. *Prévention et non prédiction*

L'observation sociale a la capacité d'informer les responsables d'un écart ou d'une insatisfaction avant qu'elle ne parvienne d'elle-même à la connaissance du management. Elle comporte une dimension prospective que n'a pas la recherche sociologique : elle repère dans les phénomènes existants ceux qui sont porteurs de difficultés, en dégage le sens afin de comprendre l'évolution des processus collectifs, dans le but final de les prévenir. Cette mission est difficile. Elle ne consiste pas seulement à expliquer un événement passé, elle doit aussi discerner des indices qui ne deviendront significatifs qu'ultérieurement. Il faut alors se situer dans une perspective d'anticipation et donc accepter l'incertitude, car seule l'anticipation permet, dans le domaine social, d'assurer un traitement adéquat. Cette anticipation suppose l'observation permanente systématique et dans de nombreuses directions. L'objectif de prévention des conflits est donc un objectif classique et incontournable de la pratique de l'observation sociale puisqu'il en est souvent à l'origine, mais il ne doit pas déboucher sur la prévision : « Prévenir (tendre à empêcher une chose fâcheuse de se produire) n'est pas prédire (annoncer une chose comme devant nécessairement se produire) » (Igalens J. et Loignon C., 1997)². L'information qu'apporte l'observation sociale n'est donc nullement une prédiction ; elle ne produit pas de connaissance du futur. De plus, l'identification des risques ne sous-entend pas la maîtrise des éléments déclenchants.

Autre limite de l'observation sociale en tant qu'outil de management social : son rôle n'est pas de résoudre les conflits, mais d'améliorer la connaissance et la compréhension des situations insatisfaisantes et de leur origine. La recherche de solutions ne fait donc pas partie des compétences de l'observation sociale. En revanche, elle transmet les informations nécessaires aux responsables afin qu'ils recherchent les solutions adéquates.

¹ Le Gorrec P. (1997), « Réduire le fossé entre décideurs et observateurs », *Les Cahiers*, Dossier Thématique : *Observer ou agir ? L'observation sociale dans les entreprises*, n° 5, mars, ENSPTT, pp. 35-36.

² Igalens J. et Loignon C. (1997), op. cit., p. 117.

1.2.3. Une aide à la décision

Concevoir l'observation sociale comme un outil d'aide à la décision revient à faire le lien entre information et décision. Il s'agit donc dans un premier temps de se situer par rapport à la théorie de la décision, pour ensuite déterminer les apports spécifiques de l'observation sociale pour la prise de décision. Mais le dispositif d'observation sociale va au-delà d'une aide à la décision, il participe également à la mise en œuvre de ces décisions. C'est ce que nous aborderons finalement à travers l'accompagnement du changement.

1.2.3.1. *L'observation sociale dans le cadre de la théorie de la décision*

La conception classique du lien entre information et décision veut que les informations servent à la prise de décision. Herbert Simon a servi de référence pour une première conception rationnelle et quelque peu mécaniste des systèmes d'information, mais c'est autour de March J-G. que l'on peut, semble-t-il, trouver des bases pour interpréter l'évolution actuelle des approches de l'information dans les entreprises : « Pour la théorie classique de la décision, l'information est collectée et utilisée parce qu'elle aide à faire des choix. On investit dans l'information jusqu'au point où le coût marginal attendu est égal au rendement marginal prévu » (Feldmann M.S. et March G.J., 1991)¹.

Le processus de décision peut être découpé en plusieurs étapes. Même si les terminologies varient quelque peu en fonction des auteurs, la désignation de plusieurs d'entre elles s'accorde (Gratacap A., 1997 ; Nizet J. et Pichault F., 1995)². D'abord, l'étape d'identification ou d'émergence du problème ; puis l'étape d'exploration des solutions ou d'élaboration d'alternatives ; et enfin, l'étape de sélection ou de choix des solutions. Ce processus simple est séquentiel et linéaire.

Le modèle rationnel de décision suppose que le problème à résoudre est parfaitement défini, que l'information complète sur le problème existe et que tous les acteurs ont la capacité de gérer ces informations, sachant que les conséquences des différentes alternatives sont connues.

La valeur de l'information va dépendre de manière bien précise de la pertinence des informations par rapport à la décision à prendre, ainsi que de leur précision, leur coût et leur fiabilité (Feldmann M.S. et March G.J., 1991)³. L'information a une valeur dans la mesure où elle peut influencer sur les choix. Cette conception de la prise de décision débouche sur des conditions simples en matière d'utilisation de l'information. Par exemple, les informations disponibles sont examinées et les besoins déterminés avant toute demande ou collecte de nouvelles informations, des informations pertinentes sont collectées et analysées et il ne sera pas collecté d'informations non pertinentes par rapport à une décision. La relation établie entre

¹ Feldmann M.S. et March J.G. (1991), op. cit.

² Gratacap A. (1997), « Systèmes dynamiques non linéaires et processus de décision », *Direction et Gestion des entreprises*, n° 166, pp. 38-46.

Nizet J. et Pichault F. (1995), *Comprendre les organisations, Mintzberg à l'épreuve des faits*, Paris : Gaëtan Morin Editeur, p. 153.

³ Feldmann M.S. et March J.G. (1991), op. cit.

information et décision se traduit en un processus de sélection de l'information, autrement dit par l'attention humaine (March J.G., 1991 ; Simon H.A., 1983)¹.

L'observation sociale adhère à l'approche selon laquelle la quête d'informations, les investissements en information et le management de l'information sont inspirés par le désir d'améliorer les décisions : « nous avons, je l'espère, réussi à produire un mouvement qui tend à faire agir et non pas seulement à observer » (Guibert C., 1997)². Dans ce cadre là, la quantité et la qualité des informations fournies par les dispositifs d'observation sociale ont peu d'importance si peu d'attention leur est accordée par les décideurs.

1.2.3.2. *Les apports spécifiques de l'observation sociale à la prise de décision*

L'observation sociale doit être un outil de management au service de l'action, et non de la contemplation : « Observer pour connaître. Connaître pour comprendre. Comprendre pour agir » (Igalens J. et Loignon C., 1997)³. C'est cette articulation étroite entre connaissance et action qui fait de l'observation sociale un outil particulièrement intéressant et polyvalent : « Parmi d'autres outils de gestion, l'observation est un outil d'aide à la décision » (Igalens J. et Loignon C., 1997)⁴.

Le lien entre observation et décision correspond à l'intégration des résultats de l'observation sociale dans les situations décisionnelles rencontrées dans l'entreprise. A ce stade du processus d'observation sociale, les informations ne sont plus des données brutes, mais des informations à valeur ajoutée pour la prise de décision.

Une action adaptée et pertinente suppose écoute et observation, c'est-à-dire les moyens de percevoir, analyser, comprendre les situations qui influent sur les comportements du personnel. L'information complémentaire mais exclusive apportée par l'observation sociale joue dans un premier temps un rôle d'éclairage et de signal d'alerte. Par les constats et l'analyse des problèmes, elle permet de passer d'une logique de connaissance à une logique d'action : agir sur ces constats et ces problèmes. L'observation sociale donne ainsi sens à des faits en les rapprochant, les mesurant, les nommant : elle les rend visibles et compréhensibles, en fait des objets d'action potentiels. Ce rôle d'éclairage est aussi dynamique : en portant l'attention sur une population, un problème ou un site, l'observation sociale éclaire une évolution en cours, un risque. Ce rôle reconnu à l'observation sociale est particulièrement apprécié des décideurs parce qu'il opère un lien direct avec l'élaboration de plans d'action, de politiques : « C'est l'appropriation de l'information pertinente en temps opportun qui permet au responsable de construire sa décision pour essayer de piloter l'organisation dans la direction choisie » (Igalens J. et Loignon C., 1997)⁵. La contribution apportée par l'observation sociale à la

¹ March J.G. (1991-a), *Décisions et organisations*, Collection Les Classiques E.O., Paris : Les Editions d'Organisation.

Simon H.A. (1983), *Administration et processus de décision*, Paris : Economica.

² Guibert Christian est responsable de l'Observatoire Social Décentralisé de France Télécom. Guibert C. (1997), « Développer une pédagogie de l'action », *Les Cahiers*, Dossier Thématique : *Observer ou agir ? L'observation sociale dans les entreprises*, n° 5, mars, ENSPTT, pp. 53-55.

³ Igalens J. et Loignon C. (1997), op. cit.

⁴ Igalens J. et Loignon C. (1997), op. cit., p. 10.

⁵ Igalens J. et Loignon C. (1997), op. cit., p. 10

prévention des risques est un outil de la décision rationnelle. Eclairages et signes d'alerte sont aussi des facteurs de dynamisation parce qu'ils introduisent une dimension critique de l'action : ils appellent à prendre en compte de nouveaux éléments, conduisent à infléchir des points de vue : « l'observation sociale n'a de réel intérêt que si le décideur accepte, à partir des analyses qu'elle propose, de remettre en cause une décision déjà prise » (Le Gorrec P., 1997)¹. Ainsi, des idées reçues sur une population peuvent être remises en cause.

La formalisation et la transmission d'informations constituent des outils réels d'aide à la décision, mais leur effet est rarement direct. Elles apportent une contribution à la prise de décisions de plusieurs façons. En établissant des constats, mesures, analyses de populations et de faits sociaux, en fournissant des comparaisons entre périodes et entre sites, les remontées d'informations offrent la possibilité de préciser et de diversifier les modes d'action. La confrontation d'informations multi-sources tant externes qu'internes permet d'améliorer la prise de décision. Cela peut passer par la représentation cartographique et/ou l'analyse statistique de ces informations, autant de techniques qui permettent de prendre en compte davantage de paramètres dans la décision. Mettre en évidence les différences d'effets de certaines mesures sur des populations, élaborer des typologies de comportements, permet en retour d'imaginer des modes d'action différents, selon les caractéristiques sur lesquelles on veut agir. L'aide à la décision consiste alors à lier des types de populations ou de comportements et des types d'action, à montrer les différents scénarios possibles selon les objectifs et les priorités afin que l'organe de décision effectue son choix en connaissance de cause. Cette mise à disposition de choix différenciés participe de la démarche de rationalisation de la décision.

Grâce à une observation efficace et fiable, l'accès à de plus riches informations concernant le corps social de l'entreprise est facilité, ce qui permet aux dirigeants de mieux élaborer leurs décisions, d'adapter leur mise en œuvre à la diversité des attentes et des attitudes du personnel, bref, d'éviter les erreurs d'appréciation et d'agir plus efficacement. L'observation sociale peut alors être mise au service d'une stratégie classique de prévention des conflits du travail. Elle peut également être utilisée dans le cadre d'une stratégie offensive d'anticipation des défis et de préparation de la politique sociale de l'entreprise. Ainsi, une meilleure connaissance du climat social de son entreprise permet à un Directeur du personnel d'anticiper un certain nombre de problèmes sociaux et de s'interroger sur les solutions à y apporter : amélioration de la communication, délégation de nouvelles responsabilités à l'encadrement, etc.

Cependant, même si l'observation sociale éclaire les directions générales à travers de multiples informations, elle n'infléchit pas toujours leur politique. Lorsque l'on questionne les membres de l'observation sociale sur l'impact de leur travail en terme de décision, en dehors de quelques exemples, leurs réponses restent évasives. Ils ont des difficultés à expliciter la portée de leur travail. Il est clair que l'observation sociale a un effet diffus et indirect sur la prise de décision. Il est très difficile d'évaluer dans quelle mesure telle ou telle décision a été prise ou modifiée uniquement sous l'effet des connaissances fournies par l'observatoire. Bien d'autres facteurs interviennent dans la prise de décision.

¹ Le Gorrec P. (1997), op. cit.

Néanmoins, des situations illustrent l'impact de l'observation sociale en termes de décision. Par exemple, à La Poste en 1995, les assistants sociaux se sont fait l'écho dans leur rapport d'observation sociale d'un nombre anormal de demandes d'informations sur les possibilités de mutations dans d'autres régions. Cette remarque a suscité une réponse de la direction. « Il y avait bien un réel problème d'information, explique Claude Loignon. Les règles de mutation sont typiquement une question qui concerne les ressources humaines. Il n'est pas normal que les agents aient à les demander aux assistants sociaux... Le directeur des ressources humaines, à la lecture de ce problème d'information, a décidé de faire rédiger un petit guide ("Le guide de ma mobilité") qui a été diffusé à tous les postiers. » (Hatzfeld H. et Spiegelstein J., 2000)¹.

Dans certains cas, l'observation sociale va au-delà du simple diagnostic en émettant des recommandations : « nous avons pris l'option d'indiquer des préconisations à la fin de chaque rapport. Nous ne présentons pas qu'un diagnostic. Nous nous orientons vers une conclusion, une observation qui soit un diagnostic proposant. Nous faisons émerger des propositions d'action, d'amélioration, de progrès, à la fin des entretiens. Nous faisons émerger du sens qui vient des personnes rencontrées » (Parmentier F., 1997)². Mais, tout en faisant part de ses jugements, l'observation sociale n'est pas censée trouver des solutions aux difficultés soulevées dans ses rapports (Hatzfeld H. et Spiegelstein J., 2000)³. Les dispositifs d'observation sociale ne sont pas directement impliqués dans la gestion, ils ne prennent pas de décision, ils participent aux décisions. En ce sens, la détermination des objectifs, la programmation financière, l'affectation des personnels, la programmation des équipements et services, le choix des niveaux de prestations... ne sont pas de son ressort.

Une fois les décisions managériales prises, l'observation sociale permet de s'assurer du niveau d'adhésion des salariés et a fortiori des salariés chargés de la mettre en œuvre. La décision managériale ne se contente plus d'un mode de commandement taylorien. « L'observation sociale est ainsi conviée à éclairer les processus de mise en œuvre et à fournir une légitimité technique à la décision managériale. Elle sert d'argumentaire et de justificatif » (Dubouchet L., 1998)⁴.

1.2.3.3. *L'accompagnement du changement*

La mise en place d'un dispositif d'observation sociale permet de prolonger le processus d'aide à la décision en accompagnant le changement.

Le changement est devenu un thème récurrent dans la littérature comme au sein des entreprises⁵. Cette situation s'explique depuis que l'environnement des entreprises

¹ Entretien du 21 décembre 1998 cité par Hatzfeld H. et Spiegelstein J. (2000), op. cit., p. 12.

² Françoise Parmentier est responsable de la Mission Management Stratégique et Ressources Humaines à la Banque de France. Parmentier F. (1997), « Faire émerger les modes de fonctionnements réels », *Les Cahiers*, Dossier Thématique : *Observer ou agir ? L'observation sociale dans les entreprises*, n° 5, mars, ENSPTT, pp. 37-40.

³ Hatzfeld H. et Spiegelstein J. (2000), op. cit., p. 12.

⁴ Dubouchet L. (1998), op. cit.

⁵ Voir le Dossier consacré au changement par la *Revue Française de Gestion*, n° 68, mars-avril-mai.

est réputé turbulent et hostile (Ansoff H.I., 1984)¹. Un aspect fondamental du management est de changer en permanence ses références, modes d'actions et pratiques pour résoudre des problèmes. Le changement devient un objectif en soi (Thévenet M., 1988)². Mais l'organisation doit faire face à des résistances telles que l'enfermement, l'intérêt ou la peur (Labbé D. et Landier H., 1999)³. L'enjeu est donc « de convaincre le salarié de la nécessité du changement en développant les démarches de conduite de changement » (Igalens J. et Loignon C., 1997)⁴. Le changement est donc de plus en plus présenté comme gérable, organisable, pilotable.

L'observation sociale fait partie de ces démarches d'accompagnement du changement des comportements (Donnadiou G. et Johnson S-A., 1993)⁵. Restructurer un site de production, introduire la fabrication ou la commercialisation de nouveaux produits, changer des modes de rémunération, d'avancement ou de mutation sont autant de transformations qui affectent la vie des salariés, les relations et les habitudes acquises, les représentations de l'entreprise. Accompagner les changements signifie alors prévenir leurs effets négatifs et favoriser des effets positifs, en anticipant les incompréhensions que ces changements peuvent susciter ; donc mettre en place des moyens de connaître les craintes des salariés, leurs espoirs et leurs illusions, ainsi que les moyens de résoudre les problèmes concrets qui en découlent. Il s'agit donc pour cela d'« identifier précisément les caractéristiques objectives et subjectives du personnel, déterminer les groupes d'appartenance, prendre en compte les opinions individuelles et collectives, pour pouvoir discerner et valoriser les bénéfices communs des évolutions, susceptibles de compenser les désagréments éventuels » (Igalens J. et Loignon C., 1997)⁶. « Le processus de changement est avant tout un processus d'acquisition d'information, de connaissance » (Gaffard J-L., 1995)⁷. Par l'information et la connaissance qu'elle apporte, l'observation sociale assiste les changements : « les directions ne souhaitent pas seulement être informées du climat interne ou même externe, mais disposer d'outils facilitant leurs décisions ou leur permettant de comprendre les résistances ou les leviers de changement dont elles disposent. » (Tixier P-E., 1997)⁸. « C'est également l'observation sociale qui lui (au responsable) permet de rectifier le tir lorsque la cible est mouvante ou lorsque la décision n'emporte pas les effets escomptés » (Igalens J. et Loignon C., 1997)⁹. Mais cette observation doit bien évidemment être préalable, et ne pas se faire au moment de la mise en œuvre d'un

¹ Ansoff H.I. (1984), *Implanting strategic management*, Englewood Cliff, London : Prentice Hall.

² Thévenet M. (1988), « Point de vue : Plus c'est la même chose, plus ça change », *Revue Française de Gestion*, n° 68, mars-avril-mai, pp. 89-92.

³ Labbé D. et Landier H. (1999), *Les relations sociales dans l'entreprise*, Collection Liaisons Sociales, Paris : Editions Liaisons, pp. 51-53.

⁴ Igalens J. et Loignon C. (1997), op. cit., p. 119.

⁵ Donnadiou G. et Johnson S-A. (1993), *L'observation sociale au service du management*, Etude n° 121, mars, Paris : Entreprise & Personnel, p. 6.

⁶ Igalens J. et Loignon C. (1997), op. cit., p. 119.

⁷ Gaffard J-L. (1995), « Information, coordination et organisation de l'industrie », in Rainelli M., Gaffard J-L. et Asquin A. (coordonné par), *Les nouvelles formes organisationnelles*, Chapitre 1, Paris : Economica, pp. 1-10.

⁸ Tixier P-E. (1997), « Choisir de nouveaux modes de médiation et de négociation », *Les Cahiers*, Dossier Thématique : *Observer ou agir ? L'observation sociale dans les entreprises*, n° 5, mars, ENSPTT, pp. 15-20.

⁹ Igalens J. et Loignon C. (1997), op. cit., p. 10.

changement. L'observation sociale peut être perçue comme un processus non visible de légitimation du changement. C'est bien cette relecture en termes de processus qui permet de remédier aux résistances des salariés : les dispositifs d'observation sociale ne valent que par les processus qu'ils engendrent (communication, itérations, négociation, ...), et non forcément par leur résultat (document final). L'observation sociale doit aider à ce que le changement ne soit pas perçu comme abstrait, désincarné, mais plutôt comme une possibilité d'apprentissage et de réflexion collective. La perception du changement dépendra pour partie de la façon dont l'observation sociale est intervenue dans sa préparation et de la communication qu'elle a incitée autour du projet.

Ces dispositifs d'observation sociale vont parfois plus loin qu'une participation au changement. En informant les acteurs concernés de leurs résultats et en leur faisant prendre conscience de dysfonctionnements, ils incitent au changement : « les provoquer (les acteurs concernés par les résultats de l'observation sociale) à rechercher des solutions qui auront d'autant plus de chances d'être appliquées qu'elles résulteront de l'engagement des différents acteurs. Généralisée à l'ensemble d'une entreprise, des établissements, des services, des ateliers [...], on conçoit qu'une telle approche finisse par produire des effets très profonds sur l'ensemble des acteurs et tout particulièrement sur l'encadrement. On s'est donné, en tout cas, les conditions favorables pour déclencher la volonté de mieux faire, l'envie de réussir et l'auto-responsabilisation qui facilitent les performances individuelle et collective d'une organisation » (Donnadieu G. et Johnson S-A., 1993)¹.

1.3. L'observation sociale en débat

Une fois posés ces éléments de définition de l'observation sociale, force est de constater que la conception et la mise en place de ces dispositifs et leur évolution pose de nombreux problèmes aux entreprises. L'attitude des utilisateurs de l'observation sociale varie souvent de l'indifférence polie au scepticisme le plus virulent. Deux critiques de nature différente sont revenues de manière récurrente dans les entretiens que nous avons pu mener dans une phase exploratoire : la place du dispositif d'observation sociale dans les canaux de régulation sociale et la valeur ajoutée de ce dispositif (notamment la possibilité de l'évaluer).

Dans un passé encore récent, le système des relations sociales de l'entreprise, principalement au travers des syndicats et des instances de représentation du personnel, avait pour mission d'exprimer, y compris sur un mode antagonique, les intérêts du corps social. Ce système contribuait ainsi à la régulation de l'entreprise et à sa stabilité. Cette situation n'est plus. Le déclin des syndicats, la crise du militantisme, la montée de l'individualisme ont profondément miné les anciens équilibres. Or, cette situation n'est pas sans risque pour l'entreprise. Que se passe-t-il lorsque le canal des relations sociales perd de son efficacité régulatrice ? Est-il

¹ Donnadieu G. et Johnson S-A. (1993), op. cit., p. 6.

possible d'assurer la régulation par les seuls canaux de l'encadrement, des pratiques participatives et des grands moyens de communication interne ? Autant de questions qui tendent à expliquer l'apparition de l'observation sociale en tant qu'outil contribuant au dialogue social.

1.3.1. Les canaux de la régulation sociale

La régulation sociale contribue à maintenir la cohésion du corps social de l'entreprise. Elle s'effectue entre la Direction et le personnel par l'intermédiaire de quatre canaux d'information (Donnadieu G. et Layole G., 1992)¹.

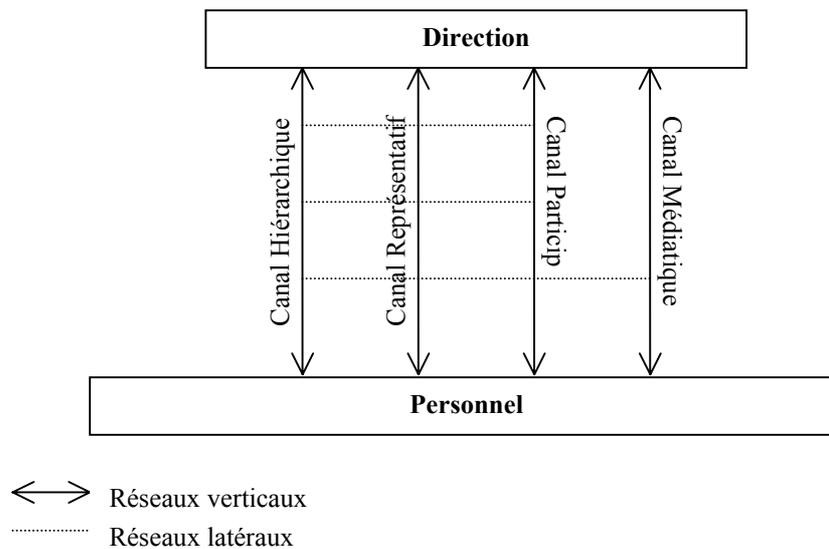


Figure 1 : Les canaux de la régulation sociale

Source : Donnadieu G. (1990), « Le système de communication interne de l'entreprise », *Personnel*, n° 318, octobre.

Le canal hiérarchique sollicite les dirigeants dans leur rôle d'animation des hommes et des équipes pour assurer la circulation des informations essentiellement descendantes. En matière d'information ascendante, ce canal s'avère filtrant et déformant et ne permet pas au dirigeant d'obtenir les réactions des salariés.

Le canal représentatif assimilé aux syndicats et aux délégués du personnel a plutôt tendance à faire remonter de l'information vers la direction, mais court-circuite aussi la hiérarchie en matière d'information des salariés. Ce canal a ses limites : il reste « empreint de l'idéologie propre à chaque organisation » syndicale (Igalens J. et Loignon C., 1997)² et a tendance à faire remonter essentiellement de l'information revendicative : « il y a souvent désaccord sur le climat social qui règne dans l'entreprise, en particulier lorsqu'un délégué syndical est présent : c'est alors près de

¹ Donnadieu G. et Layole G. (1992), *La régulation sociale de l'entreprise. Théories et perspectives opérationnelles*, Etude n° 114, mars, Paris : Entreprise & Personnel.

² Igalens J. et Loignon C. (1997), op. cit., p. 121.

la moitié des employeurs qui le jugent "calme" tandis que le représentant du personnel le trouve "tendu" » (Cézard M. et Dayan J-L., 1999)¹.

La voie participative avec les cercles de qualité, les groupes de concertation ou de progrès, les groupes de pilotage, les groupes d'expression directe, instaure une communication latérale et hors hiérarchie. Il s'avère en réalité difficile de retirer de ces travaux et résultats de groupes une synthèse exhaustive de l'état du système social.

Le dernier canal dit médiatique s'appuie sur des supports techniques et fonctionne autant dans le sens descendant qu'ascendant. Outre le fait que beaucoup de ces supports qui fonctionnent essentiellement dans le sens descendant soient sous contrôle de la Direction et n'apportent pas de perspective à long terme, l'utilisation de cette voie médiatique dans le sens ascendant exige une analyse et un traitement des données par des professionnels.

De part les difficultés rencontrées à travers ces différents canaux traditionnels pour obtenir rapidement une information complète et fiable, les dirigeants ont cherché des moyens de substitution. L'observation sociale semble apporter une réponse puisque ces dispositifs complètent les canaux traditionnels en essayant d'améliorer la circulation ascendante et descendante des informations : « elle permettra alors d'explicitier et de fluidifier l'information en un cercle vertueux » (Igalens J. et Loignon C., 1997)². Dans une logique de régulation, l'observation sociale a pour fonction de révéler le sens de la demande sociale, les logiques implicites des réponses (managériales) et d'accompagner le changement et la dynamique des politiques sociales.

La mise en œuvre de cette régulation sociale se réalise par l'interaction permanente entre deux composantes : l'observation sociale et les décisions d'ajustement sur les objectifs ou les comportements (Figure 3).

La mise en place de ces dispositifs d'observation sociale valide la nécessité d'avoir une représentation élargie des différents canaux de régulation interne à l'entreprise conçus comme autant de leviers ou de moyens d'action pour les dirigeants.

¹ Cézard M. et Dayan J-L. (1999), op. cit.

² Igalens J. et Loignon C. (1997), op. cit., p. 122.

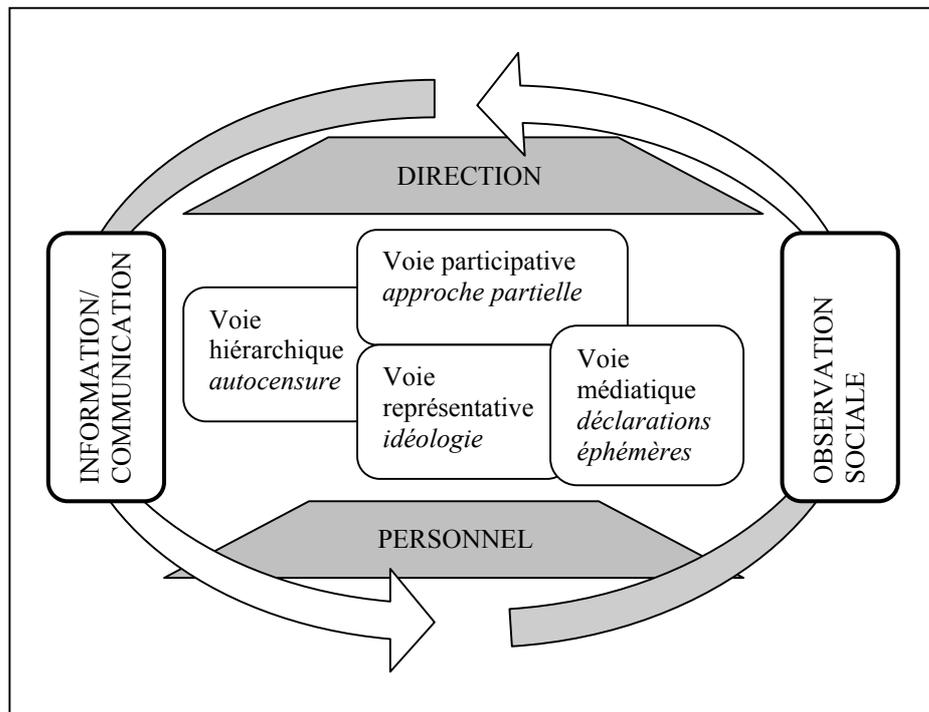


Figure 2 : Observer et communiquer en utilisant tous les canaux de la régulation sociale

Source : Igalens J. et Loignon C. (1997), op. cit., p. 122.

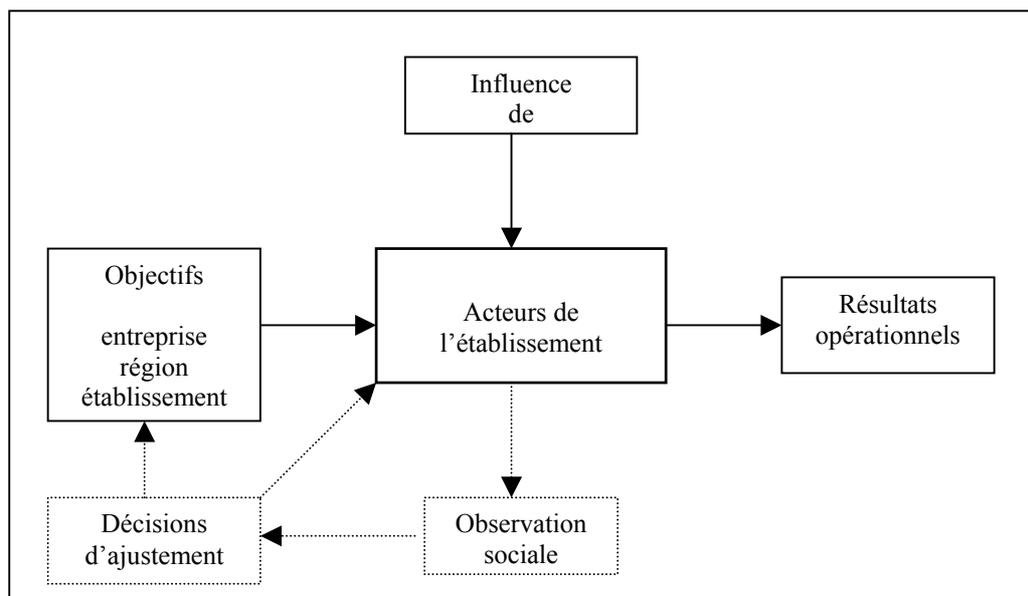


Figure 3 : Mécanisme de la régulation sociale

1.3.2. L'observation sociale face aux syndicats

Un dialogue social efficace passe par une vraie transparence des orientations de la direction ainsi que par une bonne connaissance de la part des salariés des décisions concernant la marche de l'entreprise, c'est-à-dire leur avenir. A tous les niveaux, la concertation doit l'emporter. Les salariés sont le plus souvent à même de disposer d'une vision précise et globale de l'entreprise, pourtant leur expression est insuffisante. L'avis des salariés est indispensable dans la mesure où ils participent à l'exécution des tâches.

A l'origine, les syndicats avaient un rôle prépondérant dans l'instauration du dialogue social. Actuellement, 80 % des salariés participent aux élections professionnelles. Cependant, sur près de 13 millions de salariés du secteur marchand, seuls 4 millions travaillent dans des établissements disposant d'un délégué syndical. Le dialogue social s'en trouve affecté. Cette situation a été amplifiée par la mutation de la structure des entreprises, intervenue au cours des dernières décennies, et la peur du chômage. En dix ans, les effectifs des personnes rejoignant un syndicat ont chuté de plus de 30 %. Les syndiqués représentent actuellement 9 % des salariés français. Ce faible taux s'inscrit dans un contexte d'une baisse généralisée à travers le monde. Néanmoins le niveau de syndicalisme en France est particulièrement faible (Donnadieu G. et Dubois J., 1995)¹. Il est vrai que plus l'implantation syndicale est forte, plus les directions reconnaissent les représentants dans le rôle de relais des revendications, aux dépens de l'encadrement intermédiaire. Mais, la tendance actuelle veut que les salariés recourent à la hiérarchie intermédiaire ou aux comités d'entreprise plutôt qu'aux syndicats.

Les analyses de la conflictualité amènent à s'interroger fortement sur la pertinence des formes légales de représentation des salariés et donc sur le fonctionnement des institutions syndicales (Tixier P-E., 1992)². A tous les niveaux, celles-ci éprouvent en effet les plus grandes difficultés à s'adapter aux changements profonds de la situation : « l'enjeu pour le syndicalisme réside aujourd'hui dans sa faculté à recréer du collectif pour faire face à l'individualisation et à l'incertitude des évolutions des trajectoires professionnelles. Il s'agit pour lui d'occuper une place centrale au sein de la relation de travail en influant sur l'organisation du travail » (Jouan R., 2000)³. La conjonction de la baisse de la syndicalisation et d'un relatif maintien des scores syndicaux aux élections professionnelles est une manifestation de la complexité de ce changement (Labbé D., 1994)⁴.

L'insuffisance d'adhésions aux syndicats français ne signifie pas pour autant un faible pouvoir mobilisateur : le mouvement social de l'hiver 1995 a prouvé le contraire. On peut néanmoins considérer que les relations sociales au sein des entreprises se sont détériorées. Cette situation place les salariés dans un rapport de

¹ Donnadieu G. et Dubois J. (1995), *Réguler le social dans l'entreprise. Crise ou mutation des relations sociales ?*, Paris : Editions Liaisons, p. 92.

² Tixier P-E. (1992), *Déclin ou mutation du syndicalisme ? Le cas de la CFDT*, Paris : Presses Universitaires de France.

³ Jouan R. (2000), « Pour un syndicalisme, acteur de la régulation des relations de travail », *La Revue de la Confédération Française Démocratique du Travail*, n° 30, avril, pp. 27-31.

⁴ Labbé D. (1994), « Comités d'entreprise : les configurations électorales », *Travail et Emploi*, n° 59, pp. 64-73.

force défavorable. Dans un tel contexte, l'observation sociale complète ou court-circuite l'action des syndicats, l'essentiel étant qu'elle participe au dialogue social. Cette approche privilégie le principe de l'expression directe des salariés par rapport à un modèle de relations sociales basé sur la représentation syndicale. Elle tend vers une individualisation du rapport salarial.

Pour illustrer nos propos, citons l'exemple relatif à une analyse sur l'aménagement du temps de travail menée par l'observatoire social dans un établissement du GAN. « Il est essentiel de savoir comment les salariés réagissent par rapport à ce projet déstabilisant. Il a donc été convenu, dans le cadre d'échanges avec les organisations syndicales, qu'elles construisent leur propre questionnaire pour débattre ensuite des résultats de l'enquête en réunion paritaire. Le besoin de prise directe avec les salariés est en effet également ressenti par les organisations syndicales. Nous avons des syndicats bien représentés dans l'entreprise, mais qui n'ont pas de représentation uniforme dans tous les établissements. Il leur est donc parfois difficile de savoir quelle est la réalité de l'expression des salariés. » (Du Cluzeau H. et Dancygier S., 1997)¹.

L'observation sociale n'a pas fondamentalement changé le comportement des organisations syndicales. Elle est perçue par tous les acteurs comme un outil complémentaire des dispositifs préexistants de dialogue social. Il y a finalement le même besoin du côté de la direction et du côté des syndicats d'être à l'écoute directe des salariés. Ni appropriation, ni opposition de la part des organisations syndicales, l'observation sociale se place plutôt comme un nouveau mode de médiation.

1.3.3. L'observation sociale, nouveau mode de médiation

La tradition française veut que les relations entre directions et syndicats soient dominées par des formes de compromis sociaux implicites. Du côté syndical, on observe une réticence à s'engager, à apporter des contreparties importantes, par exemple à s'engager sur la paix sociale pendant la durée d'un accord ou à accepter une baisse de salaire en échange d'une réduction du temps de travail. De plus, les interventions dans les réunions ou dans les relations avec les directions sont plus proches du modèle de la manifestation que de celui de la négociation (Morel C., 1994)² : « La négociation collective était peu développée dans l'entreprise, elle était même absente dans les entreprises publiques, le débat social empruntait des formes paritaires qui mettaient en scène une logique de la confrontation plus que de la construction d'un accord » (Tixier P-E., 1997)³. Les représentants utilisent des formes intensives d'expression de désaccords (Martin C., 2000)⁴. Cette caractéristique s'exprime par exemple par le déplacement de la revendication à un

¹ Responsables du Département Développement Social - Direction des Ressources Humaines - GAN. Du Cluzeau H. et Dancygier S. (1997), « Sensibiliser chaque cadre à l'exigence d'observation et d'écoute », *Les Cahiers*, Dossier Thématique : *Observer ou agir ? L'observation sociale dans les entreprises*, n° 5, mars, ENSPTT, pp. 47-52.

² Morel C. (1994), *La grève froide : Stratégies syndicales et pouvoir patronal*, 2^{ème} édition, Toulouse : Octarés éditions.

³ Tixier P-E. (1997), op. cit.

⁴ Martin C. (2000), « A propos du système non contractuel à la française », in Thuderoz C. et Giraud-Héraud A. (coordonné par), *La négociation sociale*, Collection CNRS Sociologie, Paris : CNRS Editions, pp. 209-219.

niveau extrême. Cette position consiste à montrer que ce qui sera décidé en définitive ne constitue pas un compromis, ou ne peut pas être interprété comme tel ; puisque la demande est fortement éloignée des revendications initiales, la décision sera considérée comme unilatérale. Du côté employeur, on remarque une approche symétrique : on observe aussi une réticence à s'engager, à apporter des contreparties importantes, par exemple une garantie d'emploi en échange d'une réduction du temps de travail non compensée sur le plan salarial. Une autre caractéristique du système français est la non-mise sur la table de négociation des sujets sensibles avant que les décisions ne soient prises.

Dans le cadre de pratiques innovantes, l'observation sociale peut participer à la définition de nouvelles règles du jeu collectif. Il est en effet possible d'envisager ces dispositifs comme une aide à la construction de nouveaux compromis sociaux.

La négociation est un « processus itératif de convergence des différentes parties, [...] l'échange d'arguments dans le cadre d'une négociation évolue par modification successive des arguments échangés, avec pour résultat recherché par les acteurs la convergence des intérêts » (Neuville J-P., 2000)¹. La négociation, qui ne fait pas partie du dispositif d'observation, suppose donc une phase de mise en débats entre directions et organisations syndicales. Cette phase, en période de crise, implique des explications sur les enjeux et donc une mise en partage des éléments de dialogue qui peuvent être formulés sur la situation de l'entreprise. Le travail qui est alors demandé à ces observatoires innovateurs est de repérer les champs sur lesquels peuvent s'entendre les acteurs sociaux, de les aider à construire des zones d'accords. L'observatoire peut ainsi se déplacer vers une fonction de médiation.

Il s'agit de faire en sorte que la capacité compréhensive que peut offrir l'observatoire soit proche du champ de la négociation et intégrée dans les processus décisionnels. L'observation sociale tout en tenant compte des revendications (la revendication se situant sur le seul terrain de la formulation des intérêts des salariés), pourra être à l'origine de l'émergence de propositions (la proposition essayant plutôt d'intégrer les revendications dans un ensemble plus complexe tenant compte de la pluralité d'acteurs et d'intérêts en œuvre dans le bon fonctionnement d'une entreprise comme d'une société). Elle permet de passer plus en douceur de la revendication à la proposition.

Les échanges qui résultent de l'intervention du dispositif d'observation sociale n'aboutissent pas nécessairement à des accords en bonne et due forme, les syndicats ne voulant pas assumer des décisions qui peuvent apparaître défavorables au personnel, mais le débat permet ici d'optimiser les décisions prises. Les syndicats conservent ainsi leur position traditionnelle, ils peuvent revenir à des formes de compromis implicites tout en exprimant leur capacité revendicative, ce qui leur évite de se désarticuler de leur base sociale. Certaines directions recherchent délibérément, dans de telles tentatives, plus un diagnostic partagé, une pédagogie et une efficacité des décisions que la construction d'accords qu'elles savent inefficaces.

¹ Neuville J-P. (2000), « Au-delà du pouvoir. Négociation et régimes de coopération dans l'action organisée », in Thuderoz C. et Giraud-Héraud A. (coordonné par), *La négociation sociale*, Collection CNRS Sociologie, Paris : CNRS Editions, pp. 221-233.

L'observation sociale devient ainsi un outil dans un chaînage, dans lequel les syndicats peuvent être intégrés pour renforcer la gouvernabilité sociale de l'entreprise.

L'intérêt pour une Direction de se doter de dispositif d'observation sociale se trouve renforcé aujourd'hui par la notion de responsabilité sociale telle qu'instituée dans la loi NRE.

1.3.4. La responsabilité sociale de l'entreprise traduite par la loi NRE

Mégafusions entre groupes mondiaux, envolée des stock-options, bourse euphorique, mais aussi faillites retentissantes, krachs et scandales financiers... : dans un sens ou dans l'autre, la dernière décennie a donné à plusieurs reprises l'impression que l'économie mondiale s'emportait. C'est sans doute pour cela que le législateur a souhaité définir de nouveaux mécanismes de régulation, nécessaires selon lui pour inscrire la France dans une croissance durable. Plus de transparence, d'équité et de démocratie dans la vie économique, tels sont les grands objectifs de la loi sur les nouvelles régulations économiques. La volonté du gouvernement d'imposer de nouvelles règles du jeu aux acteurs de l'économie s'est concrétisée, au terme de plus d'une année de débats parlementaires, par l'adoption le 15 mai 2001 de la loi relative aux nouvelles régulations économiques, dite loi NRE¹. Cette loi contient de nombreuses dispositions intéressant le droit financier, le droit de la concurrence et le droit des sociétés. Ces dispositions sont très inégales quant à leur importance mais bon nombre d'entre elles constituent des modifications substantielles de l'état de droit antérieur. Cela est très particulièrement vrai pour le droit des sociétés enrichi de dispositions considérables en pratique et qui affectent parfois la conception même de la société. Cette loi NRE ordonne un large champ, elle embrasse un grand nombre de facettes de la vie des entreprises, et aura sur leur activité quotidienne des conséquences importantes. Elle modifie l'environnement juridique des entreprises ; du régime fiscal des stock-options au statut des mandataires sociaux, en passant par les règles de la concurrence. Une part importante concerne les grandes entreprises, mais certaines dispositions auront des conséquences directes pour les PME, notamment dans le domaine des relations entre donneurs d'ordres et fournisseurs. Ce vaste "package" législatif couvre trois grands domaines.

Premier secteur concerné : les finances. L'Etat a modifié les règles du jeu des OPA et OPE, afin de les rendre plus transparentes, plus loyales, et d'y associer davantage les salariés, qui ont parfois pu éprouver le sentiment d'être tenus à l'écart d'opérations qui les concernaient de près. Pour éviter que les protagonistes soient tentés de prendre des libertés avec ces nouvelles règles, les instances arbitrales, comme le Comité des établissements de crédit et des entreprises d'investissement (CECEI), ont été dotées de pouvoirs étendus. Les sanctions ont également été revues à la hausse.

Le deuxième champ d'application des NRE est dédié à la concurrence. Dans certains secteurs, les mouvements de concentration intervenus ces dernières années ont accentué un déséquilibre déjà existant entre des groupes d'envergure mondiale et la masse de leurs fournisseurs, parfois soumis à des pressions commerciales excessives.

¹ Loi n° 2001-420, JO du 16 mai 2001.

Pour éviter les abus et restaurer un certain équilibre entre des entités aussi disproportionnées, l'Etat a modifié les règles entre les différents acteurs de la vie économique, renforçant le rôle des arbitres, qui pourront distribuer des avertissements, et durcissant les sanctions. Par ailleurs, les concentrations seront surveillées avec plus d'attention, notamment par le Conseil de la concurrence.

Le troisième volet porte sur le droit de l'entreprise et le statut de ses mandataires sociaux. Cette loi introduit dans notre droit des sociétés certains principes dits du "gouvernement d'entreprise" et abouti à un profond remaniement de l'organigramme des sociétés anonymes. L'Etat veut favoriser un fonctionnement plus harmonieux, plus démocratique et plus transparent des entreprises. Dans ce but, la loi NRE modifie la répartition des pouvoirs et tente de favoriser un meilleur équilibre entre les organes dirigeants. Elle redéfinit les fonctions exercées respectivement par le président du conseil d'administration et par le directeur général, et encourage leur dissociation afin que chacun exerce pleinement ses missions. Aussi les spécialistes se sont-ils principalement attachés, dans un premier temps, à commenter ces nouvelles mesures (Courret A., 2001)¹. Mais conjointement à cette nouvelle répartition des pouvoirs, l'article 110 de la loi NRE du 15 mai 2001 a pour objectif affiché la limitation du cumul des mandats sociaux. Le cumul des mandats des dirigeants a été revu à la baisse, afin que ces derniers aient concrètement le temps d'exercer leur mission de contrôle et de vigilance. Ainsi, le nombre de mandats d'administrateur ou de membre de conseil de surveillance pouvant être exercés par une personne physique passe de 8 à 5. Les dirigeants disposent de dix-huit mois à compter de la publication de la loi pour se mettre en conformité avec ces dispositions. Le régime mis en œuvre est alors considéré comme extrêmement complexe et source d'insécurité juridique (Damas N., 2001)². Ces nouvelles règles posent d'importants problèmes pratiques aux entreprises, notamment lorsqu'elles sont organisées en groupes de sociétés (voir les propositions d'amendements de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris à ce sujet)³.

Autre objectif du texte : la régulation des rapports financiers dans l'entreprise. La loi NRE dote les sociétés d'un fonctionnement plus clair, notamment par la transparence des rémunérations des mandataires sociaux et par l'extension du champ des conventions réglementées. Ces mesures étaient devenues inévitables (Courret A., 2001)⁴. La loi renforce également le pouvoir des actionnaires minoritaires, en ramenant de 10 % à 5 % le seuil d'exercice de certains droits essentiels. Enfin, le gouvernement a souhaité faciliter l'usage des nouvelles technologies en autorisant la tenue de certaines assemblées par visioconférence, sauf quand il s'agit de prendre des décisions importantes.

¹ Courret A. (2001-a), « La loi sur les nouvelles régulations économiques – La régulation du pouvoir dans l'entreprise », *La Semaine Juridique, entreprise et affaires*, n° 42, 18 octobre, pp. 1660-1668.

² Damas N. (2001), « Loi NRE et cumul de mandats sociaux », *La Semaine Juridique, entreprise et affaires*, n° 46, 15 novembre, pp. 1803-1806.

³ Courtière J. (2002), *Loi relative aux Nouvelles Régulations Economiques (NRE) et problématiques du cumul des mandats sociaux. Propositions d'amendements de la CCIP*, rapport adopté par la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris le 2 mai 2002.

⁴ Courret A. (2001-b), « La loi sur les nouvelles régulations économiques – Les rapports financiers dans l'entreprise », *La Semaine Juridique, entreprise et affaires*, n° 45, 8 novembre, pp. 1756-1761.

Clarification des rôles, meilleur équilibre des pouvoirs entre les organes dirigeants, renforcement des pouvoirs des actionnaires minoritaires, telles sont les mesures prévues par la nouvelle loi de régulation économique. Les entreprises doivent maintenant tenir compte de ces dispositions dans leur activité quotidienne. Concrètement, cela se traduit par la diffusion de nouvelles informations ou indicateurs par le biais d'un rapport de gestion.

La responsabilité sociale, au centre de la loi NRE, est « l'obligation qu'a l'organisation d'évaluer dans son processus décisionnel les conséquences de ses décisions sur le système social d'une façon telle que ce dernier en bénéficiera tout en réalisant les gains économiques traditionnels visés par l'organisation du secteur privé » (Sekiou L., Blondin L., Fabiil B., Besseyre des Horts C-H. et Chevalier F., 1993)¹. On distingue la responsabilité sociale interne de la responsabilité sociale externe. La responsabilité sociale interne se limite à une partie prenante ; le personnel de l'entreprise. Elle se réduit à anticiper les attentes sociales avant qu'elles ne se soient manifestées et à tenter d'y répondre lorsqu'elles se manifestent (Roy J-L. et Peretti J-M., 1977)². La responsabilité sociale externe de l'entreprise consiste à être globalement utile à ces divers partenaires. Dans l'absolu, cette notion de responsabilité sociale des entreprises (ou RSE)³ se définit comme « l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques à leurs activités industrielles et commerciales » (Igalens J. et Joras M., 2002)⁴. Ce principe souligne que l'activité de l'entreprise dépasse le cadre strict de sa production. Ainsi, elle touche différents niveaux.

- La vie sociale (conditions de travail des collaborateurs, politiques d'information, de formation et de rémunération). L'entreprise est responsable vis-à-vis des femmes et des hommes qui travaillent directement ou indirectement pour elle. Cette responsabilité concerne l'emploi mais aussi l'employabilité et la qualité des conditions de travail.
- La vie économique (relations commerciales avec les clients et les fournisseurs, comptes-rendus aux actionnaires). L'entreprise est responsable vis-à-vis des actionnaires qui lui fournissent ses capitaux propres et cette responsabilité demeure essentiellement financière, l'entreprise doit accroître leur richesse. De même, elle est responsable vis-à-vis de ses fournisseurs et de ses clients.
- L'environnement (impact de l'entreprise sur son cadre). L'entreprise est responsable vis-à-vis des riverains des sites qu'elle occupe et de façon plus large vis-à-vis des populations concernées par son activité. Cette responsabilité concerne l'environnement et les dégâts qui peuvent l'endommager durablement.
- La vie civique (existence et qualité des relations avec la société civile et ses représentants : institutions publiques, associations, organisations non gouvernementales). L'entreprise est en interaction permanente avec des groupes

¹ Sekiou L., Blondin L., Fabiil B., Besseyre des Horts C-H. et Chevalier F. (1993), *Gestion des ressources humaines*, Collection Management, Canada : DeBoeck Université, p. 36.

² Roy J-L. et Peretti J-M. (1977), « Faut-il des sociétés à responsabilité illimitée ? », *Revue Française de Gestion*, n° 12-13, novembre-décembre, pp. 19-29.

³ Pour une présentation de « l'univers de la responsabilité sociale », voir la première partie de l'ouvrage de Igalens J. et Joras M. (2002), *La responsabilité sociale de l'entreprise : comprendre, rédiger le rapport annuel*, Paris : Editions d'Organisation.

⁴ Igalens J. et Joras M. (2002), op. cit.

sociaux aux attentes diverses. Dans cette perspective, elle devient responsable de son activité et des conséquences de cette activité vis-à-vis de chacun des groupes.

La responsabilité sociale de l'entreprise conduit à « la notion de triple résultat ; une bonne performance devient alors économique, sociale et environnementale » (Igalens J. et Joras M., 2002)¹. Elle s'est notamment traduite par la promulgation d'une loi sur les nouvelles régulations économiques, elle-même à l'origine de la mise à disposition d'informations utiles dans le cadre de l'observation sociale (voir 3.1.4).

1.3.5. Les risques d'un excédent d'information

Les dispositifs d'observation sociale peuvent être à l'origine d'une surcharge d'information : « les organisations collectent toujours plus d'informations qu'elles n'en utilisent, et en redemandent sans cesse » (Feldmann M.S. et March G.J., 1991)². La volonté de réunir le maximum de données en sollicitant toutes les sources possibles d'information peut avoir pour conséquence de rendre plus difficile leur hiérarchisation, des questions nouvelles peuvent surgir en permanence, risquant parfois de faire oublier l'essentiel. Cette tendance est accentuée par le fait que les observateurs qui collectent l'information ne sont pas les utilisateurs de ces informations : « puisque les fonctions de collecte de l'information sont systématiquement séparées des fonctions d'utilisation de cette information, les collecteurs ne sont pas incités à éviter de surcharger les utilisateurs. Cette tendance est renforcée par le fait que les utilisateurs acceptent la responsabilité de l'utilisation de l'information, tout en déléguant la responsabilité de sa mise à disposition » (Feldmann M.S. et March G.J., 1991)³.

De plus, le lien causal précédemment évoqué entre information et décision n'est pas aussi simple qu'il y paraît. De nombreux auteurs suggèrent ainsi que la relation information/décision ne saurait être réductible à des liens univoques de causalité et de séquentialité (Arrow K.J., 1974 ; Simon H.A., 1983)⁴ : il existe une ambiguïté intrinsèque des relations entre information et décision inhérente à l'organisation (March J.G., 1991)⁵. Les études effectuées sur l'utilisation de l'information dans les entreprises démontrent « l'absence de lien systématique entre la réception des résultats d'une étude et le moment de la prise de décision. Il n'y a pas non plus de relation cohérente entre ces résultats et la décision prise. [...] Leurs membres (de l'organisation) trouvent de la valeur à des informations qui ne sont pas vraiment pertinentes par rapport aux décisions. Ils collectent des informations qu'ils n'utilisent pas, demandent des rapports qu'ils ne lisent pas, agissent avant d'avoir reçu les informations demandées » (Feldmann M.S. et March G.J., 1991)⁶.

¹ Igalens J. et Joras M. (2002), op. cit.

² Feldmann M.S. et March J.G. (1991), op. cit.

³ Feldmann M.S. et March J.G. (1991), op. cit.

⁴ Arrow K.J. (1974), *Les limites de l'organisation*, Paris : Presses Universitaires de France.

Simon H.A. (1983), op. cit.

⁵ March J.G. (1991-b), « Systèmes d'information et prise de décision : des liens ambigus », in March J.G., *Décisions et organisations*, Chapitre 9, Collection Les Classiques E.O., Paris : Les Editions d'Organisation, pp. 231-254.

⁶ Feldmann M.S. et March J.G. (1991), op. cit.

Il s'avère que les organisations utilisent toute une part de leurs informations pour exercer une veille sur leur environnement et non pas à des fins de décision. Par ailleurs, l'information est plus souvent rassemblée pour justifier une décision a posteriori, pour contrôler une interprétation ou créer une vision commune que pour clarifier a priori une décision. Concrètement, l'observation sociale ne participerait pas toujours effectivement à la construction des réformes, elle viendrait parfois a posteriori apporter un avis. Plus encore, l'information est un symbole : elle sert à la démonstration de compétence et de probité sociale. « Le contrôle de l'information et de ses sources rehausse la compétence perçue et inspire confiance » (Feldmann M.S. et March G.J., 1991)¹. L'information assure la confiance dans le bien-fondé des décisions. L'utilisation de l'information sert de signal, et ce d'autant plus quand la qualité intrinsèque d'une décision est difficile à évaluer.

La solution à ces limites d'utilisation des informations qui peuvent atteindre l'observation sociale est de sortir de ces relations séquentielles et linéaires pour se placer dans une perspective dynamique de réseau. C'est pour partie la conception de l'observation sociale que nous retiendrons (voir Partie 1 Chapitre 2). On ne doit pas non plus oublier que l'observation sociale ne constitue qu'un dispositif parmi d'autres d'amélioration de la prise de décision. L'observation sociale doit pouvoir jouer un rôle dans le processus d'adaptation de l'organisation, même si les rapports entre information (fournie par les observatoires) et décision sont davantage marqués par la variété, la récursivité et l'ambiguïté que par la simplicité, la linéarité et l'univocité (Le Moigne J-L., 1979 ; Mayère A., 1993)². En termes d'impact, l'observation sociale doit tout au moins permettre de favoriser une politique d'homogénéisation et une prise de décision respectueuse des préférences individuelles.

De manière générale, les dispositifs d'observation sociale participent au développement de l'information sociale dans les entreprises et ont pour objet de contribuer à pallier les insuffisances du système d'information existant. Dans ce cadre, ils ont pour mission de mettre en place un recueil permanent ou régulier d'informations comparables et cohérentes mais aussi de le mettre à la disposition de plusieurs acteurs, voire de tous les acteurs concernés. Ce recueil d'information n'a pas comme seul objectif l'amélioration de la connaissance, il intègre la dimension stratégique d'une information opérationnelle utile à l'action

Les intérêts managériaux de l'observation sociale sont multiples. L'observation sociale a pour but d'informer les dirigeants de manière pertinente et en temps opportun sur le corps social de l'entreprise (observation/connaissance). L'utilisation cumulative de différents outils permet une analyse approfondie de la dynamique sociale de l'entreprise. Cette information recueillie doit permettre d'améliorer la prise de décision des dirigeants (observation/action). L'observation sociale a un

¹ Feldmann M.S. et March J.G. (1991), op. cit.

² Le Moigne J-L. (1979), « Informer la décision ou décider de l'information », *Economie et Société*, Série Sciences de Gestion, n° 1, pp. 889-918.

Mayère A. (1993), « Sciences de gestion et sciences de l'information : fragments d'un discours inachevé », *Revue Française de Gestion*, n° 96, novembre-décembre, pp. 102-116.

devoir d'alerte et non un devoir prédictif. Elle semble viser à identifier certains dysfonctionnements de l'organisation, et offrir la possibilité d'accompagner le changement organisationnel. Elle joue aussi un rôle d'intermédiaire dans le cadre de négociation. Ces différentes missions ne sont pas indépendantes les unes des autres ; c'est au contraire de la qualité de leur articulation que dépendra au final celle du service rendu aux différents acteurs. C'est aussi une des vocations de nos travaux d'études et de recherche d'éclairer les complémentarités à construire ou à développer.

Ces différents intérêts de l'observation sociale montre le potentiel de ce dispositif en matière de Gestion des Ressources Humaines. Cet outil permet de relever pour partie les différents défis de l'entreprise en apportant des réponses appropriées¹ : la personnalisation par le biais de la prise en compte des attentes et aspirations de chacun des salariés, l'adaptation par le biais d'un système d'information permettant de prendre à chaque instant la décision adéquate, la mobilisation par des mouvements de participation et d'expression des salariés, l'anticipation et le partage des informations.

Après avoir précisé les spécificités de l'observation sociale, il faut maintenant évoquer la question de la place de l'observation sociale dans l'organisation.

Section 2. La dimension organisationnelle de l'observation sociale

Une démarche d'observation sociale ne peut être transposée sur l'organisation de l'entreprise, mais doit se mettre en place progressivement en tenant compte des particularités de celle-ci, c'est-à-dire en tenant compte de l'histoire du dialogue social dans l'entreprise, de l'origine de la mise en place de ce dispositif, de son positionnement. Ce sont autant de facteurs déterminants et spécifiques pour la performance de tels dispositifs.

Nous avons vu précédemment les différentes finalités d'un dispositif d'observation sociale. Bien évidemment, la place accordée à chacune d'elles par les responsables d'observatoires sociaux varie : « Si tous insistent sur l'impossibilité de prédire les conflits, tous ne sont pas d'accord sur le ou les objectifs de l'observation sociale » (Rebeyrolle M., 1997)². Ces divergences sont en partie liées à l'origine de la mise en place de l'observation sociale, à son positionnement dans l'entreprise, ainsi qu'au

¹ Nous faisons référence ici aux différents défis et aux logiques de réponse évoqués par Peretti J-M. (1996-a), « Tous D.R.H. : un défi pour les responsables hiérarchiques », in Peretti J-M. (sous la direction), *Tous DRH*, Paris : Les Editions d'Organisation, pp. 27-36.

² Rebeyrolle M. (1997), « Editorial », *Les Cahiers*, Dossier Thématique : *Observer ou agir ? L'observation sociale dans les entreprises*, n° 5, mars, ENSPTT, pp. 7-10.

pouvoir que l'on souhaite lui accorder. Ces facteurs d'influence sur les objectifs de l'observation sociale sont interdépendants ; des origines découlent le positionnement et le pouvoir, puis au cours du temps, en fonction du pouvoir qu'a réussi à capter l'observation sociale, résulte un nouveau positionnement au sein de la structure, et vice versa.

Un dispositif d'observation sociale s'insère nécessairement dans une structure dont il perturbe par construction la hiérarchie. C'est un collectif d'acteurs distribués dont le fonctionnement traverse les niveaux hiérarchiques. L'observation sociale participe de l'évolution récente des organisations à travers l'aplatissement des structures, la transversalité des procédures et la décentralisation des décisions (2.1). Il reste alors à définir le champ de l'observation sociale par rapport au référentiel de la sociologie des organisations (2.2). Nous nous sommes tout particulièrement attachés à décrire les différentes formes de pouvoir détenus par les acteurs d'un dispositif d'observation sociale ainsi qu'à anticiper les modifications des relations de pouvoirs dans l'entreprise induites par le fonctionnement de ce même dispositif.

2.1. Observation sociale et structure

« Le mot structure évoque le mode de répartition des tâches et des responsabilités dans l'organisation. [...] Ce terme correspond au cadre formel de fonctionnement de l'activité. La façon dont les emplois sont regroupés en unités de base permettant d'identifier les niveaux de prise de décision et les canaux formels de communication. La structure organisationnelle conditionne en partie l'efficacité de l'entreprise car elle favorise certains types de décision et en défavorise d'autres » (Sire B., 1999)¹.

Il existe différentes structures organisationnelles. En règle générale, la forme de la structure entrepreneuriale (au sens de Kalika M., 1988)² laisse place lorsque l'entreprise se développe à une forme fonctionnelle, qui privilégie une spécialisation par fonction : production, commerciale, financière, personnel... (Enrègle Y. et Thiétart R.A., 1986)³. On rencontre aussi des formes divisionnelles, les divisions étant définies par des critères de produits, de marchés ou de zones géographiques. Mais ces dernières formes sont estimées plus coûteuses. La forme matricielle est une forme hybride composée de départements (ou de directions fonctionnelles) et de divisions par produits. Enfin, plus récemment, les organisations transversales apparaissent afin d'améliorer la qualité de la coordination interne et la rapidité des processus de traitement des structures matricielles et divisionnelles (Tarondeau J-C. et Wright R.W., 1995)⁴.

¹ Sire B. (1999), « Configurations structurelles », in Le Duff (sous la direction de), *Encyclopédie de la Gestion et du Management*, Paris : Editions Dalloz, pp. 174-175.

² Kalika M. (1988), *Structures d'entreprises : réalités, déterminants, performances*, Paris : Editions Economica, p. 24.

³ Enrègle Y. et Thiétart R.A. (1986), *Précis de direction et de gestion*, Paris : Editions d'Organisation, p. 140.

⁴ Tarondeau J-C. et Wright R.W. (1995), « La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus », *Revue Française de Gestion*, n° 104, juin-juillet-août, pp. 112-121.

Or, quelle que soit la structure adoptée, les fonctions dites de support sont représentées par des entités organisationnelles spécialisées : c'est le cas des fonctions ressources humaines, finances, recherche et développement.

Nous verrons dans un premier temps la place qu'occupe le dispositif d'observation sociale en tant que fonction dite de support au sein de ces structures d'entreprise, pour ensuite apprécier sa contribution aux grands changements structurels et aborder rapidement la structuration interne d'un dispositif d'observation sociale. nous verrons ainsi que l'observation sociale passe d'une logique hiérarchique à une logique distribuée.

2.1.1. La position au sein de l'organigramme

Nous avons vu précédemment que l'observatoire social est le lieu où l'on organise, met en œuvre, et traite la collecte des multiples informations remontées par l'observation sociale. Les observatoires sociaux sont donc reconnus en tant qu'entité au sein des structures des entreprises ; les organigrammes¹ officialisent la fonction d'observation sociale.

Dans l'entreprise, l'observation sociale peut être rattachée à la Direction Générale, à la Direction des Ressources Humaines, à la cellule Communication, voire à la cellule Formation (Rebeyrolle M., 1997)². L'observatoire peut aussi être placé en position fonctionnelle en dehors de toute ligne de commandement. De sa position au sein de la structure découle des objectifs qui lui sont assignés.

Parallèlement aux finalités, le positionnement dans l'organigramme des entreprises des dispositifs d'observation sociale s'est modifié ces dernières années.

A l'origine, les observatoires se sont situés aux côtés des Directions Générales, en dehors de la structure hiérarchique, sans véritable appui des directions fonctionnelles (exemple de la RATP en 1992). Cette situation présente l'avantage indéniable pour la Direction Générale de disposer d'un outil répondant à ses demandes de façon exclusive et sans manifester d'états d'âmes explicites. De plus, il n'est pas certain qu'un organisme extérieur puisse aussi bien s'intégrer³. Le partage des informations de la manière la plus ouverte s'accommode parfois mal des stratégies des différents acteurs. Cette situation permet de discuter des problèmes sociaux sans être une instance de négociation, de se placer en interface de communication complémentaire de la voie hiérarchique et du canal syndical institutionnel et d'accéder ainsi, sans filtre hiérarchique, à tous les secteurs. Néanmoins, cette position a posé des problèmes de légitimité et de pérennité, puisque l'existence du dispositif dépendait directement de la volonté de la Direction Générale qui pouvait changer : « Créer un observatoire social et le rattacher à une entité de la Direction Générale ou inscrire l'observation sociale comme fonction au même titre que le recrutement, les règles de

¹ Pour une présentation de différents organigrammes, voir Kalika M. (1989), « Organigramme : organisation pratique de l'entreprise », in Simon Y. et Joffre P. (sous la direction), *Encyclopédie de gestion*, Tome 2, Article 97, Paris : Economica, pp. 1989-2007.

² Rebeyrolle M. (1997), op. cit.

³ Personnellement, nous pensons que l'observation sociale peut difficilement être réalisée par un observateur extérieur, ce dernier devant faire face à la fois à des rétentions d'informations et à des problèmes de culture d'entreprise. De plus, cette position remettrait en cause l'aspect permanent de ces dispositifs.

gestion ou le contrôle de gestion procèdent de deux logiques différentes. Dans le premier cas, on privilégie l'outil, le moyen, le contenant ; dans le second la démarche, la finalité, le contenu » (Igalens J. et Loignon C., 1997)¹. De plus, au niveau des établissements, les décideurs pouvaient être méfiants vis-à-vis de ces dispositifs dont ils savent qu'ils servent aux directions générales. Ils en utilisent peu les résultats, et peuvent dans certains cas bloquer le recueil de matériau. Il semble donc préférable que l'observatoire social ai une position la plus neutre possible au sein de la structure afin de pouvoir recueillir un maximum d'informations objectives, autrement dit qu'elle soit indépendante de la Direction Générale.

Une position fonctionnelle, c'est-à-dire en dehors de toute subordination, permet d'obtenir plus d'indépendance vis-à-vis de la Direction Générale. Mais le risque est grand d'accentuer la coupure entre salariés et dirigeants.

Dans certains cas, l'observation sociale a également été attribuée au service Communication (exemple du Ministère du Budget et des Finances). Ce positionnement n'est pas non plus idéal : « Confondre ainsi amont et aval a eu pour effet de transformer l'observation sociale en post-test de la communication et de réduire le champ de l'observation à la mesure des écarts par rapport à un discours préétabli ou à la confirmation des seuls dysfonctionnements constatés a priori. Le poids des idées reçues, la transposition de ses propres perceptions ou interprétations dénaturent la démarche en l'inversant et elle perd ainsi toute crédibilité, toute prétention à l'efficacité » (Igalens J. et Loignon C., 1997)².

Les différents inconvénients présentés par un rattachement à la Direction Générale ou au service Communication font qu'actuellement la plupart des entreprises ayant mis en place un dispositif d'observation sociale ont souhaité le subordonner à la Direction des Ressources Humaines (Air France, France Télécom, RATP, Renault, SNCF) ou à la Direction des Relations Sociales, entité de la Direction des Ressources Humaines (La Poste, Société Générale, Crédit Foncier de France, Renault). Cette position semble logique puisque le champ d'investigation de l'observation sociale relève de la responsabilité de la Direction des Ressources Humaines. « La gestion des ressources humaines et bien sûr le pilotage sont, par essence, prédéterminés par la connaissance du corps social. Par son activité quotidienne, la Direction des Ressources Humaines est la mieux placée pour évaluer les réactions à ses projets ou à ceux des directions de production. Il est donc naturel qu'elle ait également la charge d'évaluer l'acceptabilité et la faisabilité humaine des projets et c'est pour cela qu'elle assume les missions d'observation sociale » (Igalens J. et Loignon C., 1997)³. Ce rattachement à la Direction des Ressources Humaines crée un cadre d'action, fixe des enjeux. Il permet de se situer en position d'interface entre le champ du politique et de l'économique, du collectif et de l'individu, à la fois proche du politique et du management. Il confère aussi l'avantage de connaître la situation de chaque voie, ses contraintes, ses règles, ses évolutions, d'anticiper et donner des conseils.

La logique et l'expérience veulent donc que les dispositifs d'observation sociale soient rattachés à la Direction des Ressources Humaines. Cette position est

¹ Igalens J. et Loignon C. (1997), op. cit., p. 123.

² Igalens J. et Loignon C. (1997), op. cit., p. 124.

³ Igalens J. et Loignon C. (1997), op. cit., p. 124.

« l'expression d'une situation privilégiée d'interface et d'un positionnement professionnel » (Hatzfeld H. et Spiegelstein J., 2000)¹.

2.1.2. Un collectif d'acteurs distribué

L'observation sociale formate les échanges d'un ensemble d'acteurs. La position de l'observatoire social au sein de la structure de l'entreprise a un impact sur son rôle. Mais il faut aussi tenir compte des interdépendances existant entre les principales catégories d'acteurs de l'entreprise. La compréhension des problèmes sociaux implique une vision globale de l'entreprise. L'observation sociale doit donc trouver sa place en termes de relations entre ces différentes catégories d'acteurs (Figure 4).

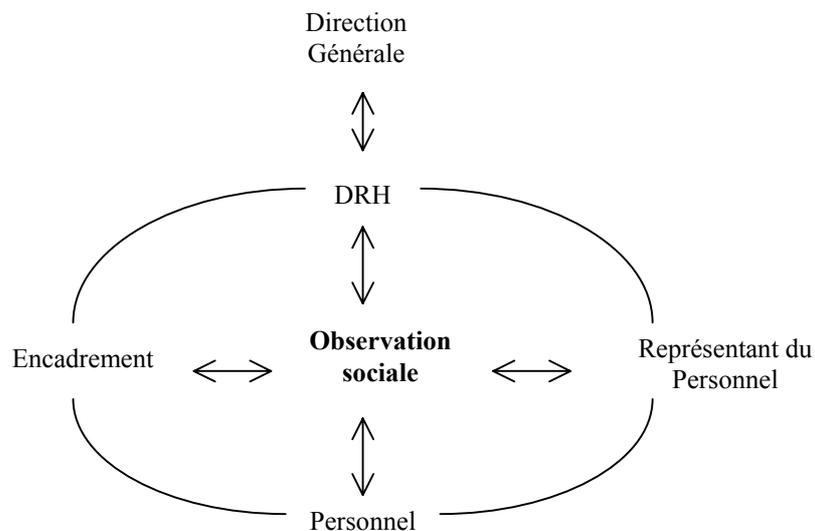


Figure 4 : Les relations de l'observation sociale avec les différentes catégories d'acteurs

Source : inspiré du schéma de Labbé D. et Landier H. (1999), op. cit., p. 62.

En premier lieu, considérons les relations de l'observation sociale avec la Direction des Ressources Humaines. L'observation sociale participe à l'élaboration des décisions relatives au personnel, son rôle étant de faire en sorte que les capacités et les préoccupations des salariés soient prises en considération dans les décisions stratégiques, moyennant quoi la Direction des Ressources Humaines élaborera des choix associant intérêts individuels et intérêt collectif.

Vis-à-vis des instances représentatives du personnel, l'observation sociale assure une liaison et fait remonter les revendications des délégués. Elle peut aussi intervenir lors des négociations d'accords en informant sur certains points spécifiques les deux parties, c'est-à-dire la Direction des Ressources Humaines et les syndicats. Ces échanges d'informations et d'analyses sociales doivent néanmoins être sous contrôle, les organisations syndicales pouvant utiliser certaines données à leur avantage. La coopération avec les syndicats s'avère difficile, ces derniers ayant plutôt tendance à

¹ Hatzfeld H. et Spiegelstein J. (2000), op. cit., p. 34.

surenchérir et à se positionner en tant que contestataires (Igalens J. et Loignon C., 1997)¹.

Au niveau de l'encadrement, l'observation sociale joue un rôle d'expertise et de conseil en matière de dialogue social. Elle peut transmettre un outil de base ou référentiel permettant d'introduire de l'observation sociale au niveau de chaque établissement.

Enfin, vis-à-vis des salariés, l'observation sociale permet de faire remonter leurs opinions, de tenir compte de leurs appréciations et de leurs intérêts.

2.1.3. L'observation sociale décentralisée

La relation entre la structure de l'entreprise et le dispositif d'observation sociale ne dépend pas strictement d'un choix des dirigeants, il dépend aussi de l'arbitrage consenti entre centralisation et décentralisation de l'organisation.

La centralisation se réfère au degré auquel l'autorité de prise de certaines décisions est localisée au sommet de la hiérarchie. L'organisation traditionnelle des entreprises françaises se basait sur le modèle taylorien et pyramidal. Ce modèle faisait référence à une séparation nette entre décideurs et exécutants, à une organisation basée sur des rapports de subordination, et la fonction sociale était essentiellement envisagée en termes de coûts. Les rapports sociaux engendrés par ce modèle s'expriment par la confrontation. Ainsi, si les théoriciens classiques de l'organisation préconisaient largement un degré élevé de centralisation des décisions, bon nombre de travaux contemporains insistent fortement sur la nécessité de décentralisation en vue de favoriser une meilleure efficacité et une meilleure réactivité (Desreumaux A., 1992)². La décentralisation suppose un double mouvement horizontal et vertical dont les deux termes peuvent être d'ampleur plus ou moins forte : rendre à la ligne opérationnelle, au détriment de la technostructure, le pouvoir de décision et d'arbitrage, notamment dans le choix des stratégies de production et la négociation des moyens jugés nécessaires, faire descendre une fraction de ce pouvoir d'arbitrage le long de cette même ligne opérationnelle. Décentraliser revient donc à multiplier les lieux d'autonomie de coordination interne tout en rigidifiant le cadre d'échanges dans lequel ces nouveaux centres de responsabilité opèrent, le contenu et l'étendue de cette rigidification devenant l'objet explicite de négociation. Les structures sont plus légères, la pyramide laisse place à un fonctionnement en réseau, les relations interpersonnelles de coopération prenant progressivement la place des relations basées sur l'obéissance. Les rapports de travail sont plus fluides, les relations transversales fondées sur la logique des processus l'emportent désormais sur le rattachement hiérarchique. Parallèlement, la Gestion des Ressources Humaines suit le même mouvement de décentralisation (D'Azémar de Fabrègues M., 1992 ; Zardet V., 1995)³, par exemple, la hiérarchie des postes de travail et les grilles de

¹ Igalens J. et Loignon C. (1997), op. cit., p. 125.

² Desreumaux A. (1992), *Structures d'entreprise, analyse et gestion*, Collection Gestion, Paris : Vuibert, pp. 135-141.

³ D'Azémar de Fabrègues M. (1992), « La décentralisation de la gestion des ressources humaines », *Actes du 3^{ème} Congrès de l'Association Française de Gestion des Ressources Humaines*, Lille, novembre, pp. 436-445.

qualification qui leur étaient liées laisse place à une logique de compétence (Dyer L., 1987 ; Zarifian P., 1988)¹, centrée sur la recherche d'une responsabilisation de tous les opérateurs et sur la capacité de la personne à développer ses savoir-faire. La Gestion des Ressources Humaines s'individualise, se personnalise.

Cette question de la décentralisation, classique en théorie des organisations, dépend d'une part des principes retenus et renvoie d'autre part à l'appréciation de l'étendue de la décentralisation.

2.1.3.1. Les principes de décentralisation

Les entreprises qui mettent en place des dispositifs d'observation sociale sont en règle générale des entreprises de taille importante, et se sont ces mêmes grandes entreprises qui ont subi de conséquentes transformations structurelles ces dernières années. Des changements importants comme la décentralisation amènent les dirigeants à chercher des moyens pour que leur mise en œuvre se déroule du mieux possible et éviter ainsi incompréhension de la base et perte de légitimité de la hiérarchie (grèves), désarroi et démobilitation de certaines strates de l'encadrement, enlisement des projets de refonte des systèmes de gestion, déclenchement d'effets pervers liés aux nouveaux systèmes incitatifs et pertes des anciennes solidarités se révélant après coup nécessaires à la conduite des activités. Ces moyens sont recherchés d'autant plus activement que l'on se trouve dans une entreprise de service public. En effet, les bouleversements institutionnels radicaux tels la privatisation du service public et plus généralement l'éclatement de l'entreprise en sous-unités coordonnées par le marché, les contraintes de respect du statut du personnel, et le fait que la mise en œuvre du projet repose sur ceux-là même dont les missions sont à reconcevoir, sont autant de contraintes supplémentaires.

La Gestion des Ressources Humaines participe à ces transformations (Farastier D-A., 1995)², et les dispositifs d'observation sociale, par le biais d'un effort de dialogue et d'écoute, peuvent apparaître comme un des moyens d'accompagnement permettant d'effectuer ces changements en douceur. Les observatoires sociaux sont acteurs de la tendance à la décentralisation observée dans ces grandes entreprises : « aider à la décentralisation de la conduite du changement social » (Guibert C., 1997)³.

Dans un tel contexte de restructuration et de changement, les observatoires sociaux peuvent eux-aussi faire l'objet d'une décentralisation. En effet, la décentralisation et la nouvelle répartition des compétences qu'elle engendre font naître de nouvelles

Zardet V. (1995), « L'approche clients-fournisseurs internes : un cadre d'analyse du partage de la fonction ressources humaines », *Actes du 6^{ème} Congrès de l'Association Française de Gestion des Ressources Humaines*, Poitiers, 23 et 24 novembre, pp. 399-405.

¹ Dyer L. (1987), « How does decentralization affect human resource departments », *Training and Development Journal*, Vol. 41, n° 2, pp. 20-23.

Zarifian P. (1988), « L'émergence du modèle de la compétence », in Stankiewicz F. (sous la direction de), *Les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines*, Paris : Economica, pp. 77-82.

² Farastier D-A. (1995), « La GRH au service de la capacité d'adaptation de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n° 103, mars-avril-mai, pp. 43-55.

³ Guibert C. (1997), op. cit.

demandes et exigent de nouveaux modes de construction du savoir ; ainsi la décentralisation des dispositifs d'observation sociale est assimilée à une démultiplication de la démarche.

Deux catégories de facteurs militent pour la décentralisation de l'observation sociale : des facteurs "quantitatifs" et des facteurs "qualitatifs".

D'un point de vue quantitatif, la Direction des Ressources Humaines des grandes entreprises doit faire face à un nombre croissant de tâches, de décisions à prendre et d'informations à collecter et à analyser (Alvares K.M., 1997 ; Igalens J., 1996)¹. Son champ s'élargit, elle acquiert un nouveau rôle de partenaire d'affaires (Beatty R.W. et Schneier C.E., 1997 ; Allouche J. et Sire B., 1998)². La Direction Générale et la Direction des Ressources Humaines ont des difficultés pour accéder à l'information sensible dans les établissements. La multiplicité des sites et de leur implantation géographique, la variété des catégories de population et des tâches qui leur sont confiées rendent l'implantation d'un dispositif d'observation sociale au niveau du siège insuffisant.

En gardant un noyau de professionnels au siège social et en localisant des professionnels dans les unités opérationnelles situées en région, le dispositif permet de rester proche des salariés et des "clients" de l'observation sociale, et de mieux connaître leurs besoins. La décentralisation du dispositif d'observation sociale permet de remédier à une forme de rupture entre les professionnels de l'observation sociale du siège social et les cadres hiérarchiques impliqués dans les opérations. Comme pour la décentralisation de la Gestion des Ressources Humaines, les fonctions d'observation sociale sont alors assurées dans l'entreprise à travers des activités réalisées en partie seulement par les entités spécialistes, l'autre partie étant effectuée par les entités dites opérationnelles, au sein des divisions, des établissements. Ainsi s'instaure un processus de décentralisation, en plaçant des correspondants régionaux et en créant des systèmes d'information locaux. Ces structures décentralisées ont pour mission d'identifier ou de constituer des réseaux privilégiés autour d'un projet commun d'écoute du social, « d'épauler les unités décentralisées dans la conception de leur stratégie » (Guibert C., 1997)³. Plus proches du personnel, elles sont plus à même de percevoir et d'analyser tout dysfonctionnement. Ces observatoires sociaux locaux sont aussi une tentative de pallier les limites d'un système statistique qui s'est construit de manière centralisée (observatoire du siège) et qui a généré une approche territorialisée de l'information que l'on peut opposer à une approche véritablement locale. Cette approche, plus compréhensive et synthétique réalisée à partir d'informations hétérogènes, tend à une description originale liée aux spécificités locales qui s'apparente davantage à des approches de type monographique.

¹ Alvares K.M. (1997), « The business of human resources », *Human Resource Management*, Vol. 36, n° 1, pp. 9-15.

Igalens J. (1996), « Préface. Tous D.R.H., la logique du partage de la fonction », in Peretti J-M. (sous la direction), *Tous DRH*, Paris : Les Editions d'Organisation, pp. 19-26.

² Beatty R.W. et Schneier C.E. (1997), « New HR roles to impact organizational performance : from "partners" to "players" », *Human Resource Management*, Vol. 36, n° 1, pp. 29-37.

Allouche J. et Sire B. (1998), « Avant propos », in Allouche J. et Sire B. (éd.), *Ressources Humaines. Une gestion éclatée*, Paris : Economica, pp. 7-10.

³ Guibert C. (1997), op. cit.

Pour que la démultiplication de l'observation sociale puisse aboutir à des résultats en termes d'aide à la connaissance avec l'action pour objectif, il faut « organiser le maillage de l'entreprise » (Igalens J. et Loignon C., 1997)¹. Il correspond à une tentative d'organisation qui s'emploie à coordonner les différentes sources et les modalités d'observation avec, pour ultime finalité, celle de constituer un système d'observation permanent. C'est un des premiers rôles attribués à l'observatoire social central. L'observatoire social rattaché à la Direction des Ressources Humaines joue aussi un rôle d'un intermédiaire essentiel entre les organismes de base que constituent les observatoires sociaux des régions, des départements, des établissements, et un certain nombre d'interlocuteurs nationaux : Direction Générale, Direction des Ressources Humaines, instances nationales de structures syndicales, organismes d'études et de recherche... Il est en effet opportun qu'une activité "arbitrale" entre ces partenaires sociaux collationne les statistiques et élabore des études sur l'évolution des indicateurs sociaux. Pour ce faire, il doit disposer d'outils nationaux de description et d'analyse couvrant l'ensemble du territoire, considéré comme un espace homogène d'action et d'analyse, et dont les variations sont appréhendées au travers de variables telles que le sexe, l'âge, le niveau hiérarchique, la fonction... et où le local est appréhendé au travers de découpages géographiques calés sur les structures administratives existantes (région, département, établissement). Cette approche territorialisée non spécifique à un lieu particulier, peut se qualifier de comparative. La nécessité d'un observatoire social central n'est donc pas remise en cause. Cette mise en place du dispositif d'observation sociale au niveau du siège ne doit pas être vécue comme un élément supplémentaire de centralisation, mais comme un moyen de réflexion pour chaque interlocuteur de l'entreprise. L'observatoire social central est un véritable bureau d'études préparant les arguments de chaque partenaire avant de se mettre d'accord sur les solutions à proposer à chaque établissement.

D'un point de vue plus "qualitatif", les ressources humaines prennent une importance nouvelle dans l'entreprise : elles doivent chercher à apporter une contribution véritablement productive, par un partenariat dans la mise en place de la stratégie ou par une forte implication dans les process de l'organisation (Ulrich D., 1998)². Par conséquent, la Gestion des Ressources Humaines ne se limite plus à l'administration, à la gestion et au développement du personnel (Igalens J., 1996)³. Elle doit aider à réaliser la stratégie de l'entreprise (Becker B., Huselid M. et Ulrich D., 2001 ; Beer M., 1997 ; Brockbank W., 1999)⁴. Sans pour autant se contenter d'une participation à la stratégie de l'entreprise ou d'un partenariat, elle doit se situer en tant qu'acteur

¹ Igalens J. et Loignon C. (1997), op. cit., p. 125.

² Ulrich D. (1998), « A new mandate for human resources », *Harvard Business Review*, Vol. 76, n° 1, janvier-février, pp. 124-134.

³ Igalens J. (1996), op. cit.

⁴ Becker B., Huselid M. et Ulrich D. (2001), *The HR Scorecard. Linking people, strategy, and performance*, Harvard Business School Press, 304 p.

Beer M. (1997), « The transformation of the human resource function : resolving the tension between a traditional administrative and a new strategic role », *Human Resource Management*, Vol. 36, n° 1, pp. 49-56.

Brockbank W. (1999), « If HR were really strategically proactive : present and future directions in HR's contribution to competitive advantage », *Human Resource Management*, Vol. 38, n° 4, pp. 337-352.

stratégique, c'est-à-dire participer à la satisfaction des consommateurs (Beatty R.W. et Schneier C.E., 1997 ; Lengnick-Hall M.L. et Lengnick-Hall C.A., 1999)¹. La Gestion des Ressources Humaines doit moins s'orienter vers ce qu'elle fait que vers ce qu'elle engendre, elle doit être perçue comme l'ensemble des décisions qui ont un impact sur les ressources humaines : « The focus [...] should be on the deliverables not the doables » (Ulrich D., 1997)². On peut aller plus loin en considérant qu'elle doit se concentrer sur le fait de fournir de la valeur ajoutée plutôt que de simplement faire les choses (Fitz-enz J., 1997)³. Il s'agit de s'attacher tout particulièrement aux résultats ou aux conséquences des "bonnes" actions entreprises. La Gestion des Ressources Humaines évolue vers un rôle dans lequel elle contribue à accroître la valeur économique de l'entreprise. Pour ces raisons, il est devenu primordial, tant pour les managers des ressources humaines que pour les chefs d'entreprise, de pouvoir démontrer l'impact concret des ressources humaines sur les performances globales de l'entreprise et sur la stratégie (Hiltrop J-M., 1996 ; Ulrich D., 1997)⁴. L'articulation entre Gestion des Ressources Humaines et performance de l'entreprise met en jeu la qualité de la Gestion des Ressources Humaines. Cette nouvelle complexité du rôle attribué à la Gestion des Ressources Humaines s'associe aux nouvelles exigences et aux nouvelles attentes des salariés ; ces derniers souhaitant « être étroitement associés à la définition des politiques sociales qui les concernent » (Igalens J., 1996)⁵.

La décentralisation de la Gestion des Ressources Humaines, et par conséquent la démultiplication du dispositif d'observation sociale, permet de clarifier cette complexité et de se rapprocher des salariés. L'observation sociale s'oriente vers tout ce qui peut avoir une influence sur les ressources humaines, et tout particulièrement vers ce qu'engendre la Gestion des Ressources Humaines. Elle tente de mettre en perspective les décisions des managers.

2.1.3.2. *Le niveau de décentralisation*

Nous avons évoqué les raisons qui poussent à une décentralisation du dispositif d'observation sociale. Mais cette démultiplication a aussi des limites. L'éclatement des centres de décision et la présence d'observatoires sociaux aux différents niveaux hiérarchiques génère une production inflationniste d'informations. « Le risque est cette fois d'être confronté à des démarches multiples, voire contradictoires ou redondantes, influencées par les seules sensibilités et préoccupations locales ou sectorielles. Le paradoxe est alors d'avoir tellement prôné la nécessité de l'observation sociale qu'elle n'est plus maîtrisée et se révèle impraticable à l'échelon

¹ Beatty R.W. et Schneier C.E. (1997), op. cit.

Lengnick-Hall M.L. et Lengnick-Hall C.A. (1999), « Expanding customer orientation in the HR function », *Human Resource Management*, Vol. 38, n° 3, pp. 201-214.

² Ulrich D. (1997), « Judge me more by my future than by my past », *Human Resource Management*, Vol. 36, n° 1, pp. 5-8.

³ Fitz-enz J. (1997), « The truth about best practices : what they are and how to apply them », *Human Resource Management*, Vol. 36, n° 1, pp. 97-103.

⁴ Hiltrop J-M. (1996), « The impact of human resource management on organisational performance : theory and research », *European Management Journal*, Vol. 14, n° 6, décembre, pp. 628-637.

Ulrich D. (1997), op. cit.

⁵ Igalens J. (1996), op. cit.

national¹ » (Igalens J. et Loignon C., 1997)². Comment arriver ensuite à agréger toutes les informations sociales issues des différents lieux et différents niveaux hiérarchiques afin d'établir une information claire et précise pour la Direction Générale ? Il est parfois nécessaire pour remédier à ce type de problèmes d'établir "un guide méthodologique" afin d'anticiper la formulation des informations et de rendre plus cohérentes les multiples démarches et expériences lancées ici et là. Nous verrons lors de la présentation de cas, que certains dispositifs d'observation sociale ont mis en place ce type de document (notamment La Poste). On observe des difficultés à bâtir un système d'information adapté à un contexte précis.

Toutes les entreprises sont finalement à la recherche de formes d'organisation intermédiaires, ni trop centralisées, ni trop décentralisées, et toutes les formes organisationnelles sont des compromis, qui sacrifient forcément des potentiels d'efficacité sur lesquels sont précisément bâties d'autres formes : « les entreprises françaises se trouvent aujourd'hui dans une situation "au milieu du gué" dans la décentralisation des opérations des ressources humaines vers le plus bas niveau hiérarchique, en même temps qu'on observe une tendance de recentralisation des décisions stratégiques vers les hauts niveaux hiérarchiques, voire vers les sièges dans les groupes industriels » (Zardet V., 1995)³. La question devient alors : jusqu'où décentraliser les dispositifs d'observation sociale ? Il faut arriver à déterminer un compromis entre un observatoire social au siège et une décentralisation tellement forte qu'elle ne permettrait plus d'obtenir des informations homogènes au niveau national. De notre point de vue, et au même titre que « l'évolution de la G.R.H. conduit inévitablement à une décentralisation des responsabilités des spécialistes vers les opérationnels » (Igalens J., 1996)⁴, il reste tout de même essentiel de diffuser l'approche observation sociale au plus près des salariés, qu'elle soit intégrée aux attributions des managers, afin de faire partie de la gestion courante et « devenir un acte naturel de management » (Igalens J. et Loignon C., 1997)⁵. Nous avons tenté d'établir une répartition des tâches d'observation sociale entre le siège et les "observatoires sociaux locaux" (Tableau 3.

Tout en considérant la nécessité de développer chez les managers et ceux qui les entourent les compétences nécessaires à une mise en perspective de leurs décisions, nous n'irons pas jusqu'à revendiquer au final la disparition de l'observation sociale (contrairement à Roth I., 1997)⁶. La démultiplication du dispositif d'observation sociale ne signifie pas s'engager dans un processus qui planifie leur propre disparition au profit des cadres hiérarchiques ou opérationnels. Il s'agit à ce stade de développement de l'observation sociale d'une redéfinition et d'une nouvelle répartition des tâches de l'observation sociale. Il est question de considérer, comme pour la Gestion des Ressources Humaines (Igalens J., 1996 ; Shimko B., 1990)⁷, que

¹ C'est ainsi qu'à EDF-GDF il a fallu créer une "mission de coordination de l'observation sociale" !

² Igalens J. et Loignon C. (1997), op. cit., pp. 125-126.

³ Zardet V. (1995), op. cit.

⁴ Igalens J. (1996), op. cit.

⁵ Igalens J. et Loignon C. (1997), op. cit., p. 126.

⁶ Roth I. (1997), « Conduire la décentralisation du dialogue social », *Les Cahiers*, Dossier Thématique : *Observer ou agir ? L'observation sociale dans les entreprises*, n° 5, mars, ENSPTT, pp. 57-61.

⁷ Igalens J. (1996), op. cit.

l'observation sociale est aussi l'affaire de tous les cadres de l'organisation. Il est certain que « la banalisation de l'observatoire social au sein de la Direction des Ressources Humaines lève les ambiguïtés et paradoxalement lui confère une légitimité accrue » (Igalens J. et Loignon C., 1997)¹, d'où l'intérêt de la formation des managers à l'observation sociale (voir notamment le plan de formation démultipliée développé à La Poste à l'attention des responsables des cinq cents établissements aux effectifs de plus de cent agents).

Centraliser	Décentraliser
<ul style="list-style-type: none"> - Ce qui est uniforme pour l'ensemble de l'entreprise (remontées du suivi du climat social, enquêtes globales sur des populations, sur des thèmes précis, élections...) - La veille externe - Les principes d'actions, les règles du jeu sur lesquelles reposent le dialogue social - La connaissance des différences entraînées par le dialogue social entrepris au niveau des entités opérationnelles - La diffusion des expériences de dialogue social menées localement - La gestion - développement des observateurs sociaux - Les programmes de formation à l'observation sociale pour les managers 	<ul style="list-style-type: none"> - La gestion du dialogue social (gestion des conflits, gestion des relations avec les syndicats...) - Le suivi du climat social dans le cadre/format établi par l'observatoire social du siège - L'étude de populations ou de thèmes spécifiques au site

Tableau 3 : La répartition des tâches entre l'observatoire social du siège et les "observatoires sociaux locaux"

Source : inspiré pour partie du tableau de Zardet V. (1995), op. cit., p. 403.

Ainsi, de manière optimale, la fonction observation sociale est assumée :

- au siège : par une petite équipe spécialisée avec une perspective globale de leur division d'activité, et dans chaque site par une personne occupée à temps complet ou partiel en fonction de la taille du site aux tâches relatives au suivi des conflits.
- dans l'ensemble de l'entreprise : par la hiérarchie opérationnelle, qui prend les décisions politiques (DRH, Chef de Projet Management/Qualité) et qui assure des tâches de gestion courante. Ainsi, par exemple, les agents de maîtrise doivent avoir les bons réflexes en matière de dialogue social, savoir déceler les changements au niveau du climat, détecter les causes de mécontentement ... Cette conception de la répartition de l'observation sociale doit être bien sûr supportée par un système de circulation de l'information performant. Mais elle témoigne surtout d'une volonté de l'entreprise de rendre la maîtrise et l'encadrement responsables de leurs relations sociales, et de conserver un structure centrale d'experts fonctionnels extrêmement légère.

Shimko B. (1990), « All managers are HR managers », *HR Magazine, Personnel Journal*, juillet, pp. 67-70.

¹ Igalens J. et Loignon C. (1997), op. cit., p. 170.

Pour déterminer la réalité de la décentralisation des dispositifs d'observation sociale, il suffit de répondre à quelques questions du type : l'observateur social ou capteur social a-t-il suivi une formation spécifique ? Est-il intégré aux réflexions GRH de son unité ? Participe-t-il aux propositions d'évolution ? Est-il réellement associé, à défaut d'être pilote, à la préparation des réformes entreprises au sein de son unité ? La Direction Générale comme la Direction des Ressources Humaines font-elles régulièrement appel à ses connaissances ? C'est la réponse à ces questions concrètes qui nous renseigne sur le partage effectif de l'observation sociale entre le siège et les unités, sur la réalité de la décentralisation de l'observation sociale.

Cette démultiplication de l'observation sociale ne signifie pas pour autant un retour vers les non spécialistes de la Gestion des Ressources Humaines (Allouche J. et Sire B., 1998 ; Igalens J., 1996)¹, ou de l'observation sociale. L'observatoire social, au même titre que la Direction des Ressources Humaines, est une fonction partagée entre ce qu'il est convenu d'appeler opérationnels et fonctionnels. La littérature en Gestion des Ressources Humaines recommande de réserver aux directeurs des ressources humaines un rôle stratégique et de confier les activités opérationnelles à l'encadrement. C'est cette même voie que tente de suivre les dispositifs d'observation sociale.

Enfin, les dispositifs d'observation sociale reflètent l'expression d'une double quête simultanée de centralisation (plus de volontarisme et de synchronisation) et de décentralisation (plus d'autonomie et de délégation fondée sur une confiance dans les savoirs locaux) : afin de réagir plus rapidement en matière de dialogue social, de suivi des conflits, la ligne de partage des tâches bouge dans le sens d'une plus grande décentralisation, tout en conservant une recentralisation vers l'observatoire social et la Direction des Ressources Humaines du siège pour un rôle de conseil stratégique en matière sociale.

2.1.4. Vers une organisation transversale

Au même titre que pour l'arbitrage entre centralisation et décentralisation, la relation entre la structure de l'entreprise et le dispositif de l'observation sociale dépend en partie de l'arbitrage consenti entre hiérarchisation/verticalité et transversalité.

La Direction Générale autant que la Direction des Ressources Humaines doivent pouvoir s'appuyer sur une connaissance à la fois transversale et fine des salariés. Il s'agit dès lors « de décloisonner des connaissances professionnelles au niveau local pour élaborer un projet spécifique et non plus d'identifier centralement une catégorie de population sur laquelle les acteurs locaux exerçaient mécaniquement leurs compétences. Le savoir n'est plus alors contrôlé en aval de l'action, mais devient instrument de celle-ci en amont » (Donzelot J., 1996)². La mise en place de dispositifs locaux d'observation sociale est une réponse à cette exigence : constituer

¹ Allouche J. et Sire B. (1998), op. cit.

Igalens J. (1996), op. cit.

² Donzelot J. (1996), « Conditions d'émergence des observatoires sociaux territoriaux. Recherche MIRE », *Vie Sociale*, n° 1, pp. 33-38.

un savoir transversal indispensable à l'élaboration des politiques des ressources humaines. L'observation sociale est un outil de connaissance transversale, indispensable à l'élaboration de décisions.

Mais, les dispositifs d'observation sociale ne doivent pas se contenter de fournir une connaissance transversale, ils doivent aussi s'organiser de manière transversale afin de recueillir ce type d'information. Procurer ce savoir nécessite le rassemblement de données de divers ordres, souvent non formalisées, incluses dans les savoir-faire de multiples professionnels, et en partie expérimentales. Les dispositifs d'observation sociale supposent un accord explicite des acteurs directs et autres partenaires concernés. Ils s'inscrivent alors comme une composante d'un partenariat organisé, et permettent de dresser un bilan des actions et de vérifier la concrétisation des engagements. Les dispositifs d'observation sociale doivent donc créer de nouvelles chaînes de solidarité interne, outrepasser les cloisonnements entre fonctions. En résumé, ils doivent adopter une organisation transversale (Figure 5), la transversalité apparaissant « dès l'instant où des besoins de coordination latérale l'ont emporté sur les bénéfices générés par la spécialisation des fonctions et des individus » (Tarondeau J-C. et Wright R.W., 1995)¹.

¹ Tarondeau J-C. et Wright R.W. (1995), op. cit.

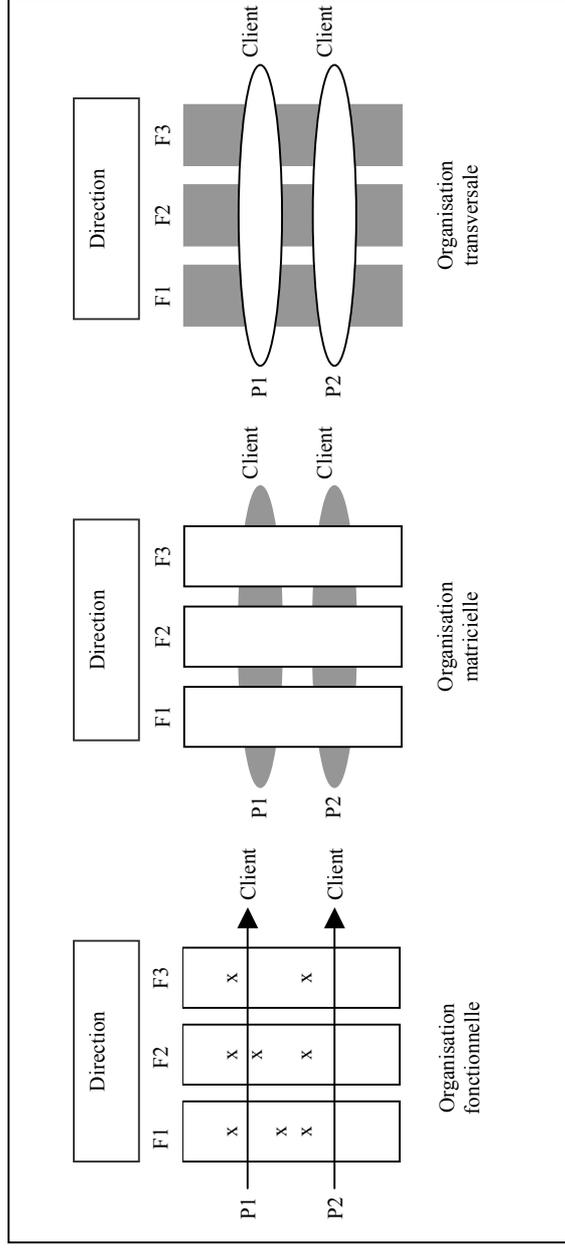


Figure 5 : De l'organisation fonctionnelle à l'organisation transversale

Source : Tarondeau J-C. et Wright R.W. (1995), op. cit., p. 117.

La transversalité entre métiers renvoie à la division du travail sur un sous-ensemble donné entre acteurs porteurs de compétences et de métiers spécialisés. Pour accroître l'efficacité de l'observation sociale et la qualité de ses résultats, il est nécessaire d'obtenir la coopération étroite entre ces points de vue. A l'intervention séquentielle des métiers qui facilitait la coordination entre les intervenants se substitue une mise en parallèle massive des acteurs. Celle-ci nécessite une coordination plus intense pour échanger les informations et réagir rapidement aux événements qui surgissent lors de la conception. Plus précisément, il y a développement de la transversalité des dispositifs d'observation sociale lorsque l'observation sociale est mise en œuvre par des unités d'organisation horizontales plutôt que par des unités verticales, qu'il s'agisse de fonctions, de divisions ou de départements. Effectivement, lorsque l'observation sociale est développée au niveau de chaque entité, elle fait appel à plusieurs entités verticales (direction de la stratégie et de la planification, directions par produits, communication, médecine du travail...). Ces processus mis en place se caractérisent par le fait qu'ils servent les clients et qu'ils traversent les structures verticales formelles (Davenport T.H. et Short J.E., 1990 ; Childe S.J., Maull R.S. et Bennett J., 1994)¹. « Un processus transversal est donc créateur de valeur pour un client » (Tarondeau J-C. et Wright R.W., 1995)². En l'occurrence, la valeur produite par les dispositifs d'observation sociale se mesure notamment par l'adaptation aux attentes et la rapidité de réponse.

Ces deux situations se rencontrent lors de la mise en place d'un dispositif d'observation sociale. La plupart du temps, le service d'observation sociale est créé, et c'est son responsable qui, par expérience, fini par adopter ou tout au moins rechercher une démarche plus transversale. Il tente ainsi de créer un groupe de travail composé de personnes représentant différents secteurs, différentes approches du social, différents niveaux hiérarchiques. Ce groupe constitue le support institutionnel et opérationnel de la démarche. Pour construire une telle entité, il s'avère tout de même nécessaire de s'appuyer sur l'axe vertical afin de promouvoir l'axe transversal. Dans d'autre cas (voir la création d'un dispositif spécifique en 1996 à la DVRN de France Télécom), c'est une équipe qui est constituée dans un but précis et qui est dissoute lorsque la mission est accomplie.

Au même titre que lorsqu'on recherche une transversalité en Gestion des Ressources Humaines (Gavini C., 1995)³, l'organisation transverse d'un dispositif d'observation sociale n'est pas sans obstacle. Tout d'abord, plébisciter les relations transversales pour un fonctionnement efficace de l'observation sociale ne permet pas d'éviter de se heurter à des problèmes de rapports verticaux irrésolus. Ensuite, de manière générale il s'avère que « si les membres des directions et de l'encadrement, ont conscience des

¹ Davenport T.H. et Short J.E. (1990), « The new industrial engineering information technology and business process redesign », *Sloan Management Review*, Vol. 31, n° 4, été, pp. 11-27.

Childe S.J., Maull R.S. et Bennett J. (1994), « Frameworks for understanding business process reengineering », *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 14, n° 12, pp. 22-34.

² Tarondeau J-C. et Wright R.W. (1995), op. cit.

³ Gavini C. (1995), « Les obstacles à la transversalité de la G.R.H. : essai d'analyse systémique », *Actes du 6^{ème} Congrès de l'Association Française de Gestion des Ressources Humaines*, Poitiers, 23 et 24 novembre, pp. 561-567.

problèmes exprimés par les salariés, certains admettent difficilement que la recherche de transversalité puisse remettre en cause leur logique de pensée et leur comportement » (Picard D., 1995)¹. Et enfin, créer et accroître l'interactivité le long des processus d'information ne s'improvisent pas, et surtout cela demande du temps. Néanmoins, lorsqu'on arrive à outrepasser ces obstacles, les relations transversales permettent une souplesse d'adaptation de l'organisation, un fonctionnement plus rapide et des informations plus précises. C'est le pilotage transverse par processus, et non les répartitions fonctionnelles et divisionnelles des ressources et compétences, qui permettra de mettre en œuvre flexibilité et compression du temps indispensables en situation de crise et de turbulence (Tarondeau J-C. et Wright R.W., 1995)². Ce sont fondamentalement les interactions horizontales et verticales entre les individus qui construisent les "compétences organisationnelles" et ces compétences ne se réduisent pas à l'addition de plusieurs savoir-faire individuels isolés. Face aux situations de crise, elles devront permettre, en particulier, de mettre en œuvre des processus simultanés de décision, véritables avantages concurrentiels par rapport aux anciennes démarches itératives et séquentielles.

Enfin, la transversalité recherchée est bidimensionnelle : faire descendre l'observation sociale dans l'opérationnel (mais aussi construire l'observation sociale sur des marges de manœuvre concrètes), et mieux gérer les interfaces entre entités d'un point de vue social. Il est en effet possible d'améliorer significativement les performances sans revoir le dessin de l'organisation et en faisant porter l'effort sur la gestion des interfaces (Mottis N., Ponssard J-P. et Tanguy H., 1995)³.

En conclusion, l'exploitation effective de la valeur liée à la réactivité transversale de l'organisation propulse sur le devant de la scène l'importance de la mission des responsables fonctionnels. Si plus de décentralisation rime avec plus de centralisation, plus d'opérationnel va de pair avec plus de fonctionnel. Selon cette logique, l'intégration des observateurs sociaux dans les projets de réforme, RH ou autres, semble un facteur clé de réussite à la fois pour ces dispositifs eux-mêmes mais aussi pour une transformation réaliste et durable des modalités internes de coopération.

L'action de positionner les dispositifs d'observation sociale au sein de la structure de l'entreprise fait qu'ils sont, par construction, instrumentés dans des jeux de pouvoir interne, ce qui peut amener à remettre en cause leur efficacité. Le positionnement du dispositif d'observation sociale ainsi que sa structuration influe sur la répartition du pouvoir au sein de l'entreprise et sur le pouvoir même des différents acteurs de l'observation sociale.

¹ Picard D. (1995), « La transversalité de la Gestion des Ressources Humaines, au cœur de blocages de la progression de démarches d'amélioration de la qualité : Etude des paradoxes et conflits de logique vécus dans deux banques régionales de taille moyenne », *Actes du 6^{ème} Congrès de l'Association Française de Gestion des Ressources Humaines*, Poitiers, 23 et 24 novembre, pp. 365-372.

² Tarondeau J-C. et Wright R.W. (1995), op. cit.

³ Mottis N., Ponssard J-P. et Tanguy H. (1995), « Transversalité et réactivité des organisations. De la planification des interfaces techniques à l'articulation des compétences », *Revue Française de Gestion*, n° 104, juin-juillet-août, pp. 102-111.

2.2. Observation sociale et pouvoir

Le terme de pouvoir s'entend de manière classique comme une propriété étroitement liée au système de relation, il est analysé comme un mode d'échange fondamental entre les individus, qu'il s'agisse de leurs interactions ou des rapports qu'ils ont avec les organisations dont ils font partie. Le pouvoir de l'acteur résulte de sa position dans l'ensemble du système de relation. Dans une organisation, les services n'ont pas tous le même pouvoir et le même prestige, formels ou informels. Les théories modernes de l'organisation admettent que dans une organisation efficace, le pouvoir et le prestige sont répartis différemment selon les problèmes, alors que la théorie classique privilégiait une autorité unique et homogène.

« Le pouvoir sous-tend tout rapport social finalisé et dès qu'un groupe de personnes doit atteindre certains résultats, les relations de pouvoir sont inévitables » (Igalens J. et Peretti J-M., 1996)¹. Dans ce cadre, l'observation sociale s'intéresse aux différents acteurs des relations sociales au sein de l'entreprise, à leur pouvoir, à leurs sources de pouvoir ainsi qu'aux mécanismes qui les conduisent à s'affronter, à négocier, à s'allier : « Si nous tenons à améliorer le fonctionnement de nos organisations en agissant de l'intérieur, et à les contrôler de l'extérieur, afin de nous assurer qu'elles agissent au mieux de nos intérêts, alors il nous importe de comprendre les différentes relations de pouvoir qui les entourent et les imprègnent » (Mintzberg H., 1986)². Les rapports que l'observation sociale entretient avec le pouvoir sont alors déterminants pour son existence et sa pérennité.

Pour analyser les relations de pouvoir générées et/ou modifiées par le dispositif d'observation sociale, il est nécessaire de répondre à deux séries de questions : « Premièrement, quelles sont les ressources dont chaque partenaire dispose, c'est-à-dire quels sont leurs atouts qui, dans une situation donnée lui permettent d'élargir sa marge de liberté ? Deuxièmement, quels sont les critères qui définissent la pertinence de ces ressources et leur caractère plus ou moins mobilisable, c'est-à-dire quel est l'enjeu de la relation et quelles sont les contraintes structurelles dans lesquelles elle s'inscrit ? » (Crozier M. et Friedberg E., 1977)³.

2.2.1. Les différentes formes de pouvoir des acteurs de l'observation sociale

Le pouvoir peut se présenter sous la forme d'un attribut personnel, d'une variable relationnelle ou d'un effet structurel. Dans le premier cas, il correspond à la capacité qu'ont les individus ou les groupes d'imposer leur volonté en faisant prévaloir leurs objectifs. Une personne a du pouvoir du fait de ses droits, de ses caractéristiques personnelles (charisme, force, compétence) ou de ses moyens d'action. En second lieu, le pouvoir peut s'apparenter au résultat contingent des transactions entre plusieurs individus. Ces derniers tirent parti des rôles qu'ils jouent en cherchant à s'influencer. Leurs relations sont à la fois complémentaires et dissymétriques. Les

¹ Igalens J. et Peretti J-M. (1996), « Pouvoir et gestion des ressources humaines : une évolution contrastée », in *Pouvoir et Gestion*, n° 5, Collection Histoire, Gestion, Organisations, 29 et 30 novembre, Presses de l'Universitaire des Sciences Sociales de Toulouse, pp. 515-520.

² Mintzberg H. (1986), *Le pouvoir dans les organisations*, Paris : Les Editions d'Organisation.

³ Crozier M. et Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Collection Points/Essais n° 248, Paris : Editions du Seuil, pp. 73-74.

pouvoirs émergents dépendent des statuts, de la nature des échanges et des opportunités situationnelles ou conjoncturelles que les acteurs peuvent saisir (Crozier M., Friedberg E., 1977)¹. Enfin, dans un troisième sens, le pouvoir relève des structures ou des dispositifs des organisations (March J. et Simon H., 1974)². Il se traduit par des contrats, des conventions, mais aussi des règles et des procédures d'action. Si ce type de pouvoir est essentiel pour ordonner l'action collective, les formes qu'il prend peuvent changer d'une organisation à l'autre : elles sont basées sur des équilibres variables entre confiance (partage des responsabilités) et méfiance (surveillance des comportements), entre régulation conjointe et supervision hiérarchique, entre pratiques informelles et codification des rôles. Comme instance de régulation, le pouvoir est un facteur d'ordre. Dans les rapports sociaux, c'est aussi une source de désordre ou de conflits, à cause des jeux politiques visant à le contester.

En matière d'observation sociale, le pouvoir prévaut dans deux domaines principaux ; l'influence exercée sur le processus de décision et/ou la détention d'informations.

Dans le premier cas, le pouvoir d'un individu est à son maximum lorsque ce dernier contrôle toutes les étapes du processus de décision. Ce processus est alors totalement centralisé, mais à mesure que d'autres personnes interviennent dans ces étapes, cet individu perd du pouvoir, et le processus de décision devient décentralisé (Mintzberg H., 1982)³.

Dans la seconde situation, l'observation sociale donne un pouvoir accru à certains acteurs grâce aux informations recueillies. L'accès à l'information apparaît névralgique. Il représente, de manière générale, la condition sine qua non d'un débat contradictoire et d'une négociation à armes égales entre partenaires sociaux. Les développements théoriques relatifs aux asymétries d'information et aux comportements opportunistes qui peuvent en résulter ont participé à faire évoluer la conception des rapports à l'information : l'information n'est pas disponible gratuitement et également comme le supposait le modèle traditionnel, il se forme des asymétries d'information, dont les acteurs bénéficiaires vont chercher à tirer parti pour leur propre intérêt. Dès lors, l'information devient un enjeu et un instrument dans les luttes de pouvoir, chacun tentant d'influer sur les décisions par une utilisation judicieuse des informations dont il dispose (Crozier M. et Friedberg E., 1977)⁴. Les décideurs devront prendre en compte ces possibles manipulations de l'information, d'où l'importance des filtres, des dispositifs de validation croisée de l'information.

Les individus et les groupes constituant l'entreprise ne sont pas réductibles à un objectif commun mais poursuivent des objectifs qui leurs sont propres, et qui sont pour partie contradictoires ou concurrents. Chaque acteur va donc essayer d'exercer un pouvoir sur les autres pour atteindre ses propres objectifs. Le pouvoir est « un

¹ Crozier M. et Friedberg E. (1977), op.cit.

² March J.G. et Simon H.A. (1974), *Les organisations. Problèmes psycho-sociologiques*, Collection Organisation et Sciences Humaines, Paris : Dunod.

³ Mintzberg H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Paris : Les Editions d'Organisation, p. 179.

⁴ Crozier M. et Friedberg E. (1977), op.cit.

rapport de force, dont l'un peut retirer davantage que l'autre, mais où également l'autre n'est jamais totalement démunie face à l'un » (Crozier M. et Friedberg E., 1977)¹. Chaque acteur étant libre, il se ménage une marge de manœuvre, qui, si elle est pour les autres imprévisible (totalement ou partiellement) constitue alors une zone d'incertitude. Les stratégies des acteurs auront donc pour enjeu la maîtrise de ces zones d'incertitudes. Le pouvoir prend appui sur la zone d'incertitude que contrôle l'acteur : « Le pouvoir d'un individu ou d'un groupe, bref d'un acteur social, est fonction de la zone d'incertitude que l'imprévisibilité de son comportement lui permet de contrôler face à ses partenaires » (Crozier M. et Friedberg E., 1977)². Nous retrouvons dans les organisations ainsi que dans le fonctionnement de l'observation sociale cinq zones d'incertitude dont le contrôle de chacune constitue une source de pouvoir.

- *L'expertise* : C'est la source de pouvoir « qui tient à la possession d'une compétence ou d'une spécialisation fonctionnelle difficilement remplaçable. L'expert est le seul qui dispose du savoir-faire, des connaissances, de l'expérience du contexte qui lui permettent de résoudre certains problèmes cruciaux pour l'organisation » (Crozier M. et Friedberg E., 1977)³. Ceci demande donc la connaissance et l'exploitation d'informations dans un domaine précis. Elle implique pour l'acteur des communications ayant pour objectif la construction de cette expertise (échanges d'informations spécialisées) et la reconnaissance de l'expertise par ceux qui, dans l'organisation, sont habilités à l'évaluer, c'est-à-dire, les pairs ou les utilisateurs de l'expertise. Cette forme de pouvoir est incarnée par les spécialistes de l'observation sociale.

Parfois, l'enjeu de pouvoir que constitue la maîtrise du savoir empêche qu'un véritable espace public de discussion, de négociation et d'élaboration, où se retrouveraient tous les acteurs impliqués dans les politiques sociales, se mette en place. Un tel processus s'inscrit dans la durée car il s'agit d'un investissement lourd et coûteux qui passe par des essais-erreurs. Parmi les exemples réussis, les dispositifs qui fonctionnent en réseau, en développant des opérations ponctuelles et non dans le cadre d'une structure lourde et rigide, donnent à méditer. Par ailleurs certains acteurs doivent apprendre qu'un observatoire n'est pas systématiquement opérationnel pour répondre à des sollicitations très pointues, d'où l'intérêt d'une définition initiale précise des finalités des observatoires sociaux. La gestion du partage de l'information nécessite un apprentissage qui peut passer par le développement de l'expertise interne. Celle-ci permet en effet de négocier en toute connaissance de cause et de procéder à l'échange d'informations en précisant mieux les ressources informationnelles dont chacun dispose et ses attentes pour les compléter. On retrouve ici l'intérêt d'une formation des managers et d'une démultiplication de la démarche d'observation sociale.

- *La maîtrise des relations avec l'environnement* : Cette source de pouvoir est liée « à toutes les incertitudes qui se développent autour des relations entre l'organisation et son environnement. Les individus et les groupes qui, par leurs appartenances multiples, leur capital de relations dans tel ou tel segment de l'environnement,

¹ Crozier M. et Friedberg E. (1977), op. cit., p. 69.

² Crozier M. et Friedberg E. (1977), op. cit., p. 72.

³ Crozier M. et Friedberg E. (1977), op. cit., p. 84.

seront capables de maîtriser, tout au moins en partie, cette zone d'incertitude, de la domestiquer au profit de l'organisation, disposeront naturellement d'un pouvoir considérable au sein de celle-ci. C'est le pouvoir dit du marginal-sécant, c'est-à-dire d'un acteur qui est partie prenante dans plusieurs systèmes d'action en relation les uns avec les autres et qui peut, de ce fait, jouer le rôle indispensable d'intermédiaire et d'interprète entre des logiques d'action différentes, voire contradictoires » (Crozier M. et Friedberg E., 1977)¹.

Dans un dispositif d'observation sociale, un certain nombre d'acteurs vont chercher à conserver leur zone d'incertitude. Les interlocuteurs des marginaux-sécants sont ici "externes" à l'organisation mais peuvent avoir des informations utiles pour d'autres acteurs ou groupes d'acteurs de l'organisation. L'acteur aura avec ces interlocuteurs des communications ayant pour enjeu la détection d'informations supposées importantes pour ses propres objectifs ou pour ceux d'autres acteurs (elles pourront alors être "monnayées") et pour enjeu la construction d'alliances qui pourront être utiles à la résolution de problèmes organisationnels (et donc conférer du pouvoir à celui qui active ce réseau). Ces communications demandent à l'acteur une capacité à interpréter les intérêts des autres et leurs logiques d'action dans son système et de même qu'à interpréter ses intérêts dans le système de ces interlocuteurs. En effet, il doit pouvoir reconnaître les ressources et opportunités que peuvent lui offrir ses interlocuteurs de même qu'il doit pouvoir leur donner accès en échange à des ressources et opportunités utiles pour leurs objectifs. Cette source de pouvoir est désignée comme « l'inscription sociologique de l'individu dans une série d'espaces relationnels » (Sainsaulieu R., 1988)².

- *La maîtrise du réseau de communication d'informations* : Cette troisième source de pouvoir est liée aux zones d'incertitudes se créant autour de la gestion des communications et des flux d'informations au sein de l'organisation. Celui qui occupe une place dans l'entreprise où il peut recevoir et contrôler les informations stratégiques pourra exercer son pouvoir sur les autres par le simple fait qu'il peut faire de la rétention d'information partielle ou totale.

La notion de communication est donc ici entendue comme l'organisation d'un réseau de relations d'acteurs au sein de l'organisation, acteurs détenant ou étant susceptibles de détenir des informations importantes pour la réalisation des objectifs.

Les interlocuteurs appartiennent ici à la même organisation. Les communications ont pour enjeu la négociation d'informations utiles, négociation qui dépend de la représentation que chacun des acteurs se fait de l'importance de la décision ou du problème en cours. Elles requièrent de la part des acteurs une connaissance et une analyse du système des jeux actuels et des objectifs potentiels des acteurs.

La plupart des acteurs de l'observation sociale sont en possession d'informations "stratégiques", ou tout au moins qui peuvent se révéler utiles pour d'autres acteurs. Cependant, plus l'acteur sera proche de la source, c'est-à-dire des salariés, plus il aura du pouvoir. En matière d'observation sociale, l'information "locale" est fondamentale.

¹ Crozier M. et Friedberg E. (1977), op. cit., p. 86.

² Sainsaulieu R. (1988), *L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation*, Collection Références n° 18, 3^{ème} édition, Paris : Presses de la FNSP, Chap. VIII, p. 335.

- *L'utilisation des règles organisationnelles* : Les règles sont édictées pour entériner une distribution inégale des pouvoirs au sein de l'organisation : elles devraient donc empêcher le développement de zones d'incertitudes. Le paradoxe est « que non seulement elles n'arrivent pas à les évacuer complètement, mais encore elles en créent d'autres qui peuvent immédiatement être mises à profit par ceux-là mêmes qu'elles cherchaient à contraindre et dont elles sont censées régulariser les comportements » (Crozier M. et Friedberg E., 1977)¹. Ainsi, nous trouvons l'exemple connu des personnes appliquant les règles à la lettre et empêchant ainsi toute production.

Concernant l'observation sociale, cette source de pouvoir implique, si l'acteur n'a pas directement accès aux règles écrites, qu'il peut entrer en communication avec les experts des procédures dans l'organisation ou bien avec ceux qui ont le pouvoir de les faire appliquer.

- *Le statut* : Il existe un pouvoir lié au statut hiérarchique de l'acteur. Ce statut lui permet d'être obéi en usant de la contrainte ou de la légitimité. La légitimité est issue de la reconnaissance par les autres acteurs de la compétence du hiérarchique à exercer son rôle. Le pouvoir du supérieur hiérarchique dépendra donc de sa capacité à maîtriser des zones d'incertitudes ci-dessus citées (2.1.1).

L'examen du pouvoir des différents acteurs fait partie des tâches implicites d'un dispositif d'observation sociale. Mais, ce dispositif entre lui aussi en jeu dans ces relations de pouvoir et modifie sa répartition en donnant plus de poids à certains acteurs.

2.2.2. Les modifications des relations de pouvoir dues à l'observation sociale

Le pouvoir de l'observation sociale ou sa légitimité dépend en partie de sa position au sein de la structure de l'entreprise. La marge de manœuvre de l'observation sociale ne sera pas la même si elle dépend directement de la Direction Générale ou de la Direction des Ressources Humaines. L'indépendance par rapport à la Direction des Ressources Humaines permet notamment d'assurer une plus grande neutralité dans le dialogue avec les partenaires sociaux. Il est vrai que la Direction des Ressources Humaines ne fera pas certaines recommandations à la Direction Générale si elle n'est pas dans la capacité de mettre en œuvre les plans d'action correspondants. Par ailleurs, l'autorité de l'observation sociale résulte aussi de la réalisation des objectifs qui lui sont attribués : « la légitimité de l'observation sociale sera remise en cause à chaque crise dont l'ampleur aura surpris l'état-major, par ailleurs sourd aux signaux d'alerte en période de calme » (Igalens J. et Loignon C., 1997)².

Après avoir déterminé la légitimité d'un dispositif d'observation sociale de manière générale, observons les répercussions sur le positionnement des acteurs de la mise en place d'un tel dispositif.

¹ Crozier M. et Friedberg E. (1977), op. cit., p. 88.

² Igalens J. et Loignon C. (1997), op. cit., p. 117.

La Direction Générale, et les directions en général, obtiennent plus de pouvoir de part leur maîtrise du réseau de communication d'informations. Il s'avère en effet que l'information et les connaissances produites par le dispositif d'observation sociale transite de manière quasi systématique par la direction à laquelle il est rattaché. On observe encore beaucoup de situations au cours desquelles les responsables d'observatoires doivent rendre compte à leur direction et justifier toute information descendante et/ou transversale. Les niveaux hiérarchiques sont rarement court-circuités. Certains auteurs parlent de « politisation de l'information » ; « celle-ci n'est pas toujours aussi démocratique qu'on pourrait le souhaiter : non qu'elle soit secrète, mais dans la mesure où elle demeure essentiellement descendante, elle se trouve un peu confisquée par un public d'utilisateurs avertis » (Mingasson L., 1993)¹. L'observation sociale renforce ainsi le contrôle social des directions sur le corps social.

L'observation sociale contribue à accroître le rôle du DRH. Par le biais d'une connaissance plus approfondie du climat social et des relations sociales en général, elle lui permet d'être plus écouté et de pouvoir donner un avis éclairé à la Direction Générale. Elle lui permet aussi d'avoir les habiletés politiques lui conférant un rôle d'agent de changement : être capable de créer des consensus, d'aller chercher les appuis, de venir à bout des réticences.

Il n'est pas vain d'affirmer que les observateurs sociaux sont devenus au sein de l'entreprise de nouveaux interlocuteurs pour les différents acteurs du social. Cette reconnaissance acquise donne des possibilités de dialogue, les propos tenus sont entendus, perçus comme utiles, constructifs, voire intéressants ; s'instaure alors un rapport d'égalité dans l'échange. Cette nouvelle situation provient des remontées d'informations produites par l'observation sociale. Ce dispositif est devenu un moyen de négociation et d'argumentation avec les partenaires. Ainsi, les sollicitations se multiplient dans le cadre de différentes conventions de coordination. Face à des partenaires de poids, pour arriver à se faire entendre, l'observation sociale fait valoir son expertise en fournissant des arguments, des éléments chiffrés, en exposant les résultats des expériences précédentes, prenant en considération les objectifs des différentes parties en présence pour démontrer que telle option envisagée ne donnera pas les résultats escomptés et faire des propositions plus adaptées aux besoins évalués. L'effort fait par les membres de l'observation sociale pour comprendre la logique d'autres fonctions, pour reconnaître leurs contraintes et leurs objectifs, pour voir les points communs, partageables, ouvre à un positionnement plus politique, apte à saisir la dimension stratégique du social. Les membres de l'observation sociale sont devenus des interlocuteurs reconnus pour leur expertise.

Les experts de l'observation sociale situés au siège peuvent prendre un rôle très important et moteur dans l'élaboration des plans stratégiques de leur domaine d'expertise. La Direction Générale peut estimer que la prise de pouvoir de ces experts est préjudiciable à l'efficacité globale de l'observation sociale, générant un manque d'implication des "locaux" comme les directeurs d'unité ou leur DRH. Chaque directeur de site se voit alors confier la responsabilité de l'observation

¹ Mingasson L. (1993), « Au plus près de l'utilisateur », *Informations sociales*, « Observer le social », n° 27, pp. 44-47.

sociale pour le compte de sa division. Dans cette mission, il est assisté par l'expert du siège qui est ainsi repositionné en co-pilote et non en pilote du dispositif d'observation sociale. Ce mouvement prolonge la transformation du pouvoir hiérarchique de l'encadrement et de la maîtrise (Mahieu C., 1994)¹ vers un rôle d'animateur. Depuis le courant du management participatif des années 80 et selon la conception issue de l'école des relations humaines, le rôle de l'encadrement est de développer le management, la formation, de soutenir le développement professionnel des collaborateurs, d'évaluer à la fois les performances globales de l'unité et individuelles des personnes, en réduisant le rôle de commandement et de supervision directes. Il est donc envisageable de voir apparaître à terme des agents de maîtrise avec un double rôle : un rôle opérationnel de management de leur unité et des personnes avec, au sein de ce rôle, une place attribuée à l'observation sociale ; ainsi qu'une responsabilité fonctionnelle dans une spécialité (qualité, sécurité,...). Cette évolution de l'encadrement, si elle paraît nécessaire à long terme, fera néanmoins l'objet de nombreuses résistances du fait des comportements des intéressés et de leur hiérarchie supérieure : un hiatus risque de s'observer entre les intentions, les discours et les pratiques d'entreprises.

Le cadre opérationnel ou hiérarchique peut avoir besoin des méthodes établies par l'observateur social pour établir le climat social, analyser les revendications syndicales, déterminer les stratégies syndicales. Ces analyses lui permettent de comprendre les causes de ses problèmes RH pour envisager des solutions appropriées. Les relations entre observateur social et cadre opérationnel peuvent se limiter dans certains observatoires sociaux dont les capacités sont peu estimées à la transmission de l'information requise par le demandeur. Il faut que l'observateur social et ses capteurs se mettent à la place des cadres opérationnels, c'est-à-dire qu'ils comprennent leurs problèmes, propose des solutions appropriées, les aide à les implanter et facilite le transfert de connaissances pour qu'ils puissent agir seuls dans un contexte semblable. Au même titre que l'on a observé une implication accrue des cadres hiérarchiques dans la Gestion des Ressources Humaines (Guérin G. et Wils T., 1996)², il est envisageable de penser que l'observation sociale suivra la même évolution. C'est en montrant aux opérationnels toutes les capacités et l'intérêt de l'observation sociale que ces dispositifs pourront être efficaces et perdurer.

L'observation sociale favorise aussi de nouveaux positionnements d'autres catégories de personnel qui contribuent fortement à l'observation sociale, comme les assistants sociaux. Cette catégorie de personnel est beaucoup plus légitime et mieux intégrée depuis qu'elle pratique l'observation sociale en complément de son activité traditionnelle. La perception des assistants sociaux par la ligne hiérarchique a nettement progressé, ils ne sont plus remis en cause (Hatzfeld H. et Spiegelstein J., 2000)³. Ces modifications confirment le fait qu'« on sous-estime trop souvent la

¹ Mahieu C. (1994), « Les nouvelles formes d'organisation du travail : les enjeux des expériences actuelles », *Economies et Sociétés*, Série Sciences de Gestion, SG. n° 20, Vol. 28, mai, pp. 161-187.

² Guérin G. et Wils T. (1996), « Gestion des ressources humaines : le nouveau paradigme, ses limites et ses exigences », in Murray G., Morin M-L. et Da Costa I. (sous la direction de), *L'état des relations professionnelles, traditions et perspectives de recherche*, Collection Travail, Octares Editions, Toulouse, pp. 188-218.

³ Hatzfeld H. et Spiegelstein J. (2000), op. cit., p. 160.

pertinence des informations que détiennent les collaborateurs du fait de leur position dans l'organisation » (Barel Y. et Guyon C., 1996)¹.

L'employé occupe une place essentielle dans l'organisation et l'importance de sa contribution au succès organisationnel n'est plus remise en cause (Guérin G. et Wils T., 1992)². Selon cette vision, tout membre décideur de l'organisation doit être à l'écoute (Du Cluzeau H. et Dancygier S., 1997)³. Les remontées d'informations générées par l'observation sociale favorise une meilleure prise en compte des attentes des salariés par la direction. Cela correspond-il pour autant à un accroissement du pouvoir des salariés ? Il est difficile de répondre a priori à cette question. Il est cependant évident que cela peut modifier la considération des salariés pour leur direction, reste à voir si cette écoute se traduit par des actions adéquates, à défaut de quoi l'insatisfaction des salariés ne ferait qu'augmenter. Les conditions de retour d'information aux salariés représentent aussi un instrument clé d'une future participation et d'une valorisation de l'observation sociale.

Par le biais de l'observation sociale, le partenariat pourrait s'étendre aux relations patronales-syndicales. Ce n'est toutefois pas le cas. Les militants syndicaux sont encore souvent persuadés que les relations avec le patronat ne peuvent être que de nature conflictuelle, ou tout au moins ne sont pas encore convaincus du lien possible entre les nouvelles pratiques de Gestion des Ressources Humaines et l'amélioration de la qualité de vie des travailleurs ou l'augmentation du pouvoir syndical (Wells D., 1993)⁴. Ces difficultés de dialogue sont à l'origine de pratiques innovatrices qui tentent de court-circuiter les organisations syndicales en établissant un dialogue direct avec les employés (Wells D., 1993)⁵. On peut considérer l'observation sociale comme faisant partie de ces pratiques qui affaiblissent le pouvoir des syndicats. Le dispositif d'observation sociale, par l'expertise qu'il apporte, peut néanmoins contribuer à une négociation positive ou négociation à gains partagés, c'est-à-dire au partage des problèmes respectifs et à la recherche de solutions qui satisfont les deux parties.

Les relations de pouvoir décrites apparaissent lorsque l'observation sociale est un dispositif complet avec une organisation optimale. Dans ce cadre, la pratique de l'observation sociale modifie la position de certaines catégories d'acteurs dans l'ensemble du système relationnel, et par conséquent modifie les relations de pouvoir. Ces changements peuvent avoir des répercussions lourdes, y compris sur l'existence même du dispositif : « l'observation sociale court-circuite des intermédiaires normaux en passant par une voie plus rapide. Ces intermédiaires, qu'ils soient issus des institutions représentatives du personnel ou de l'encadrement, peuvent exercer leur influence pour faire abandonner le projet ou l'embryon

¹ Barel Y. et Guyon C. (1996), « Changer au quotidien », *L'Expansion Management Review*, n° 81, juin, pp. 91-98.

² Guérin G. et Wils T. (1992), *Gestion des ressources humaines. Du modèle traditionnel au modèle renouvelé*, Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal, p. 57.

³ Du Cluzeau H. et Dancygier S. (1997), op. cit.

⁴ Wells D. (1993), « Are strong unions compatible with the new model of human resource management », *Relations Industrielles/Industrial Relations*, Vol. 48, n° 1, pp. 56-85.

⁵ Wells D. (1993), op. cit.

d'observation sociale » (Igalens J. et Loignon C., 1997)¹. Les pratiques d'observation sociale sont donc à la fois des ressources du pouvoir (détention d'informations et place dans un réseau), et le support par lequel les stratégies s'expriment.

Mais, les jeux de pouvoir entre niveaux hiérarchiques ou entre structures verticales et structures transversales, s'ils constituent des explications séduisantes pour rendre compte de certaines difficultés d'établissement de l'observation sociale, ne suffisent pas toujours. On n'observe pas forcément et de manière systématique de luttes autour de zones d'expertise contrôlées par les uns ou les autres. Les difficultés rencontrées proviennent parfois autant de l'indifférence que de conflits d'intérêts (Moison J-C. et Weil B., 1992)². L'idéal est d'arriver à faire en sorte que toute nouvelle connaissance produite est bienvenue dans la mesure où elle est susceptible de débloquent une situation et d'offrir de nouvelles perspectives de compromis. Il s'agit pour cela d'arriver à intéresser le plus grand nombre d'acteurs. Le système d'observation doit s'inscrire dans une logique de partenariat et définir les règles sur lesquelles les acteurs locaux doivent s'accorder, tenir compte des relations entre les individus et les individus les représentant en jouant pleinement le jeu de la transparence et le partage d'une information jugée par tous légitime et donc susceptible d'être appropriée par eux. L'hétérogénéité des intérêts et des espaces de compétence en jeu rend, il est vrai, cet objectif d'autant plus difficile à atteindre.

La mise en œuvre des dispositifs d'observation sociale peut rencontrer plusieurs points d'achoppement. Son positionnement au sein de l'entreprise, son niveau de décentralisation ainsi que les jeux de pouvoir rendent parfois difficile la mobilisation des différents acteurs potentiels de l'observation sociale, et le maintien entre eux d'une réciprocité des échanges d'informations et des méthodologies proches. L'observation sociale pose des problèmes organisationnels spécifiques mais également des problèmes d'outils.

Section 3. La dimension instrumentale de l'observation sociale

La première finalité de l'observation sociale est de fournir des informations sociales qui concernent à la fois des situations individuelles (chaque salarié constituant un cas particulier) et des comportements collectifs (par catégories, sous-unités, types d'emplois...), des aspects quantitatifs (âges, effectifs, temps, salaires...) et des aspects qualitatifs (potentiels individuels, conditions de travail, appréciation sur les formations). Il faut donc disposer d'outils multiples, capables de mémorisation et de traitement statistique.

¹ Igalens J. et Loignon C. (1997), op. cit., p. 185.

² Moison J-C. et Weil B. (1992), « Groupes transversaux et coordination technique dans la conception d'un nouveau véhicule », *Cahiers de Recherche du Centre de Gestion Scientifique*, n° 3, Ecole des Mines de Paris, p. 22.

Les outils de l'observation sociale sont par conséquent nombreux et variés. Ainsi, certains mettent en cause des méthodes que d'autres préconisent. Faut-il, par exemple, bannir l'analyse de données quantitatives si l'on considère qu'elles restent muettes sur les « logiques d'acteurs » ? Nous voyons ici se profiler des enjeux de méthode qui sont autant d'enjeux sur la manière de voir et d'observer (Rebeyrolle M., 1997)¹.

Face à la variété des finalités, des intérêts et des préoccupations des acteurs, l'observation et l'analyse se doivent d'adopter des méthodes diversifiées. Il n'y a pas a priori de bon ou de mauvais outils mais des outils adaptés ou non. Chaque entreprise a le choix et c'est le fond de l'étude qui doit induire la méthode. C'est dire qu'une clarification des besoins et des objectifs doit être opérée en préalable à toute mise en œuvre d'outils d'observation.

Historiquement, l'ossature des outils mis en place dans le cadre de l'observation sociale reste néanmoins constituée par un système d'informations quantitatives détaillé. L'observation sociale commence donc par porter sur des variables d'action et de résultats, domaines relativement maîtrisables, au moyen des instruments classiques de mesure. A côté de ces bases d'informations quantitatives classiques, des outils plus précis, plus subjectifs aussi, permettent de réaliser des études plus approfondies. L'observation sociale se penche alors sur des variables d'état avec des méthodes adaptées à la nature socio-culturelle de ces variables.

Ainsi, trois grandes catégories d'outils se présentent (Igalens J. et Loignon C., 1997 ; Donnadiou G. et Johnson S-A., 1993)² : les indicateurs³ objectifs (3.1), les indicateurs qualitatifs (3.2), et les indicateurs interprétatifs (3.3).

3.1. Des indicateurs objectifs, nécessaires mais non suffisants

On entend par objectives les informations « prises directement à la source » et qui « ne font pas l'objet d'interprétations par un échelon intermédiaire » (Igalens J. et Loignon C., 1997)⁴. Le terme d'"objective" est donc attribué à toute information indépendante de la personne qui la recueille. Ce type d'information ne saurait se réduire à des grandeurs quantifiables ; il existe aussi des observations qualitatives parfaitement factuelles et objectives. Il s'agit donc de la collation des données

¹ Rebeyrolle M. (1997), op. cit.

² Igalens J. et Loignon C. (1997), op. cit., p. 174.

Donnadiou G. et Johnson S-A. (1993), op. cit., p. 19.

³ Le terme "indicateur" correspond à une mesure dont les valeurs sont utilisées comme points de repère dans l'appréciation de l'état ou de l'évolution d'un phénomène. Un indicateur donne donc une indication, c'est-à-dire une information incomplète, mais utile, sur le phénomène étudié. Une statistique, un indice simple ou complexe ne constituent pas automatiquement des indicateurs. Ils ne le deviennent que s'ils fournissent une information significative par rapport à un type de préoccupations. Pour cerner un phénomène, l'utilisation de plusieurs indicateurs est recommandée. Un indicateur est considéré donner une bonne approximation du phénomène s'il est valide (l'information n'est pas trop éloignée de ce qu'on veut mesurer), fiable (le résultat est le même si on répète plusieurs fois la mesure), spécifique (l'indicateur ne varie que si le phénomène est modifié), sensible (l'indicateur varie suffisamment pour signaler un changement), et robuste (l'indicateur n'est pas facilement détourné par les personnes qui contribuent à sa quantification).

⁴ Igalens J. et Loignon C. (1997), op. cit., p. 40.

chiffrées ou qualitatives disponibles principalement à travers le bilan social, les bases de données RH et les tableaux de bord.

3.1.1. Le bilan social, un outil précurseur

La France a été le premier pays à avoir adopté une réglementation de présentation des données sociales, concrétisée par la loi du 12 juillet 1977 donnant naissance au bilan social. Le terme de "bilan" s'apparente à un état exprimant une situation. La volonté du législateur a donc été de faire dresser annuellement un constat de la situation sociale de l'entreprise afin de favoriser la concertation entre différents partenaires. De fait, le bilan social peut par conséquent parfaitement s'intégrer dans un dispositif d'observation sociale. En réalité, il s'avère dépassé et extrêmement peu utilisé.

3.1.1.1. *Le cadre légal*

Le bilan social¹ est une obligation annuelle pour toute entreprise de plus de 300 salariés et pour les établissements de même taille, indépendamment du bilan social de l'entreprise. Il se présente à travers une liste énumérant sous forme de tableaux des données chiffrées ; les 300 à 400 données publiées sont uniquement quantitatives en vue d'éviter les explications subjectives. Ces indicateurs s'échelonnent sur trois ans afin de favoriser les comparaisons. Près de 80 % des renseignements sont extraits des déclarations fiscales et sociales que les entreprises devaient établir avant 1977. On assiste ainsi à une récapitulation de données.

Les décrets et arrêtés de 1977 ont précisé la liste des informations obligatoires dans le bilan social selon le niveau (entreprise ou établissement), la taille (certains indicateurs ne concernent que les entreprises les plus grandes) et le secteur (4 secteurs sont distingués : Agriculture et Industrie, Commerce et Services, Bâtiments et Travaux Publics, Transport). Cependant, la plupart des informations et leur présentation en sept chapitres (emploi, rémunérations et charges accessoires, conditions d'hygiène et de sécurité, autres conditions de travail, formation, relations professionnelles et autres conditions de vie relevant de l'entreprise) sont communes à toutes les entités assujetties. Les grilles de 1977 ont vieilli et il appartient à chaque entreprise de les actualiser en veillant à accroître la richesse et la lisibilité des informations fournies. Chaque entreprise a également des choix à faire notamment pour la présentation des pyramides des âges et ancienneté, de la structure des qualifications ou des rémunérations, pour la ventilation des actions de formation... Selon les choix, l'analyse du bilan social peut être plus ou moins instructive (Peretti J-M., 1994)².

Le bilan social est remis aux membres du comité d'entreprise (pour avis uniquement consultatif) et aux délégués syndicaux, adressé à l'inspection du travail avec avis du CE, et mis à la disposition de tout actionnaire et de tout salarié qui en fait la

¹ Pour une présentation exhaustive du bilan social, voir Igalens J. et Peretti J-M. (1982), *Le bilan social de l'entreprise*, Que-sais-je ?, n° 1836, 2^{ème} édition, Paris : Presses Universitaires de France.

² Peretti J-M. (1994-a), *Ressources humaines et gestion du personnel*, Collection Educapôle gestion, Paris : Vuibert, p. 211.

demande. La seule sanction prévue concerne la non-présentation du bilan social, assimilée au délit d'entrave au fonctionnement du CE. Aucune procédure de contrôle et de certification des données par un expert extérieur n'est retenue par le texte législatif d'origine.

3.1.1.2. *Une démarche de normalisation*

Ne souhaitant pas créer d'obligations supplémentaires pour les entreprises, les auteurs du projet sur le bilan social entendaient simplement permettre un rassemblement cohérent des données sociales existantes. Ces informations, déjà obligatoires et qui sont rassemblées en grandes têtes de chapitres, devaient de plus être exprimées au moyen d'une liste précise d'indicateurs sociaux à la définition normalisée.

Et effectivement, l'élaboration du bilan social représente dans chaque unité un effort de normalisation et de quantification de données tout à fait utile. En effet, la construction du bilan social a conduit à définir au sein de chaque entreprise ou dans les branches un grand nombre d'indicateurs sociaux. Les domaines qui ont bénéficié de cet effort de normalisation sont divers : types d'effectifs retenus et catégories socioprofessionnelles ; définition et mesure de quelques grandeurs clefs comme la masse salariale, l'absentéisme, les temps de travail et de présence, la formation ; définition des phénomènes suivis comme les départs, démissions, licenciements, fins de CDD, mutations groupées, départs volontaires, ou les accidents du travail.

Par ailleurs, l'étude des données contenues dans le bilan social fait apparaître la disparité des champs couverts ; l'exploitation des bilans sociaux fournit une photographie assez exacte des effectifs et des mouvements, des rémunérations, des problèmes d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail, des dépenses de formation, enfin des conflits individuels ou collectifs. Cela tient au fait que ce document n'a pas pour vocation unique d'éclairer les décideurs mais a été conçu comme support du dialogue social, donc aussi destiné aux salariés et à l'environnement de l'entreprise ; l'analyse des bilans sociaux permet d'appréhender les pratiques RH (Peretti J-M., 1994)¹ et d'apprécier la cohérence interne et externe de l'entreprise (Barel Y., 1997-1998)². Il constitue, s'il est bien exploité, une base de données quantitatives qui peut être utile dans au moins quatre domaines : une maîtrise de la démographie de l'entreprise, la connaissance des dysfonctionnements essentiels (absentéisme, turn-over, accidents du travail), une approche globale de l'effort de formation, une information globale sur le système de rémunérations. Malgré son âge, la nomenclature du bilan social demeure donc pertinente pour recenser l'ensemble des variables sociales d'une entreprise.

Même si les objectifs du bilan social n'apparaissent pas clairement au travers des textes législatifs ou réglementaires (Preston L.E., 1981)³, la loi de 1977 sous les articles L. 438-1 à 10 du Code du Travail privilégie l'information et la concertation

¹ Peretti J-M. (1994-a), op. cit., pp. 210-217.

² Barel Y. (1997-1998), « Apport du bilan social dans l'appréciation de la cohérence interne et externe de la GRH », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 24, décembre-janvier-février, pp. 5-15.

³ Preston L.E. (1981), « Research on corporate social accounting : Directions for development », *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 6, n° 3, pp. 255-262.

sociale portant sur des éléments précis et objectifs. Cette démarche européenne (excepté la Grande-Bretagne et les Pays-Bas) qui s'efforce de décrire des éléments sociaux pour faire du bilan social un instrument de dialogue avec les salariés et de gestion sociale, favorise l'analyse de la responsabilité sociale interne (Lequin Y., 1991)¹. En effet, seul l'aspect restrictif du terme "social" a été retenu dans l'obligation imposée aux entreprises au travers du bilan social. De la même façon que le bilan financier rend compte aux actionnaires de la situation de l'entreprise et que le bilan fiscal rend compte à l'Etat, le bilan social a pour intérêt de rendre compte aux salariés (Danziger R., 1983)². Il permet de disposer d'une vision analytique de l'état des ressources humaines (Vatteville E., 1989)³. Le bilan social a certainement contribué et peut toujours contribuer à améliorer l'information socio-économique des salariés et de leurs représentants. Grâce à cet outil, l'entreprise est devenue plus transparente, le débat social s'est rationalisé.

Il est donc naturel de considérer en priorité le bilan social comme base d'information en vue d'exploiter les données qu'il contient et d'envisager ses lacunes afin de prévoir des évolutions sur la base qu'il constitue.

3.1.1.3. *Les faiblesses du bilan social*

La première critique d'ordre général faite au bilan social dans le cadre d'un dispositif d'observation sociale est qu'il s'avère « trop passéiste (il s'agit d'un simple enregistrement du passé), trop statique » (Donnadieu G. et Johnson S-A., 1993)⁴, « il peut, malheureusement, rejoindre aussi la masse des connaissances inutiles parce qu'elles ne sont pas insérées dans l'action » (Comhaire P. et Dendauw C., 1997-1998)⁵. Le bilan social n'est pas prospectif, en ce sens il ne favorise pas la définition et le suivi des stratégies sociales des entreprises qui le mettent en place et constitue un outil d'information incomplet : les salariés n'y trouveront pas, par exemple, les projets de modification des effectifs ou les projections d'évolution des salaires. Etant avant tout descriptif, il retient des indicateurs partiels, peu susceptibles de contribuer à fonder une politique. De plus, cette récapitulation de données ne permet pas de savoir si l'entreprise a réalisé un profit ou une perte et si, par conséquent, elle a créé une richesse sociale (Danziger R., 1989)⁶. Ces aspects expliquent certainement le très faible usage du bilan social pour l'alerte et la prise de décision : « le bilan social ne joue jamais cette fonction d'aide au pilotage social ni n'alimente les indicateurs du pilotage social », il s'avère que les pratiques décisionnelles en Gestion des

¹ Lequin Y. (1991), *Comptabilité et responsabilité sociale de l'entreprise*, Thèse ESA Grenoble, p. 125.

² Danziger R. (1983), *Le bilan social, outil d'information et de gestion*, Collection Dunod Entreprise, Paris : Bordas, p. 2.

³ Vatteville E. (1989), « Mesure des ressources humaines », in Simon Y. et Joffre P. (sous la direction), *Encyclopédie de gestion*, Tome 2, Article 92, Paris : Economica, pp. 1891-1909.

⁴ Donnadieu G. et Johnson S-A. (1993), op. cit., p. 20.

⁵ Comhaire P. et Dendauw C. (1997-1998), « Du bilan social vers un tableau de bord social », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 24, décembre-janvier-février, pp. 17-25.

⁶ Danziger R. (1989), « Bilan social », *Encyclopédie de gestion*, n° 13, Paris : Economica, pp. 243-256.

Ressources Humaines sont prises sur la base d'indicateurs sociaux très largement dissociés et disjoints du bilan social (Zardet V., 1997)¹.

Dans une approche plus approfondie, deux niveaux d'études peuvent être envisagés. Le premier consiste à analyser les données brutes issues du bilan social. Le second réside dans une analyse à forte valeur ajoutée de ces données.

Malheureusement, les indicateurs directement issus du bilan social souffrent de nombreuses imperfections. Leur interprétation demeure délicate (Barel Y., 1997-1998)². Les textes réglementaires portant sur les indicateurs du bilan social semblent indiquer que la normalisation est parvenue à un stade élaboré et exhaustif. Or, l'étude du contenu de certains indicateurs et leur observation au travers des bilans sociaux apportent des nuances importantes qui risquent de fausser les analyses comparatives que l'on est amené à effectuer (Lequin Y., 1991)³. Par ailleurs, un taux d'absentéisme seul n'a guère d'utilité même s'il s'appuie sur une décomposition en absentéisme compressible (maladie, accidents, absences diverses) et absentéisme incompressible (congés payés, heures de délégation, etc.). De plus, en matière de relations sociales, le bilan social n'aborde pas franchement les manifestations inhérentes aux tensions sociales. Les indicateurs de tension comprennent des données chiffrables telles que les jours de grève, l'absentéisme, la rotation du personnel, etc., mais les conflits du travail ne sont saisis dans le bilan social qu'à travers le "nombre de journées de travail perdues pour fait de grève". La durée d'un conflit, ses modalités d'achèvement, les questions non résolues, les charges futures liées aux avantages accordés représentent autant de thèmes importants pour l'évaluation du climat social et des foyers de tension encore présents qui risquent d'altérer les performances socio-économiques futures.

Les indicateurs synthétiques permettant d'apprécier le climat social, le nombre de conflits, leur durée, les effectifs concernés et les conséquences financières à court et moyen terme de perturbations d'activité constituent les éléments d'information à privilégier. En outre, aucun indice de vulnérabilité n'apparaît dans le bilan social lorsque des conflits affectent le fonctionnement de certaines unités d'un groupe dans lequel le jeu de prestations internes et l'imbrication des productions à flux tendus constituent des amplificateurs insoupçonnés des effets d'un conflit.

En effet, les indices de dysfonctionnement tels que les coûts cachés, les coûts de la non-qualité... etc., sont ignorés alors qu'ils constituent une des bases de l'appréciation des performances socio-économiques de l'entreprise (Savall H. et Zardet V., 1984)⁴.

La publication de certaines de ces informations, notamment d'indicateurs de qualité non contestables, facilite la formulation d'un diagnostic très fidèle à la réalité, car ces indicateurs réagissent rapidement aux sollicitations des dirigeants ou à la dégradation

¹ Zardet V. (1997), « Le bilan social français : quelle contribution à la prévention des crises en gestion des ressources humaines », in *Actes du 8^{ème} Congrès de l'Association Française de Gestion des Ressources Humaines, GRH face à la crise : GRH en crise ?*, 4 et 5 septembre, Montréal : Presses HEC, pp. 595-610.

² Barel Y. (1997-1998), op. cit.

³ Lequin Y. (1991), op. cit., p. 209.

⁴ Savall H. et Zardet V. (1984), « L'analyse socio-économique de l'entreprise et le contrôle de gestion : Des pratiques infidèles en quête d'une image mythique de fidélité », *Actes du 5^{ème} congrès AFC*, Nice, pp. 203-251.

du climat social, bien avant les premières manifestations tangibles révélées par le système d'information comptable.

Il est possible de tenter une analyse à forte valeur ajoutée des données issues des bilans sociaux. Mais, la multitude des chiffres fournis ainsi que la présentation choisie ne permettent pas un jugement synthétique de la situation sociale de l'entreprise, et rendent difficile la formulation d'un jugement d'ensemble en ce qui concerne les études comparatives. A cette difficulté de créer des références spatiales et/ou sectorielles s'ajoutent les problèmes de comparaison dans le temps. Il est par exemple impossible de concevoir un coefficient d'équivalence permettant de convertir des licenciements passés en embauches présentes, ou un taux futur d'accidents du travail en dépenses de formation actuelles (Vatteville E., 1989)¹. Les textes sur le bilan social ont éludé le problème de la comparabilité des documents et des indicateurs d'une entreprise à l'autre ; les représentants des entreprises étaient hostiles à toute normalisation, ils craignaient que se développent des mouvements revendicatifs visant des ajustements "par le haut" (Igalens J. et Peretti J-M., 1982)². Cet argument doit vite être dissipé par un raisonnement analogique, si l'on observe les pratiques de comparaison des performances financières fondées sur les systèmes comptables. Les comparaisons sont effectuées par des organismes financiers, par des revues, selon des critères bien établis, sans soulever de mouvements revendicatifs ou contestataires qui invoqueraient ces informations comparatives (Lequin Y., 1991)³.

Dans sa présentation actuelle, le bilan social présente une autre faiblesse. Il mélange des informations nominales (valeurs absolues, nombre d'unités), ordinales (classement de certains éléments), statistiques (moyennes, pourcentages) et binaires (réponses "oui ou non"). Si certains considèrent que les indicateurs retenus se caractérisent par leur homogénéité (Martory B. et Crozet D., 2001)⁴, des ratios auraient été bien plus clairs dans certains cas (Vatteville E., 1989)⁵.

Le cadre normalisé du bilan social engendre certaines lourdeurs et rigidités qui altèrent ses possibilités d'utilisation, limitent ses perspectives de développement pour le réduire trop souvent au niveau des contraintes administratives d'ordre légal (Lequin Y., 1991)⁶ ; l'entreprise respecte ces contraintes sans chercher à les transformer en outils au service de ses responsables internes ou de ses partenaires externes, car elle n'entrevoit le plus souvent que les charges élevées liées au développement de tels outils et n'aperçoit pas les opportunités futures.

D'autres critiques peuvent être formulées en faveur ou à l'encontre du bilan social (Lauzon L.P., 1981)⁷, mais les points essentiels décrits précédemment semblent couvrir les principales limites observées : le bilan social ne décrit qu'une partie de la réalité sociale, n'apporte qu'une modeste contribution par rapport aux informations déjà élaborées de façon dispersée dans l'entreprise. Le coût du rassemblement des données a rebuté les entreprises de taille plus modeste.

¹ Vatteville E. (1989), op. cit.

² Igalens J. et Peretti J-M. (1982), op. cit.

³ Lequin Y. (1991), op. cit., p. 218.

⁴ Martory B. et Crozet D. (2001), *Gestion des ressources humaines. Pilotage social et performances*, 4^{ème} édition, Paris : Dunod, p. 227.

⁵ Vatteville E. (1989), op. cit.

⁶ Lequin Y. (1991), op. cit., p. 206.

⁷ Lauzon L.P. (1981), *La comptabilité sociale*, Montréal : Edition Sciences et Culture.

De manière générale, le bilan social d'entreprise ou d'établissement ne prend sa signification que si les lecteurs disposent des aptitudes et des connaissances pour interpréter les informations publiées ; tout lecteur d'un bilan social n'élabore son propre jugement qu'au travers de références implicites à d'autres bilans sociaux et à des évaluations de performances sociales dans des entreprises du même secteur d'activité. Or l'identification et la présentation de certains indicateurs soulèvent quelques problèmes d'homogénéité que tout lecteur doit savoir apprécier. A condition de se doter des outils et des méthodes appropriés, le bilan social peut se transformer en un instrument dynamique, adapté à la gestion (Danziger R., 1983)¹. Le traitement des données brutes du bilan social permet de "normaliser" ces dernières, et ainsi d'effectuer des comparaisons dans le temps et entre entreprises et/ou secteurs d'activité ; toute information ne possède une signification que par comparaison avec d'autres informations.

Le rôle joué par le bilan social dans une démarche globale d'observation sociale paraît clair. Son utilisation présente un intérêt pour toute démarche d'observation sociale uniquement dans le cadre d'une mise en perspective : « La mise en perspective soit temporelle, soit sectorielle, est riche d'enseignements sur les tendances lourdes du système social et éclaire le diagnostic social. En outre, le rapprochement de différents indicateurs permet de dépasser le simple constat pour identifier les causes et donc les axes d'action. [...] Méconnaître les indicateurs, notamment démographiques, recensés par le bilan social, interdit définitivement toute analyse des enseignements issus des autres outils de l'observation sociale. La maîtrise des données du bilan social s'avère être une condition certes insuffisante mais incontournable » (Igalens, Loignon, p. 130)². Par exemple, sans cette mise en perspective au travers des données issues du bilan social, « nous ne pourrions pas interpréter les réponses d'une enquête d'opinion ou comprendre pourquoi un conflit se produit à tel endroit, à tel moment et sur tel point. Si vous ne connaissez pas le taux de féminisation, vous ne pourrez pas comprendre l'attachement aux horaires ou la mobilité forte. Le bilan social est tout sauf passif, même s'il n'est pas un indicateur suffisant » (Loignon C., 1997)³.

Les bilans sociaux représentent une source de données statistiques unique, largement inexploitée en raison des principales critiques avancées. Des méthodes statistiques plus fines qu'une simple description des données dégageront des significations non perceptibles immédiatement et laissent entrevoir de nouveaux usages de cette base d'information dont les coûts de constitution pour chaque entreprise restent élevés. C'est en ces termes que le bilan social peut être considéré comme un instrument de veille sociale interne et externe (Allouche J., 1992)⁴. Le bilan social constitue le document de base du système d'information et le minimum vital pour le plus grand nombre d'unités de petite taille. En résumé, il constitue une base de données qui mérite d'être complétée pour étayer l'observation sociale.

¹ Danziger R. (1983), op. cit., p. V.

² Igalens J. et Loignon C. (1997), op. cit., p. 130.

³ Loignon C. (1997), op. cit.

⁴ Allouche J. (1992), « Centrale des bilans sociaux, les dépenses sociales des entreprises : une analyse de 255 bilans sociaux d'entreprises 1979-1989 », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 3, avril, pp. 39-47.

Ceci dit, les bases de données RH constituées ces dernières années au sein des grandes entreprises reprennent tous les indicateurs du bilan social et se présentent sous une forme plus moderne. Elles ont donc tous les avantages du bilan social, plus des atouts en termes d'accès, de diffusion, de traitement des données.

3.1.2. Les systèmes d'information RH, pour un accès distribué à l'information

Ces dernières années, deux phénomènes s'observent : d'une part un accroissement des acteurs concernés par les ressources humaines (Peretti J-M., 1996-b)¹, et d'autre part une évolution dans les domaines et dans la nature des actions que les gestionnaires des ressources humaines souhaitent informatiser (Jousserand O., 1995)². Ces deux tendances ont entraîné l'adaptation du système d'information des ressources humaines notamment en incitant les entreprises à développer des progiciels spécialisés en gestion des ressources humaines. On assiste à l'introduction accrue de l'informatique pour l'automatisation des tâches administratives répétitives et à une concentration par les opérationnels de certains traitements³. Les fonctions d'assistance et d'aide aux opérationnels se développent compte tenu du transfert d'activités de gestion auparavant gérées par le DRH. Par ailleurs, les DRH souhaitent piloter les différents processus de leur fonction, c'est-à-dire obtenir une meilleure connaissance qualitative et quantitative des ressources humaines et des besoins de l'entreprise. Dans ce type de démarche, émergent des concepts de référentiels de compétences, d'activités, des notions d'analyse des effectifs, de projection et de budgétisation. La volonté des gestionnaires n'est plus seulement d'assurer un suivi administratif des actions et de comptabiliser des réalisations mais aussi de mesurer l'efficacité ou la cohérence entre ces actions ou décisions.

Le développement des technologies informationnelles dans les entreprises (intranet, banalisation de la micro-informatique, logiciels conviviaux...) ouvre à l'observation sociale de nouvelles perspectives, encore inimaginables voici quelques années. Il devient en effet possible d'utiliser les retombées de ces diverses technologies comme sources de renseignements, et cela sans qu'il soit nécessaire d'y consacrer beaucoup de moyens.

Durant ces dernières années les sociétés ont acquis des progiciels répondant à leurs préoccupations d'administration de la gestion des collaborateurs. Elles acquièrent des produits pouvant traiter la paie et la gestion administrative, la gestion des compétences, la gestion des emplois... Aujourd'hui les outils s'orientent vers une approche événementielle (Merck B., Fabre M., Proust M-A., Ridet F. et Romanet M., 2002)⁴ pour faciliter la saisie effectuée par les managers, voire par différents acteurs avec des niveaux d'interventions différents. Un premier niveau permet une saisie succincte de l'événement, un deuxième niveau est la validation effectuée par le

¹ Peretti J-M. (sous la direction) (1996-b), *Tous DRH*, Paris : Les Editions d'Organisation.

² Jousserand O. (1995), « L'évolution du système d'information des ressources humaines », *Actes du 6^{ème} Congrès de l'Association Française de Gestion des Ressources Humaines*, Poitiers, 23 et 24 novembre, pp. 771-773.

³ Voir Peretti J-M. et Vachette J-L. (1984), op. cit., chapitre 6, pp. 93-102, sur l'informatisation des données sociales, la création de base de données, leur actualisation et leur exploitation.

⁴ Merck B., Fabre M., Proust M-A., Ridet F. et Romanet M. (2002), *Equipes RH acteurs de la str@tégie. L'e-RH : mode ou révolution ?*, Collection de l'Institut Manpower, Paris : Editions d'Organisation, p. 59.

gestionnaire. De cette validation découle la production de documents, ce qui relève d'une approche fonctionnelle : la connaissance du dossier peut donc être partagée sans pour autant perdre sa confidentialité. Un exemple pour concrétiser cette approche : en cas de maladie, chaque agent ou son manager saisie les informations relatives à cet événement (motif de l'absence, l'unité, le nombre d'heures ou de jours), les informations sont intégrées et agrégées au sein de bases nationales que tout manager habilité peut consulter afin de mettre en perspective des événements spécifiques à son unité.

L'implication des managers passe par un système d'information RH répondant non plus seulement à des besoins administratifs mais aussi managériaux : mobilité, recrutement, formation, évaluation (Merck B., Fabre M., Proust M-A., Ridet F. et Romanet M., 2002)¹. Les sociétés évoluent de plus en plus vers un objectif de pilotage et d'intégration. Si l'on souhaite que l'encadrement intègre la dimension « gestion des hommes », il doit disposer des outils lui permettant de remplir sa mission. Aussi est-il nécessaire de lui donner accès à un système d'information qui lui permette d'exprimer ses besoins quantitatifs et qualitatifs et d'obtenir des tableaux de bord ou des graphiques. C'est dans ce sens que l'outil informatique rend acteur. Il doit être perçu comme un véritable outil de communication et d'aide à la décision, à la fois source d'information et de collaboration. L'appropriation de l'outil par les managers ou les collaborateurs sera facilitée par sa simplicité d'utilisation et par sa rapidité de mise en œuvre.

Parmi les solutions de pointe qui tendent largement à se développer au sein des grandes entreprises, citons la mise en place de portail RH comme @noo de France Télécom qui incite à la responsabilisation des salariés sur leurs actes de gestion², mais également l'utilisation de progiciels RH comme *Impact*, *AllInfo* et *Vision RH en UO* toujours à France Télécom. Cette dernière base de données, *Vision RH en UO*, est disponible depuis fin 2001 au sein de France Télécom. Elle a été mise en place dans le cadre du projet *RH Demain* ; le manager devient le premier RH de son équipe et l'équipe RH des Unités Opérationnelles vient en soutien et en expertise. L'objectif affiché est le développement d'un outil permettant de répondre aux besoins nouveaux en matière de pilotage RH et d'aide à la décision RH. Trois catégories de personnel sont ciblées : la filière RH des Unités Opérationnelles (DRH et collaborateurs RH, soit environ 1000 utilisateurs), les Directeurs d'Unité Opérationnelle, et enfin, les contrôleurs de gestion et managers (niveau N-1 par rapport au Directeur d'Unité Opérationnelle, soit environ 5000 utilisateurs). Au total, 6000 utilisateurs potentiels de *Vision RH en UO* ou entités équivalentes de Services Nationaux. *Vision RH en UO* est destiné au pilotage RH d'une unité opérationnelle, d'une entité de Service National, des moyens propres d'une Direction Régionale ou d'une Division ou enfin d'une Branche. Les périmètres des données restituées sont différents en fonction des profils d'accès. Cet outil permet d'accéder à des fonctions de base :

¹ Merck B., Fabre M., Proust M-A., Ridet F. et Romanet M. (2002), op. cit., pp. 92-129.

² Pour quelques éléments sur ce portail, voir Merck B., Fabre M., Proust M-A., Ridet F. et Romanet M. (2002), op. cit., pp. 115-116.

- des rapports "presse-bouton" organisés en grands domaines de suivi RH (effectifs, charges de personnels, absences, mobilité etc.) : rapports de tableau de bord RH, tableau de pilotage de l'emploi, listes nominatives d'états RH courants.
- une fonction de création de rapports : mise à disposition d'une base de données d'indicateurs agrégés ou individuels et de variables RH pour la réalisation de rapports "sur mesure".
- des fonctions d'usage : répertoire personnel de sauvegarde de rapports, boîte aux lettres permettant l'échange de rapports entre utilisateurs.

Mais cet outil fournit également une aide à la décision RH par l'intermédiaire :

- des fonctions d'alerte : envoi de rapports d'alerte au déclenchement d'un seuil programmé, gestion de seuils locaux d'alerte.
- du benchmark : accès à des ratios d'indicateurs RH avec possibilité de sélection d'un groupe d'Unités Opérationnelles comparables (3 critères de sélections proposés).

Ce type de base offre des possibilités conséquentes : elle donne accès à un nombre exhaustif d'indicateurs, permet par l'intermédiaire de requêtes de bâtir des tableaux, des graphiques, offre également la possibilité de faire des comparaisons entre unités, entre directions... Le caractère global de ce type de système d'information RH permet la gestion et l'exploitation dans une base unique d'informations hétérogènes qui portent à la fois sur des aspects collectifs et individuels provenant des différents domaines de Gestion des Ressources Humaines. Le caractère partagé favorise la décentralisation et offre un compromis entre le désir d'autonomie des responsables locaux qui veulent traiter leurs opérations sans passer par l'informatique centrale et la volonté de l'entreprise de conserver le contrôle de ses données. Cette puissance informatique dont on dispose aujourd'hui permet d'atteindre une plus grande flexibilité, d'élaborer des outils de mesure qui facilitent la planification et la comparaison des valeurs marchandes de tel ou tel travail.

Les systèmes d'information RH permettent un accès distribué à l'information ; la décentralisation de la Gestion des Ressources Humaines à tous les niveaux de l'entreprise tant dans l'acquisition que dans la diffusion des informations passe par ces moyens informatisés. Les DRH ont bien évidemment tout intérêt à s'impliquer dans ces démarches avec la participation de l'encadrement. En matière d'observation sociale, l'acquisition et la diffusion de l'information sont primordiales, ces systèmes d'information RH constituent des outils au potentiel encore insuffisamment exploités et insuffisamment perçus comme essentiels.

Face à ce type d'outil, il est évident que le bilan social peut paraître dépassé. En réalité, toutes les informations issues du bilan social peuvent figurer dans ces bases et les alimenter. Le bilan social doit toujours être considéré comme un base de données non négligeable. Ainsi, nous nous trouvons face à une boucle de l'information sociale qui fonctionne avec la logique exprimée dans la Figure 6.

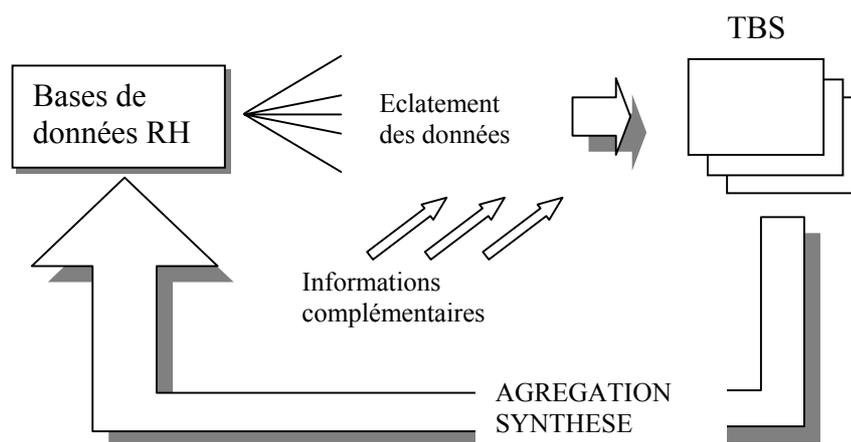


Figure 6 : La boucle de l'information sociale

Source : adapté de Martory B. et Crozet D. (2001), op. cit., p. 229.

Cette boucle de production d'information sociale conduit logiquement, afin d'éviter de coûteuses et inutiles redondances, à produire des documents (dont le bilan) à partir des données existantes.

Les bases de données ainsi constituées à travers le bilan social et les informations issues des progiciels RH méritent d'être retraitées et complétées pour devenir un outil au service du pilotage social. C'est un des objectifs et des intérêts des tableaux de bord sociaux.

3.1.3. Indicateurs et tableaux de bord sociaux

Parmi l'ensemble des informations disponibles, il est possible d'identifier les plus pertinentes, c'est-à-dire celles qui représentent un intérêt certain pour l'entreprise et qui permettent d'objectiver certaines analyses¹. Ces choix d'indicateurs sont déterminés en fonction des domaines d'analyse, des problèmes ou groupes cibles à étudier. Ils résultent d'un dispositif rigoureux de travail en partenariat entre les décideurs et les analystes, et tentent de mettre en adéquation opérations conceptuelles, choix politiques, contraintes techniques et accessibilité de l'information. Il ne faut pas chercher à être exhaustif. Les indicateurs retenus doivent concerner un groupe social homogène parfaitement défini, et doivent être traités de manière à faire apparaître les modifications de comportement de ce groupe soit par rapport à celui d'autres groupes préalablement identifiés (indicateur de situation), soit par rapport à celui qui lui était habituel (indicateur d'évolution) (Donnadieu G. et Johnson S-A., 1993)².

¹ Voir, par exemple, l'utilisation faite de certaines données issues des bilans sociaux dans Comhaire P. et Dendauw C. (1997-1998), op. cit.

² Donnadieu G. et Johnson S-A. (1993), op. cit., p. 20.

3.1.3.1. *La nature des indicateurs retenus*

Comme tout indicateur, les indicateurs retenus dans le cadre de l'observation sociale devront faire preuve de fiabilité, de validité et de commodité (Candau P., 1985)¹.

Ce sont les indicateurs d'alerte de nature aussi bien quantitative que qualitative qui sont tout particulièrement observés. Ces derniers ont pour caractéristique de notifier des situations anormales, des dysfonctionnements ponctuels, ils permettent d'enregistrer l'importance et la progression de certaines caractéristiques des problèmes examinés. Il appartient ensuite au management d'apporter une solution. A titre d'illustration, les indicateurs d'alerte retenus pour l'observatoire social d'une grande entreprise nationale sont : l'absentéisme à 8 jours et à 4 jours, le nombre de HMI et leurs thèmes, le nombre de tracts et leurs thèmes, le nombre d'autorisations spéciales d'absence (ASA) institutionnelles. Parmi les indicateurs retenus figurent donc des indicateurs qualitatifs qui sont pour la plupart relatifs au climat social (revendications, vie syndicale, conflits, ruptures du contrat de travail...). Ces indicateurs reposent pour l'essentiel sur des analyses de contenu de documents et déclarations. Nous pouvons citer des sources d'informations externes et internes qui constituent une base à l'obtention d'indicateurs qualitatifs :

- La presse nationale et locale
- La presse syndicale
- Les procès verbaux de réunions
- Le cahier de revendications
- Les prises de position des représentants du personnel
- Les prises de parole
- L'affichage des panneaux syndicaux
- Les tracts et écrits syndicaux
- Les événements prévus pouvant impacter le climat social (externes et internes)
- La nature des échanges dans les instances représentatives (de coopératif à très agressif)
- Le contenu en quantité et qualité des messages diffusés par telle organisation syndicale
- Les rumeurs au sein d'une équipe
- La demande d'audience du personnel.

Ainsi, les prises de position des représentants du personnel (délégués syndicaux, élus du comité d'entreprise, délégués du personnel) peuvent être saisies à partir du dépouillement attentif des tracts syndicaux, des procès verbaux de réunion, des cahiers de revendication, de la presse syndicale, des prises de parole aux portes d'établissements, etc. On peut y déceler l'apparition de mots nouveaux, l'évolution des thèmes revendicatifs, le durcissement du ton, les mots d'ordre mobilisateurs. « Les expériences d'observation sociale menées en entreprise montrent en particulier tout l'intérêt qui peut exister de la part des directions à l'égard d'analyses fondées sur les entretiens professionnels des assistants de service social, sur l'étude synthétique du contenu des demandes, sur l'attention portée aux comportements, à partir du moment où l'on sait quelle proportion de personnes est concernée . Or seuls les

¹ Candau P. (1985), op. cit.

travailleurs sociaux peuvent recueillir et transmettre ces informations parce qu'elles émanent de leur travail quotidien » (Hatzfeld H. et Spiegelstein J., 2000)¹.

Il est bien sûr impossible de fixer des références précises en matière d'évaluation qualitative. Ce sont essentiellement les évolutions dans la tonalité des écrits et des discours ou des négociations qu'il convient d'exploiter. Pour suivre ces comportements, il est recommandé de tenir régulièrement à jour un journal de bord qui enregistre certaines informations de manière factuelle. L'expérience montre l'importance des écarts constatés dans la nature des informations ainsi enregistrées. L'observation sociale doit permettre de quantifier ces informations recueillies aux différents niveaux hiérarchiques. La dimension quantitative donne un cadrage. La quantification est souvent ressentie comme réductrice de sens. Elle permet néanmoins de dépasser les simples impressions, d'exprimer l'importance d'un sujet ou d'une catégorie de personnel. Les chiffres permettent une communication transversale entre les différents services et les différents niveaux hiérarchiques. Les apports du terrain, du vécu, prendront tout leur sens dans ce cadrage quantifié.

On conçoit que de tels indicateurs soient spécifiques à l'entreprise. La liste d'indicateurs concerne des aspects particulièrement significatifs des interrogations et des préoccupations personnelles des responsables, lesquels ont besoin d'éclairer et de consolider leurs décisions. C'est pourquoi ces indicateurs doivent chaque fois être construits sur mesure. Le nombre de prises de paroles et Assemblées Générales ou encore le niveau moyen des restes sont par exemple des indicateurs suivis au sein de La Poste mais qui n'a pas lieu d'être à France Télécom. Il est néanmoins envisageable d'évoquer une liste "classique" d'indicateurs pour tableaux de bord sociaux (Tableau 4).

Une fois ces indicateurs identifiés, il s'agit d'en faire périodiquement un repérage pour pouvoir les reporter ensuite dans un tableau synthétique en forme d'historique. Ces tableaux de bord sociaux permettent de mettre en forme, de présenter et de diffuser sous une forme appropriée une information sociale variée. Ils doivent apporter une série d'indicateurs quantitatifs ou qualitatifs directement liés au contexte. Ce qui intéresse avant tout les responsables, c'est la mesure de l'évolution de ces indicateurs qui permettra de voir apparaître les modifications de comportements sociaux et syndicaux.

Par ailleurs, ces indicateurs figurant dans les tableaux de bord sociaux doivent être renouvelés en fonction des grandes tendances des pratiques de Gestion des Ressources Humaines. La tendance récente des plans sociaux doit amener de nouveaux ratios afin de dresser un état des lieux, de déterminer l'impact de telles mesures sur l'ensemble du management et d'identifier les risques encourus (Peretti J-M., 1994)².

¹ Hatzfeld H. et Spiegelstein J. (2000), op. cit., p. 26.

² Peretti J-M. (1994-b), « Pour un renouvellement des tableaux de bord sociaux », *Revue Française de Gestion*, n° 98, mars-avril-mai, pp. 114-118.

Masse salariale	Evolution des flux de personnes	Indicateurs de climat	Indicateurs de conflictualité	Management et organisation
- Frais de déplacement ...	-Nombre d'arrivées -Nombre de départs -Nombre de demande de changement de résidence -Nombre de changements de résidences satisfaites	-Taux d'absentéisme -Nombre d'accidents du travail, d'absences pour raisons syndicales, d'heures d'information syndicale et thèmes abordés... -Participation aux heures d'information syndicale -Nombre et nature des audiences sur l'initiative des organisations syndicales ou du personnel -Nombre et nature des pétitions, des questions posées dans les instances statutaires (DP, CHSCT, ...)	- Nombre de préavis déposés et suivis - Pourcentage de grévistes - Nombre de journées perdues - Nature des grèves (nationales ou locales)	- Heures supplémentaires - Taux de réalisation des entretiens individuels

Tableau 4 : Indicateurs pour tableaux de bord sociaux

3.1.3.2. Intérêts et limites des tableaux de bord sociaux

Comme nous l'avons précédemment évoqué, les tableaux de bords sociaux permettent dans un premier temps de rassembler et de présenter l'information ; « dans une unité de taille moyenne de quelques centaines de salariés, plusieurs milliers d'informations sociales sont traitées chaque jour, quelques centaines sont enregistrées sur différents supports, quelques dizaines méritent d'être classées, présentées, dans des tableaux de bord sociaux, supports à la décision » (Martory B. et Crozet D., 2001)¹. Ces tableaux de bord sociaux permettent donc d'éviter les redondances. Ils offrent également l'avantage de tracer les éléments les plus pertinents et de les structurer. « La mise en place de tableaux de bord sociaux permet à la fois la consolidation des données prélevées dans les différentes sous-unités et les possibilités d'un reporting social en vue de faire remonter les informations vers les directions. Autant dire que ce type de besoin conduit, dès la réflexion préalable, à mettre en œuvre des procédures homogènes de traitement des informations sociales

¹ Martory B. et Crozet D. (2001), op. cit., p. 221.

(les logiciels y contribuent largement) et à constituer une architecture cohérente pour l'ensemble de l'entreprise » (Martory B. et Crozet D., 2001)¹.

En matière d'observation sociale, il n'est pas rare d'observer la mise en circulation d'une même "grille d'analyse du climat social" avec des indicateurs du type "taux de participation aux HMI" ou encore "nombre d'audiences accordées" pour différentes unités. Cette harmonisation de l'outil facilite l'agrégation et la comparaison des données.

Les tableaux de bord sociaux présentent donc l'intérêt de sélectionner et de présenter de manière harmonieuse des informations sociales, ce qui permet au final de les consolider.

Ceci dit, un éventail de ratios et d'indices, aussi riche soit-il, ne peut tenir compte des difficultés imprévues. Aussi, l'absence de signaux alarmants ne veut pas dire pour autant que les rapports vécus sur le terrain sont parfaitement sains. Même avec de bons indicateurs, la prédictivité reste aléatoire.

Ces indicateurs objectifs (quantitatifs et qualitatifs) ne donnent que rarement des renseignements à caractère absolu ; un taux d'absentéisme jugé satisfaisant dans une entreprise paraîtra insupportable dans une autre. C'est pourquoi ils doivent toujours être ré-interprétés à la lumière de leur contexte particulier d'entreprise. Par ailleurs, ces informations conservent toujours, par nature, un caractère assez sec et désincarné. Si elles sont indispensables pour construire des cadres d'analyse rigoureux, il est nécessaire de compléter cette approche par des démarches plus qualitatives, qui ont pour but d'enrichir l'observation, mais surtout de proposer des clés pour l'interprétation. Les informations issues des tableaux de bord sociaux servent parfois à extrapoler le passé mais n'ont pas de valeur prédictive.

De fait, la multiplication des indicateurs est révélatrice de la difficulté d'évaluer la dimension sociale de l'entreprise. Cette évaluation est cependant devenue incontournable avec l'évolution législative récente et la nécessité de produire un rapport RSE.

3.1.4. Le rapport RSE

Le rapport sur la responsabilité sociale de l'entreprise² est issu de la loi sur les nouvelles régulations économiques. Longtemps attendu, le décret n° 2002-803 du 3 mai 2002 permet l'application effective et complète du volet « sociétés » de la loi du 15 mai 2001. Très diverses, ses dispositions se résument, pour la plupart, à une "adaptation" du décret du 23 mars 1967 sur les sociétés commerciales. Mais, au-delà de ce toilettage, le texte dissipe certaines ambiguïtés de la loi, et apporte les indispensables précisions techniques permettant d'en rendre effectifs les dispositifs les plus complexes : conventions réglementées, identification des actionnaires, introduction de la visioconférence (Lienhard A., 2002)³. Le décret spécifie également l'intégration d'informations environnementales et sociales dans le rapport de gestion

¹ Martory B. et Crozet D. (2001), op. cit., p. 225.

² Pour des conseils sur la production de ce rapport, sur ce qui doit le précéder, ainsi que sur les acteurs qui participent à sa réalisation, voir les chapitres 23, 24 et 25 de Igalens J. et Joras M. (2002), op. cit.

³ Lienhard A. (2002), « Nouvelles régulations économiques : commentaire du décret n° 2002-803 du 3 mai 2002 », *Le Dalloz, Cahier Droit des Affaires*, n° 20, 23 mai, pp. 1649-1657.

des S.A. cotées dès 2003 pour l'exercice 2002. Mais si l'on se réfère à d'autres sources, à terme d'autres organisations devront également établir un tel rapport, les collectivités territoriales notamment.

Le premier article relatif à la dimension sociale est composé de neuf thèmes ou informations sociales à fournir :

1. L'effectif total, les embauches en distinguant les contrats à durée déterminée et les contrats à durée indéterminée et en analysant les difficultés éventuelles de recrutement, les licenciements et leurs motifs, les heures supplémentaires, la main d'œuvre extérieure à la société. Le cas échéant, les informations relatives aux plans de réduction des effectifs et de sauvegarde de l'emploi, aux efforts de reclassement, aux réembauches et aux mesures d'accompagnement.
2. L'organisation du temps de travail, la durée de celui-ci pour les salariés à temps plein et les salariés à temps partiel l'absentéisme et ses motifs.
3. Les rémunérations et leur évolution, les charges sociales, l'application des dispositions du titre IV du livre IV du code du travail, l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.
4. Les relations professionnelles et le bilan des accords collectifs.
5. Les conditions d'hygiène et de sécurité.
6. La formation.
7. L'emploi et l'insertion des travailleurs handicapés.
8. Les œuvres sociales
9. L'importance de la sous-traitance, les relations entretenues par la société avec les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, les associations de défense des consommateurs et les populations riveraines, et enfin le respect des dispositions des conventions fondamentales de l'OIT par les filiales.

Cet article traite des informations sociales en distinguant des éléments de nature quantitative et qualitative. Les informations qualitatives concernent clairement le périmètre Groupe puisque allusion est faite aux filiales étrangères. Les informations quantitatives demandées sont largement inspirées par le bilan social et à ce titre ne posent quasiment pas de problème pour le périmètre français des entreprises. Seuls certains points sont peu ou mal pris en compte par le bilan social. Ils « concernent essentiellement les difficultés éventuelles de recrutement, les heures supplémentaires, les informations relatives aux plans sociaux, certains éléments relatifs à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, le bilan des accords collectifs et accessoirement l'insertion des travailleurs handicapés. Sur ces sujets on peut relever que certains sont exceptionnels (difficultés de recrutement, plan social) et d'autres pourront être traités à partir d'autres sources d'information que le bilan social notamment l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et le bilan des accords collectifs » (Igalens J. et Joras M., 2002). D'autres référentiels normatifs peuvent parfois compléter les sources d'information.

Toutefois, la question se pose de l'applicabilité au périmètre international. Des difficultés de consolidation peuvent apparaître lorsque les définitions sont différentes d'un pays à l'autre, par exemple pour les accidents du travail.

Au final, les huit premiers thèmes de dimension sociale sont donc susceptibles d'être fournis en indicateurs et en informations à partir du bilan social de l'entreprise. Seule

la dernière catégorie d'informations demandées se révèle radicalement nouvelle. Sauf exception, les entreprises devront se poser des questions avant d'adopter tel ou tel indicateur ou avant de mettre en place un dispositif de remontée et de traitement de l'information¹.

L'article 2 du décret relatif à la dimension environnementale est construit selon la même logique que le premier. Il prévoit des informations quantitatives et qualitatives. La notion de périmètre n'est abordé qu'au travers des objectifs donnés aux filiales étrangères. Les informations quantitatives sont essentiellement liées aux impacts environnementaux (consommation, émissions, nuisances). Les informations qualitatives concernent plus les moyens et organisations mis en œuvre pour limiter les conséquences sur l'environnement de l'activité de l'entreprise.

Plus précisément, ce second article se compose également de 9 catégories d'informations à fournir :

1. La consommation de ressources en eau, matières premières et énergie avec, le cas échéant les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables, les conditions d'utilisation des sols, les rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement, les nuisances sonores ou olfactives et les déchets.
2. Les mesures prises pour limiter les atteintes à l'équilibre biologique, aux milieux naturels, aux espèces animales et végétales protégées.
3. Les démarches d'évaluation ou de certification entreprises en matière d'environnement.
4. Les mesures prises pour assurer la conformité de l'activité de la société aux dispositions législatives et réglementaires applicables en la matière.
5. Les dépenses engagées pour prévenir les conséquences de l'activité de la société sur l'environnement.
6. L'existence de services internes de gestion de l'environnement, la formation et l'information des salariés sur celui-ci, les moyens consacrés à la réduction des risques pour l'environnement ainsi que l'organisation mise en place pour faire face aux accidents de pollution ayant des conséquences au-delà des établissements de la société.
7. Le montant de provisions et garanties pour risque en matière d'environnement, sauf si cette information est de nature à causer un préjudice sérieux à la société dans un litige en cours.
8. Le montant des indemnités versées au cours de l'exercice en exécution d'une décision judiciaire en matière d'environnement et les actions menées en réparation de dommages causés à celui-ci.
9. Tous les éléments sur les objectifs que la société assigne à ses filiales à l'étranger sur les points 1° à 6° ci-dessus.

Un certain flou a entouré le périmètre de l'entité concernée. En effet, ces nouvelles données (en tant qu'élément du rapport de gestion) seront publiées de fait dans la plaquette (ou rapport annuel) fournie aux actionnaires. La référence à l'article L225-

¹ Voir sur ce thème les propositions faites par Igalens J. et Joras M. (2002), op. cit., pp. 79-82.

102-1 du code du commerce laisse entendre qu'il s'agit de données relatives aux comptes sociaux (soit des chiffres limités au périmètre de la S.A. cotée et non à l'ensemble du Groupe consolidé). Pour la plupart des entreprises, cette interprétation reviendrait à vider le décret de son sens puisque les comptes sociaux correspondent souvent à la holding et ne traduisent guère les impacts sociaux et environnementaux du Groupe. De même les émissions de GES d'une holding sont quasi-nulles. Si l'on se réfère à la lettre de cadrage des ministères ayant rédigé le décret, on comprend bien que l'esprit de la loi est de demander aux entreprises la publication des informations relatives à leurs actions en matière de développement durable. La COB ayant conscience du problème potentiel pourrait se prononcer sur la notion de périmètre concerné en spécifiant qu'il s'agit bien du périmètre Groupe. Par ailleurs, il semble peu probable qu'une entreprise française de taille mondiale se contente de donner des informations relatives uniquement à son périmètre social dans le cadre d'un rapport annuel global.

De façon plus large, le rapport de responsabilité sociale « expose la manière dont la société prend en compte l'impact territorial de ses activités en matière d'emploi et de développement régional. Il décrit, le cas échéant, les relations entretenues par la société avec les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, les associations de défense de consommateurs et les populations riveraines. Il indique l'importance de la sous-traitance et de la manière dont la société promeut auprès de ses sous-traitants et s'assure du respect par ses filiales des dispositions des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail. Il indique en outre la manière dont les filiales étrangères de l'entreprise prennent en compte l'impact de leurs activités sur le développement régional et les populations locales ». Figurant dans le rapport de gestion, les données publiées seront de fait vérifiées par les commissaires aux comptes quant à leur sincérité, comme l'ensemble du rapport de gestion.

Même si la plupart des informations sociales étaient déjà connues par le biais du bilan social, certaines informations du RSE peuvent à l'évidence servir en matière d'observation sociale. Cependant, l'établissement du rapport de gestion de la responsabilité sociale va certainement soulever de nombreuses difficultés car dans ce domaine il n'existe pas encore de normes de présentation universelles (Igalens J. et Joras M., 2002)¹.

Aussi précis et objectifs que puissent être les différents indicateurs du bilan social, des tableaux de bord sociaux ou du rapport de gestion de la responsabilité sociale, ils ne donnent pas d'indications précises sur la perception directe que le personnel porte sur l'ensemble des domaines relatifs à sa vie professionnelle (communication interne ou externe, formation, rémunération, conditions de travail, réformes, avenir, etc. Au final, après avoir mis beaucoup d'espoir dans les indicateurs objectifs, les entreprises sont devenues modestes et conscientes des limites de la démarche. C'est pourquoi des enquêtes approfondies sont nécessaires pour expliquer les causes et les manifestations des difficultés remarquées. Les indicateurs du bilan social comme les

¹ Voir le chapitre 22 de Igalens J. et Joras M. (2002), op. cit.

tableaux de bord sociaux ou les informations issues du rapport de gestion de la responsabilité sociale renvoient donc à l'ensemble de l'observation sociale et ne trouvent leur pertinence que dans ce cadre. Ils demandent à être utilisés et combinés aux autres approches de l'observation sociale pour garder leur raison d'être et leur utilité.

3.2. Des indicateurs qualitatifs pour contextualiser

Les indicateurs qualitatifs renvoient à la connaissance des opinions individuelles et/ou collectives. Deux méthodes sont possibles : les entretiens et les enquêtes d'opinion interne. Ces techniques font appel aux sciences sociales pour cerner les perceptions et les attentes du personnel vis-à-vis de l'entreprise. Elles supposent implicitement que l'on puisse appréhender l'opinion des personnes interrogées.

3.2.1. Les entretiens

Par leur nature qualitative, les entretiens (individuels ou de groupe)¹ permettent une meilleure compréhension de la construction de l'opinion (individuelle ou collective). L'interaction avec les personnes interrogées laisse un degré de liberté plus ou moins fort suivant le type d'entretien réalisé (directifs, semi-directifs, non directifs). La proximité générée par cet outil permet à la fois de créer des liens personnels et de s'assurer que les questions de fond seront abordées.

L'observation sociale utilise ce biais pour mener des études approfondies sur des catégories de personnels, sur des secteurs d'activités ou des sujets transversaux retenus par la direction comme sujets sensibles, en forte évolution ou porteurs a priori de dysfonctionnements à analyser pour prendre des mesures adéquates. Ces travaux complètent et précisent la connaissance et la compréhension d'un phénomène particulier.

Ainsi à la RATP, des études complémentaires sont menées par les assistants sociaux de certaines unités : elles portent par exemple sur une catégorie de population mal connue (« Les agents des départements Bus et MRB en congé sans solde » - RATP, Service Social, Unité Action Sociale et Prévention, Département Protection, Prestations et Préventions Sociales, 1995), ou sur des problèmes spécifiques (« La difficulté d'organisation de la vie quotidienne chez les familles monoparentales exerçant comme personnel "station" au département MTR » - RATP, Service Social, Unité Action Sociale et Prévention, Département Protection, Prestations et Préventions Sociales, 1993/1994). De même, à La Poste, des études précisent des aspects dégagés par les entretiens (« La réorientation professionnelle liée aux restructurations de service : des incidences sur la vie du personnel » ou encore « Les chefs d'établissement de classe II » - La Poste, Direction des Yvelines).

¹ Pour plus de détails sur la méthodologie liée aux entretiens, voir :

Blanchet A. et Gotman A. (1992), *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Collection Sociologie, Paris : Nathan.

Blanchet A. et Al. (1985), *L'entretien dans les sciences sociales*, Collection Sciences Humaines Dunod, Paris : Bordas.

Les entretiens conduits permettent de mieux analyser des comportements dont la signification échappe, les effets d'une décision sur les représentations et le vécu des personnes concernées. Ils peuvent être menés soit sur l'initiative des équipes soit à la demande des partenaires. Dans ce cas, ils supposent le respect du cadre déontologique. Leurs résultats font l'objet d'un plan de communication adapté à chaque cas.

Ces entretiens peuvent également s'intégrer dans le processus plus large que constitue la réalisation d'une enquête.

3.2.2. Les enquêtes sociales

L'enquête sociale est l'outil privilégié de la mesure des attitudes. Après avoir abordé ses fondements, nous verrons quels critères doivent être remplis afin d'entreprendre une enquête sociale de qualité.

3.2.2.1. *Principes généraux*

En sciences sociales, l'enquête sociale se présente comme une interrogation particulière portée sur une population composée d'une diversité d'individus. C'est un des moyens de mise en expression du personnel. L'enquête d'opinion pourrait se définir comme l'étude statistique du discours des autres. Elle appréhende les aspects qualitatifs qui échappent aux indicateurs objectifs, ce qui permet notamment de faire émerger les causes d'insatisfactions porteuses de conflits. L'enquête devient ainsi un outil de gestion, dans la mesure où, s'intégrant dans une stratégie d'ensemble, elle permet de préparer des décisions grâce au diagnostic auquel elle aboutit.

De nombreux dispositifs existent. Ils varient suivant les problèmes à résoudre dans l'entreprise et adoptent des paradigmes différents. Il est possible de répertorier :

- les enquêtes ad hoc (photographie de l'état de l'opinion par rapport à une ou plusieurs questions),
- les enquêtes de satisfaction ou psychosociologiques (issues du courant des relations humaines) qui recensent les besoins et attentes des salariés,
- les enquêtes de climat (issues du courant de la sociologie des acteurs) qui s'intéressent à la conflictualité entre les acteurs institutionnels ou non de l'entreprise,
- les enquêtes socioculturelles (issues du courant socioculturel) qui s'attachent aux représentations sociales, aux valeurs, aux mentalités et qui constituent une segmentation des salariés,
- les enquêtes socio-organisationnelles (issues de l'école socio-technique puis de l'approche systémique) qui évaluent l'efficacité de l'interaction entre les hommes et l'organisation.

Aujourd'hui, les enquêtes socio-culturelles et socio-organisationnelles sont les plus utilisées ; elles sont d'ailleurs complémentaires et présentent beaucoup de recouvrements (Donnadieu G. et Johnson S-A., 1993)¹.

Au-delà de leur fondement théorique, ces études peuvent être longitudinales ou comparatives, à court ou à long terme.

L'observation sociale s'engage peu dans des enquêtes comparatives où l'on cherche à situer le social de l'entreprise étudiée par rapport à celui d'autres entreprises. Outre les inconvénients classiques de ce type d'enquête², l'observation sociale cherche surtout à percevoir ce qui se passe au sein même de l'entreprise. Elle a donc plutôt tendance à pratiquer des études longitudinales. Dans ce format, on réalise périodiquement, sur une population donnée, un sondage avec les mêmes types de questions. Les déplacements d'opinion peuvent alors fournir des indications précieuses sur le vécu des acteurs sociaux. Ce type d'enquête nécessite une finesse de questionnement importante, une taille d'échantillon suffisante. Ce sont des dispositifs relativement lourds qui réclament, pour être efficaces, d'être répétés dans la longue durée (de 18 mois à 3 ans en général) car ils supposent une forte routinisation des processus d'enquêtes et une mobilisation régulière du personnel. Ce sont alors les écarts entre les différentes enquêtes qui sont significatifs et qui permettent de mesurer les évolutions du social. Leur utilisation périodique permet un suivi historique des mouvements de l'opinion des salariés. Cette capacité d'analyse peut être aussi recherchée par des enquêtes qualitatives dont l'objectif n'est pas de saisir les opinions des acteurs, mais la rationalité de leurs stratégies. Il s'agit d'intégrer, dans l'analyse de type systémique, comment se positionnent les différents groupes sociaux de l'entreprise et de comprendre les règles du jeu qui structurent leurs actions. Ces enquêtes longitudinales évitent le risque fort de catégorisation voire de stigmatisation de tel ou tel groupe social ou de tel lieu. Indicateurs et descripteurs tendent à rendre compte d'états, caractéristiques de groupes considérés comme stables et sur lesquels le manager se focalise et qui tendent à devenir des caractéristiques intrinsèques des groupes eux-mêmes alors que seules des analyses dynamiques fondées sur des approches longitudinales permettent de rendre compte de processus et d'interactions entre groupes sociaux mobiles. D'autres enquêtes administrées à plus court terme (tous les 3 à 6 mois) ne cherchent pas à couvrir l'ensemble des aspects du management social mais plutôt à prévenir des dysfonctionnements par le biais de quelques indicateurs d'alerte. Dans ce cadre, quelques questions sont posées à un échantillon représentatif des populations concernées, ce qui permet d'établir un suivi de la conjoncture. On retrouve ce type d'enquête sous l'intitulé de "baromètre social" (Donnadieu G. et Johnson S-A., 1993)³.

¹ Donnadieu G. et Johnson S-A. (1993), op. cit., pp. 29-30.

² Les démarches axées sur la comparaison souffrent de ne pas offrir de comparaison terme à terme. On ne sait pas toujours comment sont construits les traitements ou les questions. En d'autres termes, on ne sait pas ce que l'on compare, il est donc difficile d'en tirer des leçons claires pour l'entreprise.

³ Donnadieu G. et Johnson S-A. (1993), op. cit., p. 28.

Pour recueillir les informations, ces enquêtes doivent définir leurs méthodes¹. De manière classique, chaque enquête requiert une préparation propre : définir la population et le sujet de l'étude, formuler les hypothèses qui vont guider cette étude, choisir un échantillon présentant une variété de cas, élaborer un guide d'entretien, fixer le cadre institutionnel de cette enquête et la façon dont elle sera présentée aux enquêtés, puis mesure des attitudes, déroulement de l'enquête, questionnaire, analyse des résultats. Le plus souvent elles se fondent sur les techniques d'enquêtes sociologiques par entretiens semi-directifs. Intéressantes parce qu'elles permettent l'approfondissement d'une question et valorisent ceux qui l'effectuent, ces enquêtes sont cependant coûteuses en temps. Aussi est-ce souvent un groupe de travail, voire une personne particulièrement motivée, qui prend en charge la réalisation d'une étude.

Quel que soit le type d'enquête adopté, certains éléments liés à l'outil sont à rappeler. L'interaction observateur/objet est sans doute plus grande dans l'enquête d'opinion que dans d'autres méthodes des sciences sociales. Dans l'analyse de contenu par exemple, on va analyser des documents (procès-verbaux de réunions, tracts syndicaux, presse d'entreprise, etc. et cette analyse n'interfère pas avec les attitudes et les comportements (tout au moins tant qu'elle n'est pas connue). Ici, l'enquêteur intervient dans un but d'observation, mais par les questions qu'il pose, il modifie nécessairement l'objet de son observation. De plus, l'observation a toujours une influence sur le milieu observé : demander l'opinion du personnel induit des attentes. Par exemple, s'engager dans une analyse de climat social n'est donc pas neutre vis-à-vis de ce milieu. L'enquête va déclencher diverses réactions et appellent nécessairement des réponses sous forme de décisions concrètes.

Bon nombre d'entreprises ont recours à des enquêtes sociales : "Echo" à la RATP tous les deux ans, le "Socioscope" à La Poste tous les 18 mois...². La SNCF, quant à elle, réalise une enquête sociale dont l'objectif principal est de connaître l'opinion des salariés lorsque les circuits de communication habituels fonctionnent peu ou mal (informations divergentes), ou lorsque l'entreprise doit faire face à des dysfonctionnements imprévus, ou encore lorsque la direction veut savoir s'il existe des différences d'opinion entre ses salariés et ceux d'autres entreprises du même secteur. Plus précisément, cette enquête sociale mesure les évolutions du climat social, établit un diagnostic social de la situation actuelle de la SNCF, évalue la notoriété et l'impact des réformes ou des projets, et trace un diagnostic des modes de fonctionnement interne et du management. Elle a été réalisée une première fois en automne 1992 puis réitérée. Elle s'adresse à un échantillon déterminé de la population qui permet de réaliser des analyses portant sur différentes catégories de population (par région et bassin d'emploi, par famille de métier, par tranche d'âge, etc.). Fondée sur la mesure directe de l'opinion des salariés, cette enquête sociale est

¹ L'objet de cette partie n'est pas de faire une présentation exhaustive du processus d'enquête et de sa méthodologie. Pour des éléments détaillés sur ce sujet, voir :

Igalens J. (2000), *Audit des ressources humaines*, Collection Entreprise & Carrières, 3^{ème} édition, Rueil-Malmaison : Editions Liaisons, pp. 35-75.

Peretti J-M. et Vachette J-L. (1984), op. cit., chapitre 8, pp. 117-134.

² Pour plus de détails sur les enquêtes entreprises dans diverses sociétés, voir Parmentier F. (1996), *L'observation sociale dans 22 entreprises françaises publiques et privées*, Banque de France, Mission Management Stratégique des Ressources Humaines, mai.

destinée à fournir une source complémentaire d'informations qui permet d'effectuer des recoupements d'opinions. Les managers de l'entreprise disposent alors d'une base d'informations fiables. Cette enquête contribue à bâtir une stratégie sociale et à orienter les comportements des acteurs chargés de la mettre en œuvre, car l'un des critères de qualité de l'enquête sociale est d'obtenir l'utilisation de ses résultats.

3.2.2.2. *Critères de qualité*

Constater que l'utilisation de l'enquête d'opinion va grandissant en entreprise ne saurait suffire à fonder sa légitimité et encore moins sa pertinence scientifique. Encore faut-il qu'elle remplisse certaines conditions prioritaires d'efficacité.

En analysant les résultats obtenus par les entreprises et plus particulièrement les difficultés rencontrées, on est conduit à mettre l'accent sur quatre conditions.

Tout d'abord, il faut que l'entreprise mette en place des processus adaptés. Une démarche d'enquête se déroule nécessairement selon cinq étapes :

1. Une détermination rigoureuse des objectifs, en fonction de la situation de l'entreprise et de ses modes de management. On se trouve confronté à la demande originelle. C'est de l'analyse de cette demande que vont dépendre la délimitation du champ d'observation, la nature des thèmes étudiés, le choix du référentiel théorique, les moyens et délais de mise en œuvre. Les objectifs gagneront donc à être formalisés et hiérarchisés.
2. L'élaboration des hypothèses à l'aide d'une pré-enquête basée sur des entretiens non directifs et après étude de documents ou tous autres éléments pouvant suggérer des schémas explicatifs de phénomènes observés.
3. La transformation des hypothèses en indicateurs. C'est la réalisation du questionnaire proprement dit.
4. La validation des hypothèses et l'interprétation. C'est la phase d'enquête proprement dite comprenant le recueil des données et leur traitement d'interprétation.
5. La restitution. Elle doit être considérée comme une phase intégrante de l'enquête. Les enquêtes d'opinion seront rapidement décrédibilisées si aucun retour n'est donné. La restitution doit être à la fois légère et complète : donner les tris à plat, assortis de commentaires, est une bonne formule.

Dans un second temps, il est nécessaire de s'assurer qu'il existe des clients pour utiliser les résultats. Si réaliser une enquête fiable n'est pas aussi simple qu'il le paraît, ce n'est pourtant pas le plus difficile. Le plus difficile semble être en effet, d'obtenir que les résultats de cette enquête soient bien utilisés, que l'enquête produise des conséquences positives visibles. D'où la proposition de mettre les clients au cœur du processus, en ayant recours par exemple à un groupe-projet qui associe de manière dynamique les utilisateurs.

Ensuite, l'enquête doit être intégrée dans une stratégie globale et flexible. L'analyse des pratiques semble mettre ici en relief les deux points suivants :

- l'enquête d'opinion paraît plus efficace lorsqu'elle est intégrée dans un ensemble d'actions. Dans notre cas, l'enquête d'opinion se place comme un des moyens d'un observatoire social chargé de rassembler et diffuser l'information sociale dans l'entreprise.
- si l'entreprise est diversifiée dans ses composantes, l'enquête gagnera à être diversifiée dans ses modalités.

Dernière condition prioritaire d'efficacité, l'élaboration d'une enquête sociale doit faire preuve d'une réelle gestion du temps. Cette gestion du temps se place à plusieurs niveaux :

- Court et long terme. Si l'enquête peut apporter des résultats immédiats, elle ne prend le plus souvent sa pleine efficacité qu'après une assez longue pratique. On retrouve ici la notion de stratégie globale.
- Evaluation des temps nécessaires à la conception, à l'adhésion des "clients", à la mise en œuvre, à l'exploitation, à l'information. Des moyens ou des délais trop courts risquent de créer des effets pervers considérables. Une enquête sérieuse coûte cher et mettre en relief le budget temps total peut créer des difficultés, mais oblige aussi à bien définir les objectifs et critères de résultats à atteindre.
- Evaluation des opportunités de situation. Dans certains cas la régularité de périodicité peut être importante. Dans d'autres, la conjoncture ou des réorganisations, peuvent amener à la différer. Lorsqu'il s'agit d'une première enquête, les délais de sensibilisation peuvent être longs.

Aujourd'hui, l'enquête sociale est un outil majeur, dont on peut recommander l'utilisation régulière. Les entreprises peuvent disposer de suffisamment d'expérience et de recul pour en maîtriser la conduite avec efficacité. Mais on doit aussi souligner le risque permanent de sous-estimer la complexité des processus qu'il requiert. C'est un outil qui peut en effet paraître relativement simple. Là est le piège majeur. Rigueur et professionnalisme sont indispensables, et ne vont pas nécessairement de pair avec les engouements de la mode ou le désir de rapidité de mise en œuvre.

L'enquête sociale n'est pas un outil à utiliser isolément. S'il présente des avantages certains, il est aussi limité. Il importe donc de le concevoir dans un ensemble de moyens, que ce soit au plan de l'observation de la vie sociale de l'entreprise ou au plan de l'amélioration des pratiques de Gestion des Ressources Humaines et de management des hommes. Ceci d'autant plus qu'il requiert des moyens relativement importants pour être efficace.

L'enquête sociale est un outil politique autant que technique. Il doit donc être piloté en conséquence. Il doit être cohérent avec les spécificités de l'entreprise, son mode de management, ses structures, le degré d'évolution et d'efficacité des politiques de ressources humaines. Il n'est valable que par les actions qu'il produit ou favorise visiblement. Il requiert une action durable et cohérente, une implication des managers qui se poursuivent au-delà des changements de responsables¹. Il mérite en ce sens un double pilotage : managérial et technique.

¹ On voit trop souvent des enquêtes qui restent inexploitées à la suite d'un changement de direction. Par exemple, à France Télécom, la Direction Régionale de Toulouse n'a pas tiré parti de l'Observatoire Social Décentralisé : Annexes de Galey B. (2001), op. cit.

Dans certains dispositifs d'observation sociale, ces enquêtes constituent l'unique outil (cas de France Télécom avec l'Observatoire Social Décentralisé) : « en dehors de l'enquête d'opinion, l'existence d'une démarche intégrée avec pour corollaire la mise en place de structures dédiées, reste encore l'exception » (Igalens J. et Loignon C., 1997)¹. Par ailleurs, certaines recherches traitent des pratiques d'observation sociale en ne tenant empiriquement compte que de l'enquête sociale (Galey B., 2001)². Ce sont deux erreurs ; l'enquête sociale peut constituer la base de l'observation sociale mais, à elle seule, ne peut être assimilée à de l'observation sociale. Afin d'entreprendre une démarche complète, l'observation sociale doit également faire appel à des indicateurs interprétatifs.

3.3. Des indicateurs interprétatifs pour être au plus près des salariés

Le développement de l'observation sociale correspond à une demande : connaître, comprendre des phénomènes sociaux dans un but opératoire. Tant en entreprise qu'au niveau local, de nombreux moyens de connaissance des populations et de leurs comportements existent. Les capteurs sociaux et les indicateurs interprétatifs qui en découlent font partie de ces moyens.

3.3.1. Les différents capteurs sociaux

Tous les acteurs d'une entreprise sont plus ou moins à la fois producteurs et consommateurs de connaissance. Cependant, certains salariés, de part leur position au sein de la structure de l'entreprise sont privilégiés et bénéficient d'une grande masse d'information au plus près du terrain. Ce sont ces personnes, appelées capteurs sociaux, qui vont permettre à une structure d'observation sociale d'une grande entreprise d'être informée des événements sociaux situés à la base.

Les capteurs sociaux sont des personnes salariées de l'entreprise qui, par leur fonction, connaissent un nombre important de salariés, peuvent observer leurs comportements et recueillir leurs points de vue. Sous ce terme de capteur social, on peut donc trouver différentes catégories de personnel :

- les correspondants observation sociale qui sont en règle générale les responsables Relations Sociales situés aux différents niveaux hiérarchiques de l'entreprise, et un échantillon sélectif de responsables hiérarchiques,
- des représentants du personnel ou syndicaux choisis pour leur connaissance du terrain, leur bon sens et leur autorité sur la base,
- les intervenants sociaux, qui correspondent aux assistants sociaux, aux médecins de prévention, à toutes les personnes ayant une fonction de médiation, et à tous ceux qui sont appelés à observer ou enquêter.

Le réseau des correspondants est composé de cadres issus et/ou faisant partie de la direction des ressources humaines, de la direction des affaires sociales ou du développement social, ou encore de la direction de la communication, ou tout

¹ Igalens J. et Loignon C. (1997), op. cit., p. 167.

² Galey B. (2001), op. cit.

simplement volontaires. Ils doivent avoir la conviction commune qu'il est légitime pour une direction d'être informée et de pouvoir appréhender les attentes, les besoins, les valeurs, les perceptions que le personnel a de l'entreprise et de son évolution. Ces correspondants représentent les grands secteurs de l'entreprise. Ils ont été choisis entre autre parmi les directeurs d'établissement et sont en relation directe avec l'observatoire social national. Ils acceptent la mission d'alerter, de prévenir et de rendre compte de l'évolution qui caractérise leur unité. Une relation que nous qualifions de confiante régule les rapports entre les correspondants et l'observatoire social puisque chacun sait que l'information remontante est traitée dans la confidentialité.

La Poste a mis en place un réseau de correspondants totalement intégrés au sein de la structure de l'entreprise. Aux différents niveaux hiérarchiques sont identifiés des correspondants "Observation Sociale" (établissements, départements, régions et siège). L'observation sociale fait partie des missions des responsables Relations Sociales, des chefs d'établissement, des managers qualité. A charge à eux par la suite d'identifier à leur niveau des capteurs pertinents.

Parallèlement à ce réseau de correspondants institutionnels, le dispositif d'observation sociale mis en place au sein de La Poste a souhaité exploiter les connaissances relatives aux salariés capitalisées par l'intermédiaire des assistants sociaux. Pour ce faire, il a été demandé aux assistants sociaux de produire des notes de synthèse à chaque niveau hiérarchique (département, région) pour finalement produire une synthèse annuelle au niveau national reprenant les grands thèmes évoqués par les salariés auprès des assistants sociaux. Par leur rapport de synthèse, les assistants sociaux complètent les autres canaux d'information dont dispose l'entreprise et, sur certains points, les enrichit, car c'est une autre manière d'aborder et de traduire des phénomènes sociaux à travers une expérience de terrain. L'observation sociale consistant aussi à repérer et analyser les risques sociaux, les assistants du service social de La Poste ont la prévention de ces risques parmi leurs missions.

D'autres types de capteurs peuvent exister et varier suivant les types de problèmes à résoudre dans l'entreprise. L'observation sociale peut être développée par des dispositifs ad hoc. Ainsi, sont identifiés des capteurs liés à des accords sociaux, sous forme quelquefois de commissions de suivi qui ont partagé l'efficacité des accords. Pendant plusieurs années, l'observatoire social de La Poste a notamment intégré dans ses correspondants le responsable du suivi du passage aux 35 heures et son réseau.

3.3.2. L'intérêt des capteurs sociaux

La mise en place de ces capteurs sociaux relèvent de différents besoins. D'un côté, les capteurs sociaux incarnent un potentiel inexploité puisqu'ils ont le sentiment que la richesse de leur travail quotidien, les propositions qu'ils sont en mesure de faire pour améliorer les relations sociales sont difficilement transmissibles aux directions. Et d'un autre côté, un besoin de connaissances précises puisque les décideurs estiment ne pas avoir de la part des opérateurs de leur politique un retour clair sur l'efficacité des actions menées. D'où une situation incohérente et le sentiment d'un certain gâchis.

Dans un tel contexte, l'observation sociale est l'intermédiaire qui élabore l'information nécessaire à ces deux parties. Elle est une façon d'ajuster un besoin

(celui des décideurs et de leurs partenaires) et des ressources de connaissances (celles des capteurs sociaux).

C'est en partant du principe qu'une entreprise a besoin de savoir ce qui se passe sur le terrain, rapidement et avec un minimum de filtrages, qu'est constitué un réseau de capteurs sociaux. Il est primordial de multiplier territorialement les gisements d'information afin de permettre à l'information de remonter et de pouvoir, par la même occasion, diffuser l'information disponible auprès des acteurs sociaux (Mingasson L., 1993)¹. Organiser de telle façon la contribution de ces capteurs à l'observation sociale comporte « un triple enjeu :

- favoriser les dynamiques de changement social en dotant les acteurs locaux et les entreprises d'outils d'aide à la décision ;
- avoir une compréhension plus large des phénomènes sociaux sur lesquels on agit ;
- modifier et accroître les compétences des intervenants sociaux par une approche à la fois individuelle et sociale » (Hatzfeld H. et Spiegelstein J., 2000)².

Par ailleurs, les capteurs sociaux apportent une connaissance du corps social, des perturbations qui l'affectent, et contribuent ainsi à l'élaboration de décisions et de politiques.

Leurs sources d'informations sont celles fournies par leur travail quotidien : personnes faisant une démarche auprès d'eux, personnes rencontrées, etc. Ils ont le potentiel pour apporter des analyses sur les publics auxquels ils s'adressent, sur les milieux dans lesquels ils vivent, sur les effets des dispositifs, et repérer les situations les plus fragiles. Ces capteurs fournissent tout particulièrement une information précise et complémentaire des populations en difficulté. Mais, par leur nature, ces connaissances ne sont pas toutes utilisables et utilisées. Une partie est formalisée : celle issue d'organismes spécialisés, existants ou institués à cet effet, produisant diverses statistiques et études, ou rassemblée par l'encadrement. Mais, il existe, à côté de cela, une masse très diverse d'observations et de connaissances peu formalisée, éparpillée, parfois enveloppée dans le secret professionnel, et de ce fait peu utilisable, méconnue. Il est vrai que l'observation sociale des capteurs sociaux comme les assistants sociaux ou les médecins de prévention porte en priorité sur les personnes qui sollicitent leur intervention ou qu'ils ont l'occasion de rencontrer : en difficulté passagère, ou cumulant un ensemble de difficultés. Mais elle les réfère également à une population plus vaste : l'ensemble des salariés de l'entreprise.

Ainsi, dans une entreprise où existent des projets de restructuration, il est fréquent que les salariés, y compris des cadres, s'adressent spontanément à l'assistante sociale lors de ses passages dans les services. Ils font alors part de leurs interrogations, de leurs inquiétudes, mettant en évidence des carences dans l'information et la communication sur les projets existants. Ces observations fournissent un matériau très différent de celui recueilli dans les entretiens : les populations sur lesquelles porte l'observation sur site sont beaucoup plus larges et diverses que celles qui se rendent en permanence ; elles ne formulent pas de demandes au service social, mais

¹ Mingasson L. (1993), op. cit.

² Hatzfeld H. et Spiegelstein J. (2000), op. cit., p 9.

expriment par leurs propos et leurs comportements un état d'esprit, ou signalent un problème d'ordre général.

Ainsi, dans plusieurs entreprises, les assistants sociaux ont remarqué ces dernières années que de plus en plus souvent les cadres s'exprimaient sur leurs difficultés professionnelles en saisissant l'occasion d'une rencontre dans un couloir ou à la cafétéria¹. Ces observations, par leur convergence, ont permis d'analyser des insuffisances de communication, de formation, de clarté dans la définition et l'avenir de leurs activités² et des variations selon les sites et les niveaux de responsabilité. Autre exemple d'informations recueillies par les assistants sociaux de La Poste : dans leur rapport annuel, il est fait mention d'un nombre anormal de demandes d'informations sur les possibilités de mutations dans d'autres régions. Suite à ce constat, la direction des ressources humaines a réagi, considérant que ces demandes d'informations auraient dû se tourner vers les RH et non vers les assistants sociaux. En terme d'action, cela s'est traduit par l'édition d'un « guide de mobilité » diffusé à tous les postiers (Hatzfeld H. et Spiegelstein J., 2000)³.

Les connaissances des intervenants sociaux constituent une contribution spécifique que l'observation sociale doit savoir valoriser et structurer dans le respect de l'éthique. Cette contribution à l'observation sociale est clairement spécifiée dans un document de La Poste reprenant leurs missions. Elle se traduit par :

- « un capital d'informations mieux exploité afin d'apporter une connaissance plus approfondie du corps social,
- une base de données permettant d'établir une typologie de la clientèle des assistants sociaux et une analyse des demandes,
- un dispositif large qui fait émerger les situations à risques, les difficultés de certaines catégories de personnel, les problèmes nouveaux,
- une interprétation qualitative des données chiffrées et des observations de terrain grâce à une formation appropriée » (Hatzfeld H. et Spiegelstein J., 2000)⁴.

Au final, ces données issues des capteurs servent à caractériser les phénomènes sociaux, à donner du sens aux comportements en les inscrivant dans un contexte, à étayer des interprétations. Dans un premier temps, il s'agit de constater un ensemble de faits, des tendances, des disparités, des faits nouveaux (exemple : le pourcentage d'agents reçus par les assistants sociaux de La Poste en 1998 reste relativement stable avec une progression notable des agents contractuels. En revanche, la nature de la demande sociale présente quelques variations en fonction du statut du personnel et des évolutions propres à La Poste, notamment des restructurations. Cette même année, les assistants sociaux ont relevé comme fait nouveau le malaise de l'encadrement de proximité), puis d'analyser ces données en établissant des catégories et des évolutions, en faisant des comparaisons et des corrélations (exemple : L'analyse de l'évolution des personnes reçues dans un service social au

¹ Voir les propos du 18 février 1999 de Maryse Vernochet, assistante sociale chef, conseillère du travail à la RATP, cités dans Hatzfeld H. et Spiegelstein J. (2000), op. cit., p. 83.

² Synthèse de l'observation sociale des assistants sociaux de La Poste, 1996.

³ Entretien du 21 décembre 1998 cité par Hatzfeld H. et Spiegelstein J. (2000), op. cit., p. 12.

⁴ Hatzfeld H. et Spiegelstein J. (2000), op. cit., p. 37.

sein de La Poste), pour finalement construire des typologies ou des profils (exemple : La typologie des agents de La Poste concernés par une demande d'aide financière).

3.3.3. Les méthodes mobilisées

L'observation sociale menée par les capteurs sociaux s'appuie sur des méthodes à la fois quantitatives et qualitatives. Leur importance respective dépend de chaque cas concret, des attentes des décideurs, des apprentissages de compétences, mais l'observation sociale n'a de sens que si elle associe les deux approches. Au départ, prendre l'habitude de quantifier et de faire l'analyse quantitative des données est fondamental. Quantifier permet d'engager une démarche de rigueur, de communiquer avec les directions, les élus, les managers sur la base d'un langage commun, de donner une image du travail social différente de celle qu'ils ont souvent. Se fait ainsi l'apprentissage d'un réflexe important pour susciter l'intérêt et provoquer en suite une demande qualitative, visant à comprendre plus profondément ce qui est en jeu. Il est notamment possible d'avoir recours à des entretiens professionnels menés par les capteurs sociaux. Cette approche de l'observation sociale présente plusieurs avantages. Tout d'abord, elle ne demande pas forcément de travail supplémentaire ; l'observation sociale n'est pas une tâche qui s'ajoute à celles qui existent même si elle modifie profondément la conduite du travail quotidien en transformant le regard et les façons de penser. Donc, une fois l'habitude prise, le temps consacré à synthétiser les données n'a rien de comparable avec le temps exigé par une recherche ou une enquête. Ensuite, cette méthode permet aussi d'exploiter un capital d'informations et de valoriser une compétence en lui ouvrant un nouveau champ. Pour pouvoir capitaliser ces informations et leur donner du sens, il est néanmoins nécessaire d'établir au préalable un cadre commun de recueil d'informations (Hatzfeld H. et Spiegelstein J., 2000)¹.

Parallèlement à ces entretiens professionnels, les capteurs sociaux font des observations de terrain. Cette méthode suppose à la fois le développement de l'attention et une réflexion préalable. Pour une part en effet, les observations de terrain sont effectuées en fonction d'un cadre d'analyse préétabli, qui guide l'attention, filtre les perceptions, détermine les centres d'intérêt, mais est aussi soumis au test de la réalité. Pour une autre part, les observations ne s'inscrivent pas dans les préoccupations immédiates, dans ce qu'on cherche à caractériser et à comprendre. Elles ne seront pas toujours exploitables tout de suite mais elles servent souvent à alerter sur une différence, à donner du sens à d'autres observations, à repérer des faits sociaux nouveaux.

Le tableau 5 présente les différentes méthodes utilisées par les capteurs sociaux, leur rôle dans le cadre de l'observation sociale, et le type d'informations recueillies correspondant.

Globalement, ces méthodes qualitatives permettent de donner du sens aux données recueillies. Il est attendu des intervenants sociaux qu'ils fournissent des éléments de connaissance et de compréhension des populations et des phénomènes sociaux. Les méthodes qualitatives de l'observation sociale consistent à mettre en forme de la façon la plus rigoureuse possible ces connaissances, à élaborer des synthèses, à

¹ Hatzfeld H. et Spiegelstein J. (2000), op. cit., pp. 59-61.

proposer des interprétations des observations de façon à favoriser la compréhension des faits observés.

Rôle dans l'observation sociale	Méthodes	Informations apportées
<i>Principal</i>	Entretiens professionnels	- Caractéristiques des personnes reçues - Demandes
<i>En appui</i>	Observations sur site	- Propos de diverses personnes - Comportements - Relations - Environnement : cadre de travail, cadre de vie
<i>En complément ponctuel</i>	Etudes, enquêtes	- Connaissance d'une population spécifique - Approfondissement d'un problème
<i>En référence</i>	Documentation diverse, réunions	- Caractéristiques de la population de référence - Connaissance des dispositifs, mesures, réglementations - Positions et attentes des autres acteurs

Tableau 5 : Les sources de l'observation sociale des capteurs sociaux

Source : Hatzfeld H. et Spiegelstein J. (2000), op. cit., p. 64.

3.3.4. Les limites des capteurs sociaux

L'intérêt d'observer au plus près du terrain paraît évident, mais cela comporte tout de même un risque : celui du déficit méthodologique. Cette approche peut en effet s'avérer trop spécifique et donc mal adapté aux nécessaires comparaisons. Par ailleurs, un recours exclusif, à l'occasion de la définition des procédures d'observation, aux personnes en place à un moment donné, peut menacer la pérennité du système. Toute construction des procédures d'observation devrait pouvoir s'appuyer sur un cadre méthodologique préalablement défini sur le plan national et adaptable aux réalités locales.

De plus, le réseau de correspondants est souvent issu du canal hiérarchique. Trop lié à ce canal, il peut développer les mêmes défauts : autocensure, déformation, rétention d'information, etc. Ensuite, il n'est pas toujours facile de développer des contacts informels avec les représentants du personnel ou délégués syndicaux. Enfin, les capteurs sociaux doivent faire preuve d'objectivité, c'est-à-dire savoir faire en permanence la distinction entre leur point de vue personnel et le point de vue des membres de leur équipe ou de leur milieu.

Pour remédier à ces difficultés, il est indispensable de former les capteurs à l'observation sociale pour déjouer la désinformation, et pour améliorer leur capacité de détection du climat social (Donnadieu G. et Johnson S-A., 1993)¹.

Il faut également définir quelques éléments de base de cette observation partagée afin d'offrir des indications méthodologiques concernant les principales sources d'information existantes, les indicateurs mobilisables, les clés de passage respectant

¹ Donnadieu G. et Johnson S-A. (1993), op. cit., pp. 38-39.

les découpages du territoire, les modalités de collecte et de distribution de l'information et les institutions ressources. Ces recommandations pourront ainsi faciliter la mise en place d'une démarche commune à tous les départements engagés dans ce processus, pouvant conduire à des échanges d'informations et d'analyses sans lesquels l'observation n'est guère opérationnelle. Il appartiendra alors à toutes les structures concernées de passer de cette aspiration à une action sociale plus globalisée, une démarche plus effective, et pourquoi pas plus généralisée.

L'outil relatif aux capteurs sociaux consiste à démultiplier les gisements de proximité, c'est-à-dire mettre en place un réseau de relais afin de dispatcher l'information disponible par l'intermédiaire des acteurs sociaux, mais aussi mettre en place des correspondants locaux afin d'établir une fonction de dialogue et permettre à l'information de remonter. L'expérience des capteurs a donc consisté à repérer ces personnes non contestées déjà sources d'information, afin de mieux (et plus) les alimenter en information et à en faire des interlocuteurs privilégiés. Pour donner à cette idée une pleine efficacité, un véritable maillage de l'entreprise est nécessaire.

Pour observer, il faut des outils. Plusieurs sont utilisés pour renseigner l'observatoire social : indicateurs dits « objectifs » repris dans le bilan social ou les tableaux de bord sociaux, indicateurs qualitatifs à travers des entretiens et des enquêtes sociales, veille sociale externe, etc. L'observatoire social peut également recueillir les avis et les opinions les plus divers, manifestés dans certaines occasions de la vie professionnelle, particulièrement propices à une expression spontanée à travers par exemple les capteurs sociaux.

Ces différents outils d'information doivent à la fois être proches des responsables opérationnels des établissements (d'où l'intérêt d'une formation à l'observation sociale), être standards afin de permettre une application transversale et partagée à travers l'organisation, être simples (mais pas simplistes) pour réduire la complexité des situations observées sans la perdre en route, être compatibles avec les processus de décision et transparents, et leurs résultats doivent être argumentables pour fournir les véritables éléments de base du plan stratégique RH.

La banalisation des techniques d'enregistrement et de mise en forme des données statistiques accroît la possibilité de produire une information quantifiée adaptée à la décision managériale. Mais les obstacles à franchir restent nombreux et d'ordre différent.

En général, ces obstacles tiennent d'abord à la difficulté d'élaborer une problématique commune du social préalable au montage des observatoires. Il existe souvent un consensus sur l'opportunité de l'outil mais les acteurs parties prenantes ne font pas souvent l'effort ou ne veulent pas expliciter leur problématiques du social qui sont (ou parce qu'elles sont) politiques ; par conséquent ils ne précisent pas clairement les objectifs sur lesquels ils s'engagent. Outre le fait que les objectifs des différents partenaires ne soient pas les mêmes, rendant difficile l'élaboration d'une grille commune de lecture, une des principales difficultés semble résider dans l'écart

important entre la conception du social qu'a le manager (un ensemble de problèmes sociaux qui apparaissent dans un espace donné, quand l'ordre social est menacé) ; et la conception que peuvent en avoir les experts ou chercheurs : le social comme processus, comme relation entre groupes sociaux, conduisant à des différenciations et des formes de cohésion. Pour le manager, le social apparaît plutôt au travers de symptômes visibles qui seront traités curativement que comme une interrogation sur les processus qui ont conduit à ces symptômes. Les observatoires sont ainsi le plus souvent une sorte de compromis instable et peu viable entre les deux approches, fournissant un ensemble de descriptions et d'indicateurs qui fonctionnent comme autant de clignotants pour le manager et des données sociales utiles aux experts, mais qui présentent le défaut de ne pas avoir été construites en fonction d'une problématique particulière du social. Ces différentes approches du social s'illustrent à travers les outils de l'observation sociale :

- le bilan social fait référence à une relation entreprise/salariés,
- la loi NRE adopte un champ plus large en faisant référence à une relation entreprise/environnement qui s'attache aux retombées des activités de l'entreprise au niveau des salariés, mais aussi des riverains, des sous-traitants, de l'environnement,
- l'approche prospective des représentants du personnel se concentre sur les éléments du social qui impactent l'économique, autrement dit ils cherchent à comprendre les conséquences financières des actes et des décisions sociales (voir la notion de Tableau de Bord Prospectif).

Le second risque lié à ces outils d'information de l'observation sociale est d'aller vers une multiplicité de données non comparables entre elles en l'absence de critères communs d'élaboration, chacun définissant ses protocoles de recueil et de traitement des informations. Sur la base de réseaux et d'échanges, il faut que se réalise une harmonisation des outils de façon à permettre une compatibilité des informations (d'un lieu d'observation à l'autre). Faute d'opter pour cette démarche, l'observation ne ferait que produire davantage de confusion. Afin de garantir la fiabilité des informations, l'observatoire social peut établir une charte déontologique, aider à la mise au point des indicateurs significatifs, voire instaurer un "agrément" des méthodologies de recueil de données.

Mais l'harmonisation des outils ne suffit pas à évacuer tous les risques. Il est regrettable de noter que souvent le développement des observatoires se traduit par une plus grande technicité, au détriment d'une plus grande écoute. Le risque principal qui guette aujourd'hui les observatoires est celui d'une accumulation de données insuffisamment maîtrisées et réunies sans qu'on s'interroge assez sur leur pertinence et leur utilité par rapport aux stratégies que l'on cherche à développer. En quelque sorte, les concepteurs de ces observatoires semblent être assez souvent victimes d'une illusion « technicienne », où la sophistication des outils de traitement de données est censée pouvoir pallier la faiblesse de la réflexion stratégique. Certes, le social a un besoin de quantification et le chiffre est aussi un outil du dialogue. Mais, dans un même temps, on peut ressentir les limites d'une trop forte quantification. Le chiffre ne dit rien sur la quotidienneté du vécu du travail. Derrière le quantitatif, se nouent des débats qualitatifs que la seule utilisation du chiffre

risquerait de gommer, "moyenniser", voire occulter. La quantification doit être pensée et contrôlée. Le chiffre doit en effet servir à se poser les problèmes, mais n'élimine en aucun cas l'analyse qualitative. Faute de quoi on se trouve bien souvent devant cette situation paradoxale où le décideur est en face d'une avalanche de chiffres sans pouvoir pour autant décider ; on se focalise sur des questions techniques en négligeant de s'interroger sur les rapports de l'observation à l'action..

L'information sociale dispose d'un champ très large. Il est par conséquent normal d'avoir quelques difficultés inhérentes à son traitement et à sa présentation. Les instruments de l'observation sociale ne sont pas encore totalement fixés au sein des entreprises. Leur usage systématique est encore trop récent. L'observation sociale n'est pas toujours considérée comme un tout, c'est-à-dire comme un ensemble d'outils qu'il est nécessaire d'utiliser conjointement. « L'observateur social [...] doit être conscient de la diversité des points de vue et il doit être conscient que seule la multiplication des cadres d'analyse permettra de rendre compte d'une part importante de la complexité du réel » (Igalens J. et Loignon C., 1997)¹. Pour multiplier les angles d'observation il est donc nécessaire de faire appel à des outils d'information variés.

Conclusion

Ce premier chapitre recense les approches de l'observation sociale issues de la littérature académique et des expériences menées en entreprise.

Observer le social, c'est remonter de l'information pertinente aux divers acteurs concernés, en utilisant tous les canaux et toutes les sources disponibles. Pour ce faire, sont disponibles les indicateurs objectifs, les entretiens et les divers types d'enquêtes d'opinion, mais on développe également l'utilisation et la mise en place des réseaux de capteurs sociaux. Les objectifs visés par les dirigeants conditionnent, au moins partiellement, le choix des démarches et des outils correspondants.

Le choix d'un espace social et administratif pertinent, le type d'information significatif, son mode de regroupement ou d'agrégation, la délimitation des champs d'observation, le contour des politiques prises en compte, sont autant d'obstacles de méthode que toute observation sociale, quelle qu'elle soit, doit traiter.

¹ Igalens J. et Loignon C. (1997), op. cit., p. 17.

La démarche d'observation sociale doit être construite sur la base d'un processus impliquant fortement tous les acteurs¹. Mais ce processus ne va pas sans difficultés. La première erreur consiste à bâtir les outils et la démarche de façon isolée, sans impliquer les acteurs. L'implication des acteurs prend la forme d'itération (et par forcément de séquence) entre discussion, négociation et structuration. « Les acteurs ont des préoccupations différentes selon leur place dans l'organisation, ces préoccupations entraînent des spécifications différentes concernant le "cahier des charges" de l'observation sociale. Si ces préoccupations doivent pouvoir être exprimées, en revanche elles ne peuvent pas à elles seules être suffisantes pour construire la première grille de lecture. Il convient de multiplier les problématiques et les angles d'approche [...]. Aussi les demandes de services opérationnels doivent être négociées et de cette négociation doit émerger une première structuration qui intègre également les éléments de connaissance du champ que possèdent les observateurs sociaux ». La seconde erreur « consisterait à bâtir une démarche d'observation sociale qui ne serait dictée que par les préoccupations des directions opérationnelles ou des partenaires syndicaux ». Enfin, le dernier type d'erreur « consiste à figer un dispositif et à ne pas tenir compte des critiques des acteurs ou des sujets observés, de l'usure des outils, du progrès des connaissances » (Igalens J. et Loignon C., 1997)². Et bien sûr, l'apprentissage généré par ce processus avec notamment la construction d'une nouvelle grille de lecture permet d'enrichir la connaissance du champ.

Nous proposons de présenter l'observation sociale comme un mécanisme de rétroaction (Figure 7).

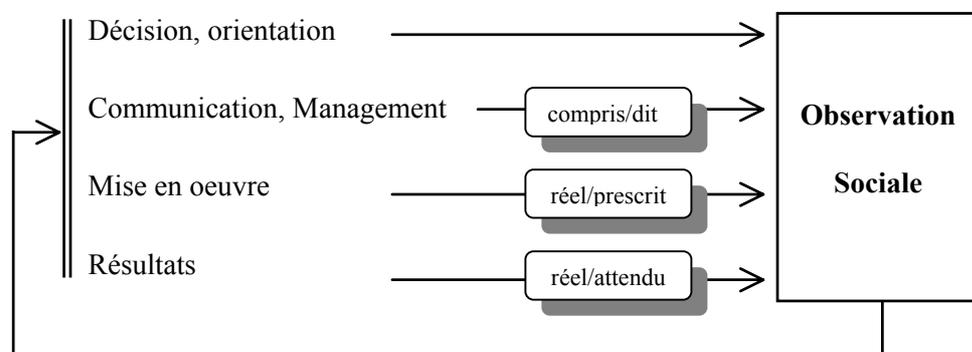


Figure 7 : L'observation sociale, un mécanisme de rétroaction

L'observation sociale doit capter et intégrer dans sa réflexion les grandes orientations/décisions du management, elle doit permettre de déterminer ce qui est compris de ce qui est dit en matière de management, elle doit établir l'écart entre la réalité et ce qui est prescrit en matière de mise en œuvre des projets, et de même au niveau des résultats, elle doit déterminer ce qui est réel par rapport à ce qui est attendu. Par exemple, en matière de management, on perçoit souvent une différence entre ce qui a été dit et ce qui a été finalement perçu par les salariés ou managers.

¹ Voir la figure de Igalens J. et Loignon C. (1997), op. cit., p. 111.

² Igalens J. et Loignon C. (1997), op. cit., p. 112.

L'observation sociale à l'aide des outils mis en place permettra de faire ressortir ce décalage et en informera le management et la communication. A charge à eux par la suite de tenter de réduire ce décalage et de faire en sorte que ce qui est perçu corresponde à ce qui est dit. En agrégeant ces informations, en les comparant, en les objectivant, l'observation sociale crée de la connaissance. Et l'objectif est d'utiliser ces connaissances, de les diffuser afin qu'il y ait un effet rétroactif à tous les niveaux. L'observation sociale permet d'inciter à une réflexion permanente, à un ajustement permanent entre décision, communication, management, mise en œuvre et résultats. Cette large diffusion des résultats produits par l'observation sociale peut favoriser la recherche de solutions efficaces aux problèmes révélés. Là aussi, la construction de l'action doit être fondée sur un travail d'itération à long terme (le temps est nécessaire car les savoir-faire se construisent très lentement).

« Chaque vague de données fait l'objet d'analyses, de critiques, de décisions dont il importe de conserver la trace pour qu'il y ait un réel processus d'apprentissage, indépendamment de la mémoire des responsables de l'observation sociale » (Igalens J. et Loignon C., 1997)¹. Au final, il s'agit de capitaliser les enseignements retirés des démarches d'observation sociale et de mettre en place un dispositif de retour d'expérience.

¹ Igalens J. et Loignon C. (1997), op. cit., p. 113.

Chapitre 2. Cadre théorique

Nous avons souhaité construire un cadre théorique qui permette de rendre compte de la dynamique organisationnelle et managériale en jeu dans l'observation sociale. Nous avons à cette fin mobilisé la sociologie de l'acteur-réseau (section 1). Après en avoir présenté les concepts clés (1.1) et les principes méthodologiques (1.2), nous procéderons en deux temps : nous montrerons dans quelle mesure toute organisation pouvait être analysée comme un réseau socio-technique (1.3), nous proposerons ensuite une relecture de tout dispositif d'observation sociale comme un réseau socio-technique (1.4). Deux niveaux d'analyse seront proposés : un niveau individuel qui traite de la place de l'individu dans l'organisation et un niveau organisationnel qui permet de réfléchir à un dispositif d'observation sociale comme un tout. Compte tenu de nos objectifs de recherche, l'appareillage théorique doit également permettre de mesurer la performance d'un dispositif d'observation sociale (section 2). La performance est au centre de la réflexion managériale, il s'agit donc de définir en premier lieu les notions d'efficacité et d'efficience d'un dispositif d'observation sociale (2.1) avant d'aborder la question des procédures d'évaluation mobilisables (2.2). Nous avons finalement optés pour une approche perceptuelle de la performance, et retenu la notion de satisfaction des utilisateurs pour la mesurer. Nous défendons l'idée selon laquelle la qualité du service fourni par l'observation sociale se traduit par la satisfaction perçue par ses utilisateurs (2.3).

Section 1. Observation sociale et sociologie de l'acteur-réseau

« Concevoir une observation sociale pour une organisation nécessite une élucidation préalable de la conception des organisations qui porte cette démarche » (Giraud C., 1992)¹. On ne peut effectuer d'observation sociale sans une certaine représentation de ce qu'est l'organisation et sans des concepts pour donner un sens à ce que l'on observe. La sociologie de la traduction et de l'acteur-réseau peut constituer un cadre d'analyse pertinent pour l'étude des organisations (Amblard H., Bernoux P., Herreros G. et Livian Y-F., 1996)², et par conséquent pour l'observation sociale.

L'objet de cette partie est d'aborder l'observation sociale au travers de la sociologie de la traduction, et de montrer dans quelle mesure cette approche est enrichissante. Il s'agit tout d'abord de présenter le courant de la sociologie de la traduction et de l'acteur-réseau afin de proposer une approche spécifique de l'organisation et de l'observation sociale et aboutir ainsi à une relecture du dispositif d'observation sociale comme un réseau.

L'approche sociologique s'intéresse à l'ensemble des construits sociaux dans lesquels s'inscrivent et prennent sens les actions individuelles. « Connaître le social c'est, d'une part comprendre les situations les plus courantes dans lesquelles nous sommes pris en tant qu'acteurs et d'autre part, élucider les fondements des actions individuelles » (B., Gilbert P. et Pigeyre F., 1996)³. Ainsi, les différents courants de la sociologie des organisations ont au moins un point commun ; ils envisagent tous les rapports entre individus et organisation.

Tout l'intérêt de la sociologie de la traduction réside dans le fait qu'on y repose la question de la cause, c'est-à-dire la question de la construction même du rapport social. « Il ne sert à rien de définir une organisation soit comme la composition des volontés individuelles agrégées (réductionnisme) soit comme un méta-organisme à l'intérieur duquel se détacheraient des fonctions et où des acteurs occuperaient des rôles » (Latour B., 1996)⁴. Les points de départ que constituent la structure ou l'action individuelle ne sont pas originaires puisque l'interaction doit être cadrée et que la structure doit être globalisée (Latour B., 1994)⁵. En effet, loin de se limiter aux corps présents l'un à l'autre, la vie sociale fait constamment appel à des données absentes de la situation : autres éléments, autres temps, autres lieux, autres secteurs.

¹ Giraud C. (1992), « L'observation sociale : une autre conception de l'organisation », *Revue Française de Gestion*, n° 87, janvier-février, p. 5.

² Amblard H., Bernoux P., Herreros G. et Livian Y-F. (1996), *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Collection Sociologie, Paris : Editions du Seuil.

³ Dauberville B., Gilbert P. et Pigeyre F. (1996), *Les Sciences humaines dans l'entreprise*, Collection Gestion Poche, n° 40, Paris : Economica, p. 48.

⁴ Latour B. (1996), « Que peuvent apporter l'histoire et la sociologie des sciences aux sciences de gestion ? », *Conférence-Débat aux XIII^{èmes} journées nationales des IAE*, 16 et 17 Avril, Toulouse, p. 12.

⁵ Latour B. (1994), « Une sociologie sans objet ? Remarques sur l'interobjectivité », *Sociologie du travail*, Vol. 36, n° 4, pp. 587-607.

L'approche sociologique que requiert l'observation sociale ne peut donc choisir de commencer par l'existence substantielle soit de l'action individuelle, soit de la structure. Ce refus ne signifie pas pour autant partir de formules intermédiaires d'arrangement, il faut partir « d'un travail de localisation et de globalisation, étranger jusqu'ici à toute théorie sociologique, et qui force à recourir à des éléments qui ne paraissent pas, de prime abord, appartenir au répertoire social » (Latour B., 1994)¹. La sociologie de la traduction ne conçoit pas l'interaction comme un espace délimité² ; l'interaction « signifie que l'action doit se partager avec d'autres types d'actants dispersés dans d'autres cadres spatio-temporels et qui appartiennent à d'autres types d'ontologie » (Latour B., 1994)³. Pour s'occuper du corps social en tant que corps, il faut traiter les choses comme des faits sociaux. L'approche acteur-réseau a le mérite de rendre compte de la construction et de la transformation des acteurs. Il s'agit de mettre au premier plan les problèmes de coordination (Latour B., 1996)⁴, les connexions, les associations, et de suivre les enchaînements en ne supposant aucun espace sous-jacent (Vinck D., 1995)⁵. La cohésion entre des univers disjoints vient des chemins et des traductions qui mènent de l'un à l'autre.

Le mot "social" ne veut plus dire alors intérêts, classes, individus, il signifie le travail d'association, de mise en équivalence et de traduction qui s'effectue entre des acteurs hétérogènes. Aucun modèle d'acteur n'est requis (Latour B., 1992)⁶, mais la sociologie de la traduction se base tout de même sur deux concepts clés et des principes méthodologiques.

1.1. Les concepts clés

La sociologie de la traduction s'articule autour de deux notions principales : l'acteur-réseau et la dynamique de traduction.

1.1.1. L'acteur-réseau

Callon M. et Latour B. définissent l'acteur comme une unité de discours investie d'un rôle (Callon M. et Latour B., 1981)⁷. Cette définition ne se limitant pas aux humains, il est possible d'adopter aussi le terme d'actant, moins anthropomorphique (Latour B., 1989)⁸.

¹ Latour B. (1994), op. cit., p. 595.

² La sociologie de la traduction adopte une position interactionniste pour saisir les acteurs, mais va au-delà du sens classique du terme.

³ Latour B. (1994), op. cit., p. 604.

⁴ Latour B. (1996), op. cit., p. 13.

⁵ Vinck D. (1995), *Sociologie des sciences*, Collection U, série Sociologie, Paris : Armand Colin Editeur, pp. 208-209.

⁶ Latour B. (1992), « Introduction », in Centre de Sociologie de l'Innovation, *Ces réseaux que la raison ignore*, Collection Logiques Sociales, Paris : Editions L'Harmattan, p. 4.

⁷ Callon M. et Latour B. (1981), « Unscrewing the big Leviathan : how actors macro-structure reality and how sociologists help them to do so », in Knorr-Cetina K. and Cicourel A.V. (eds), *Advances in Social Theory and Methodology. Toward an integration of micro and macro-sociologies*, London : Routledge & Kegan Paul Ltd, p. 301, note 8.

⁸ Latour B. (1989), *La science en action. Introduction à la sociologie des sciences*, Collection Folio Essais n° 267, Paris : Editions La Découverte, p. 202.

Un acteur peut être n'importe quel élément qui rend d'autres éléments dépendant de lui, qui courbe l'espace autour de lui ou qui participe à des négociations et contribue à l'élaboration d'un compromis (Callon M. and Latour B., 1981)¹. Son identité (humain ou non), sa taille (micro ou macro), sa propriété (pouvoir, compétence, stabilité, cohérence, etc.) et ses intérêts² sont constamment négociés tout au long du processus de traduction. Il n'y a pas d'acteurs prédéfinis. Ils se définissent eux-mêmes et se définissent les uns les autres.

L'acteur peut être un hybride combinant différents éléments ; il peut en outre être collectif. Dans tous les cas, l'observateur est contraint à faire l'hypothèse d'une ontologie à contenu et à géométrie variables (Callon M., 1991-a)³. Cette variabilité de l'acteur s'applique à toutes les formes de groupements.

On peut admettre que la sociologie de la traduction adopte une conception stratégique de l'acteur (Flichy P., 1995 ; Amblard H., Bernoux P., Herreros G. et Livian Y-F., 1996 ; Mangematin V., 1993 ; Latour B., 1989)⁴. Ces derniers nouent des alliances, défont celles de leurs ennemis, intéressent des partenaires. C'est l'efficacité des stratégies des acteurs en présence qui les départage.

Afin d'adopter une représentation simplifiée des relations sociales au sein de l'entreprise, on distingue quatre principaux groupes d'acteurs (Donnadieu G. et Dubois J., 1995)⁵ :

- la Direction de l'entreprise, en particulier Direction du Personnel,
- l'encadrement, essentiellement sous la forme opérationnelle et hiérarchique,
- les représentants du personnel à la fois élus (CE, DP, CHSCT...) et désignés (sections syndicales),
- le personnel lui-même.

Des porte-parole légitimes peuvent s'exprimer au nom de chacun de ces groupes d'acteurs. Ils condensent les interactions développées par les groupes d'acteurs. On peut ainsi substituer un porte-parole à une masse hétérogène de micro-acteurs (Flichy P., 1995)⁶ et rendre possible la prise coordonnée de la parole et l'action concertée (Amblard H., Bernoux P., Herreros G. et Livian Y-F., 1996)⁷.

¹ Callon M. et Latour B. (1981), op. cit.

² « Les intérêts se situent entre les acteurs et leurs buts, créant une tension qui fait que les acteurs choisissent ce qui leur permet, parmi de nombreuses possibilités, d'atteindre au mieux les buts qu'ils se sont fixés. », Latour B. (1989), op. cit., p. 261.

³ Callon M. (1991-a), « Réseaux technico-économiques et irréversibilités », in Boyer R., Chavance B. et Godard O. (sous la direction de), *Les figures de l'irréversibilité en économie*, Paris : Editions de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, pp. 195-230.

⁴ Flichy P. (1995), *L'innovation technique*, Collection Sciences et Société, Paris : Editions La Découverte, p. 100.

Amblard H., Bernoux P., Herreros G. et Livian Y-F. (1996), op. cit., p. 174.

Mangematin V. (1993), « Compétition technologique : les coulisses de la mise sur le marché », *Gérer et Comprendre*, n° 31, juin, pp. 4-16.

Latour B. (1989), op. cit., pp. 180-182.

⁵ Donnadieu G. et Dubois J. (1995), op. cit., p. 43.

⁶ Flichy P. (1995), op. cit., p. 92.

⁷ Amblard H., Bernoux P., Herreros G. et Livian Y-F. (1996), op. cit., p. 160.

De part sa portée intersectorielle et interdisciplinaire, la notion de réseau¹ a tendance à disposer d'une place de plus en plus importante dans les discours et les modes de raisonnement des chercheurs. Le plus souvent, l'acception de ce terme ne donne lieu à aucune définition particulière, il évoque l'interconnexion spatiale et/ou l'intermédiation. Cette notion de réseau correspond alors un ensemble de relations orientées entre des entités. Les réseaux étudiés par les économistes se réduisent pour l'essentiel à de longues associations de non-humains liant çà et là quelques humains entre eux (Callon M., 1991-a)². Quant aux sociologues, ils privilégient les relations entre acteurs sociaux, en l'absence de tout support matériel (Bakis H., 1993)³. Dans la théorie de la traduction, cette notion est érigée en un concept correspondant à des dispositifs d'action mêlant humains et non-humains, et non comme un état intermédiaire entre le marché (coordination marchande et donc flexible) et la hiérarchie (coordination autoritaire et donc rigide). Le réseau désigne un ensemble de relations, non spécifiées, entre des acteurs dont la nature est elle-même indéterminée mais qui sont définis par un rôle, une identité, un programme (Callon M., 1992-a ; Callon M., 1992-b)⁴. Ces relations entre acteurs (ou porte-parole) se matérialisent dans les intermédiaires mis en circulation (Callon M., 1991-a)⁵. Ces intermédiaires donnent existence et consistance aux liens sociaux (Callon M., 1994)⁶. Ils désignent tout ce qui circule entre les différentes entités de la situation et organisent le réseau (Callon M., 1992-b)⁷. Quatre types d'intermédiaires sont proposés (Callon M., 1991-a ; Callon, 1992-b)⁸ :

- les informations (rapports, livres, articles, brevets, ... sur des supports tels que le papier, les disquettes, les bandes magnétiques),
- les objets ou artefacts techniques,
- l'argent,
- les êtres humains et leurs compétences.

Par exemple, un texte relatant une action entreprise par le réseau met en relation ceux qui le liront, et contribue en même temps à les lier.

Les intermédiaires participent à la production d'une connaissance commune⁹ qui permet de solidifier le réseau ; ils portent en eux « de manière totalement explicite

¹ Pour une synthèse de la notion de réseau, voir Bakis H. (1993), *Les réseaux et leurs enjeux sociaux*, Que sais-je ?, n° 2801, Paris : PUF.

² Callon M. (1991-a), op. cit., p. 225.

³ Bakis H. (1993), op. cit., p. 95.

⁴ Callon M. (1992-a), «Variété et irréversibilité dans les réseaux de conception et d'adoption des techniques », in Foray D. et Freeman C. (sous la direction de), *Technologie et richesse des nations*, Paris : Economica, p. 319.

Callon M. (1992-b), « Sociologie des sciences et économie du changement technique : l'irrésistible montée des réseaux technico-économiques », in Centre de Sociologie de l'Innovation, *Ces réseaux que la raison ignore*, Collection Logiques Sociales, Paris : Editions L'Harmattan, p. 55.

⁵ Callon M. (1991-a), op. cit., p. 198.

⁶ Callon M. (1994), « L'innovation technologique et ses mythes », *Gérer et Comprendre*, n° 34, mars, pp. 5-17.

⁷ Callon M. (1992-b), op. cit., p. 58.

⁸ Callon M. (1991-a), op. cit., pp. 198-205.

Callon M. (1992-b), op. cit., p. 58.

⁹ Connaissance commune ou common knowledge désigne dans le cas précis de la théorie de la traduction et de l'acteur-réseau « une connaissance partielle et circonstancée permettant une

tout un monde peuplé d'acteurs dont ils définissent les rôles, les intérêts, en un mot l'identité » (Callon, 1992-b)¹. Les acteurs et par voie de conséquence le réseau se cimentent par le biais des intermédiaires.

La notion de réseau indique que les ressources sont toutes concentrées en quelques lieux, les nœuds, mais que ces nœuds sont reliés les uns aux autres par des mailles ; grâce à ces connexions les quelques ressources dispersées deviennent un filet qui semble s'étendre partout (Latour B., 1989)². Les liens créés par le réseau rendent possibles les coopérations et les ajustements mutuels entre des acteurs qui vivent bien souvent dans des mondes séparés tout en laissant à chacun d'entre eux suffisamment d'autonomie pour développer leurs propres stratégies (Callon M., 1994)³. Le fait de saisir les situations sous la forme de réseaux permet d'accéder à leur compréhension (Amblard H., Bernoux P., Herreros G. et Livian Y-F., 1996)⁴.

Le comportement des acteurs conduit le réseau à évoluer : s'allonger, se raccourcir, changer sa composition et l'articulation de ses pôles (Mustar P. et Callon M., 1992)⁵. Changer la composition d'un réseau correspond à changer le contenu des connaissances ou des faits qu'il produit (Penan H. et Callon M., 1994)⁶.

L'acteur est ainsi défini par les réseaux qu'il met en jeu dans l'action (Courtial J-P., 1994)⁷. « Un acteur-réseau est simultanément un acteur qui lie activement des éléments hétérogènes et un réseau qui est capable de redéfinir et de transformer sa matière première » (Callon M., 1989)⁸. Lorsqu'une traduction est réussie, un réseau de liens contraint divers acteurs et constitue un acteur-réseau. Les réseaux agissent alors comme des acteurs (Vinck D., 1995)⁹.

1.1.2. La dynamique de traduction

Le concept de traduction a été développé initialement par Michel Serres¹⁰ puis appliqué en sociologie par Michel Callon.

convergence provisoire » (Amblard H., Bernoux P., Herreros G. et Livian Y-F. (1996), op. cit., p. 153).

¹ Callon M. (1992-b), op. cit., p. 58.

² Latour B. (1989), op. cit., p. 431.

³ Callon M. (1994), op. cit., p. 17.

⁴ Amblard H., Bernoux P., Herreros G. et Livian Y-F. (1996), op. cit., p. 134.

⁵ Mustar P. et Callon M. (1992), « Réseaux de l'innovation », in Curien N. (sous la direction de), *Economie et Management des entreprises de réseau, économie des réseaux, réseaux organisateurs, management en réseau*, ENSPTT, Paris : Economica, pp. 115-130.

⁶ Penan H. et Callon M. (1994), « La recherche en gestion des ressources humaines : traduction et intéressement (ou comment se rendre indispensable) », *Actes du 5^{ème} congrès de l'Association Française de Gestion des Ressources Humaines, La GRH, Science de l'action*, novembre, Montpellier, pp. 77-83.

⁷ Courtial J-P. (1994), « Introduction à la sociologie de la traduction et à la notion d'acteur-réseau », in Courtial J-P. (sous la direction de), *Science cognitive et sociologie des sciences*, Collection Le Sociologue, Paris : Economica, pp. 13-24.

⁸ Callon M. (1989-a), « Society in the making : the study of technology as a tool for sociological analysis », in Bijker W., Hughes T. and Pinch T. (eds), *The Social Construction of Technological System*, Cambridge : MIT Press, p. 93.

⁹ Vinck D. (1995), op. cit., pp. 207-208.

¹⁰ Serres M. (1974), *La traduction, Hermès III*, Paris : Editions de Minuit.

La traduction peut être introduite comme une opération permettant « d'établir un lien intelligible entre des activités hétérogènes » (Callon M., 1992-b)¹ ; elle « lie des énoncés et des enjeux a priori incommensurables et sans communes mesures » (Callon M. et Latour B., 1991)² par le biais de la recomposition d'un message, d'un fait, d'une information.

L'opération de traduction consiste d'une part à définir les couches successives de vocabulaire, à attribuer des buts, à définir des impossibilités, et d'autre part à traduire les programmes d'action les uns dans les autres (Latour B., Mauguin P. et Teil G., 1990)³. C'est une relation symbolique « qui transforme un énoncé problématique particulier dans le langage d'un autre énoncé particulier » (Callon M., 1975)⁴. Traduire, c'est exprimer dans son propre langage ce que les autres disent et veulent, c'est s'ériger en porte-parole (Callon M., 1986-a ; Callon M., 1986-b)⁵. Les négociations, les intrigues, les actes de persuasion, les calculs, les violences sont autant de traductions qui permettent d'obtenir l'autorité de parler ou d'agir au nom d'un autre acteur ou d'une autre force (Callon M. and Latour B., 1981)⁶.

Cette transformation s'effectue grâce à des déplacements permanents : déplacements de buts, d'intérêts, de dispositifs organisationnels, d'individus (Penan H. et Callon M., 1994)⁷. Par la traduction, on suit les compromis continuels et la succession des réinterprétations (Callon M. et Latour B., 1986)⁸.

Le mouvement global de la traduction est défini par un détour (afin de former des groupes intéressés) et par un retour (issu de la formation des assemblages intéressants) (Latour B., Mauguin P. et Teil G., 1990 ; Latour B., 1989)⁹. La traduction est donc un processus général par lequel un monde social et naturel se met progressivement en forme et se stabilise avant d'être un résultat (Callon M., 1986-b)¹⁰. A la fin du processus, s'il a réussi, on n'entend plus que des voix parlant à l'unisson et se comprenant mutuellement (Callon M., 1986-a)¹¹.

¹ Callon M. (1992-b), op. cit., p. 65.

² Callon M. et Latour B. (1991), « Introduction », in Callon M. et Latour B. (sous la direction de), *La science telle qu'elle se fait. Anthologie de la sociologie des sciences de langue anglaise*, Paris : Éditions La Découverte, pp. 7-36.

³ Latour B., Mauguin P. et Teil G. (1990), « Comment suivre les innovations ? Le graphe socio-technique », *Gérer et Comprendre*, n° 20, septembre, pp. 62-79.

⁴ Callon M. (1975), « L'opération de traduction comme relation symbolique », in Roqueplo M. et Thuillier P. (sous la direction de), *Incidence des rapports sociaux sur le développement scientifique et technique*, Paris : CNRS, CORDES, pp. 105-141.

⁵ Callon M. (1986-a), « Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc », *L'Année Sociologique*, n° 36, p. 204.

Callon M. (1986-b), « The sociology of an actor-network : the case of the electric vehicle », in Callon M., Law J. and Rip A. (eds), *Mapping the Dynamics of science and technology. Sociology of science in the real world*, London : MacMillan Press, p. 24.

⁶ Callon M. et Latour B. (1981), op. cit., p. 279.

⁷ Penan H. et Callon M. (1994), op. cit., p. 81.

⁸ Callon M. et Latour B. (1986), « Comment concevoir les innovations ? », *Prospective et Santé*, n° 36, hiver, pp. 13-25.

⁹ Latour B., Mauguin P. et Teil G. (1990), op. cit.

Latour B. (1989), op. cit., p. 388.

¹⁰ Callon M. (1986-b), op. cit., p. 26.

¹¹ Callon M. (1986-a), op. cit., p. 204.

Toute analyse en termes de traduction, toute tentative d'élaboration d'un réseau se réalise selon plusieurs étapes : la problématisation, l'intéressement, l'enrôlement et la mobilisation des alliés.

La problématisation consiste comme son nom l'indique en la formulation de problèmes, mais aussi en un mouvement par lequel les acteurs s'efforcent de se rendre indispensables auprès d'autres acteurs préalablement identifiés.

Les acteurs construisent une réalité, ils identifient et définissent d'autres acteurs par leurs intérêts, leurs compétences, leurs problèmes face à l'atteinte d'objectifs. Des liens implicites ou explicites s'établissent, les réseaux d'alliances se constituent (Vinck D., 1995 ; Callon M., 1986-a)¹; la problématisation est une entre-définition des acteurs et de leurs intérêts (Callon M., 1986-a)². Chaque protagoniste est impliqué dans des luttes pour imposer sa définition de la réalité et devenir indispensable, autrement dit faire de son projet un point de passage obligé³ pour tous les autres acteurs (Callon M., 1992-b ; Akrich M., 1989)⁴.

Pour s'imposer, stabiliser l'identité des autres entités et de se placer entre elles (Callon M., 1986-a ; Vinck D., 1995)⁵, il faut réussir à les intéresser. Pour ce faire, il s'agit d'une part d'accepter de traduire leurs demandes, attentes et observations (contenu), c'est-à-dire interpréter ce que sont et veulent les acteurs à enrôler et auxquels s'associer (Callon M., 1986-a ; Callon M., 1994)⁶, et d'autre part de mettre en place un dispositif qui va les amener à s'allier avec vous (contexte).

Les dispositifs d'intéressement⁷ ont pour but de détourner une entité de ses objectifs pour la faire passer par le point de passage obligé précédemment défini, de rompre ses liens sociaux ou associations concurrentes afin de remodeler son identité et de la tenir dans de nouveaux tissus de relations, dans de nouvelles associations (Vinck D., 1995)⁸. Les entités intéressées voient alors leur identité se modifier tout au long du processus d'intéressement (Callon M., 1986-a)⁹. Des structures sociales prennent forme, composées à la fois d'entités naturelles et humaines.

Lorsqu'il réussit, le dispositif d'intéressement aboutit à l'enrôlement, mécanisme par lequel un rôle est défini et affecté à chacun des membres du réseau qui l'accepte

¹ Vinck D. (1995), op. cit., p. 204.

Callon M. (1986-a), op. cit., p. 185.

² Callon M. (1986-a), op. cit., p. 181.

³ Un point de passage obligé correspond à une position stratégique incontournable qui permet, au prix d'un détour, de réaliser ses buts, Latour B. (1989), op. cit., p. 370.

⁴ Callon M. (1992-b), op. cit., p. 61.

Akrich M. (1989), « La construction d'un système socio-technique. Esquisse pour une anthropologie des techniques », *Anthropologie et Sociétés*, Vol. 13, n° 2, p. 36.

⁵ Callon M. (1986-a), op. cit., p. 185.

Vinck D. (1995), op. cit., pp. 204-205.

⁶ Callon M. (1986-a), op. cit., p. 189.

Callon M. (1994), op. cit., p. 12.

⁷ Le courrier électronique, le minitel ou le Club Med, en tant que dispositifs techniques ou formes d'organisation, sont autant d'exemples de dispositifs d'intéressement mentionnés par Vinck D. (1995), op. cit., p. 205.

⁸ Vinck D. (1995), op. cit., p. 205.

⁹ Callon M. (1986-a), op. cit., p. 187.

(Callon M., 1986-a)¹. Enrôler les acteurs a pour but d'obtenir d'eux une mobilisation² ; de l'affectation de rôle découle une forme d'implication dans l'action. Par l'entremise des intermédiaires, la sélection de porte-parole et la mise en place des équivalences qu'ils établissent, la mobilisation contribue à réduire le nombre d'interlocuteurs représentatifs, à convertir des entités nombreuses et hétérogènes en un plus petit nombre d'entités plus homogènes et plus facilement contrôlables³. La mobilisation d'une population d'alliés se matérialise alors par toute une série de déplacements, de simplifications et de rapprochements qui conduit à ponctualiser (à transformer en un point ou en une boîte noire) un monde éventuellement informe ou réseau d'entités en les liant solidement entre elles (Vinck D., 1995)⁴.

1.2. Les principes méthodologiques

La sociologie de la traduction se distingue par deux principes méthodologiques⁵, le principe de symétrie généralisée et le principe de libre association.

1.2.1. Le principe de symétrie généralisée

Le principe de symétrie généralisée veut que l'observateur parle dans les mêmes termes de tous les points de vue en présence (Callon M., 1986-a)⁶. Ainsi, la sociologie de la traduction exige de l'analyste, d'une part, qu'il traite la question de l'échec ou de la réussite dans les mêmes termes méthodologiques (symétrie de l'explication), et, d'autre part, qu'il accorde autant d'importance aux sujets qu'aux objets (symétrie humains/non-humains).

1.2.1.1. *Principe de symétrie de l'explication*

Ce principe se base sur le principe de symétrie de David Bloor⁷ qui impose de traiter de la même façon les gagnants et les perdants, les réussites et les échecs, la

¹ Callon M. (1986-a), op. cit., p. 190.

² Mobilisation signifie ici rendre mobiles des entités qui ne l'étaient pas (Callon M., 1986-a, op. cit., p. 197 ; Vinck D., 1995, op. cit., p. 206).

³ Cette démarche équivaut à des "investissements de forme" au sens où l'entend Thévenot L. (1986), « Les investissements de forme », in Thévenot L. (sous la direction de), *Conventions économiques*, Paris : Cahiers du CEE/PUF, p. 26 et 63. Dans le cadre de la théorie de la traduction et de l'acteur-réseau, l'investissement de forme « désigne le travail consenti par un acteur-traducteur pour substituer à des entités nombreuses et difficilement manipulables un ensemble d'intermédiaires moins nombreux, plus homogènes et plus faciles à maîtriser et contrôler » (Callon M. et Law J., 1989, « La protohistoire d'un laboratoire », in Callon M. (sous la direction de), *La science et ses réseaux. Genèse et circulation des faits scientifiques*, Paris : Editions La Découverte, p. 87). Ces investissements de forme ont pour intérêt de faire apparaître des acteurs sous une multitude de formes différentes et permettent ainsi la stabilité d'une situation.

⁴ Vinck D. (1995), op. cit., p. 206.

⁵ Pour de plus amples détails sur les principes, voir Latour B. (1989), op. cit., pp. 627-630.

⁶ Callon M. (1986-a), op. cit., pp. 175-176.

⁷ Bloor D. (1976), *Knowledge and Social Imagery*, London : Routledge and Kegan Paul (traduction : *Sociologie de la logique ou les limites de l'épistémologie*, 1982, Paris : Pandore). Dans cet ouvrage, David Bloor définit le « programme fort » affirmant que la totalité de la pratique scientifique, y compris la distinction entre vérité et erreur, est du ressort de l'analyse sociologique, et que l'adhésion à une théorie scientifique relève du même type d'explication (psychologique, sociale,

connaissance vraie et la fausse, la connaissance et la croyance, l'intérieur et l'extérieur. En vertu de ce principe, il est interdit de changer de grille d'analyse, de concepts, selon que l'on rend compte du rejet d'une théorie ou de son acceptation (Vinck D., 1995)¹, les mêmes facteurs explicatifs doivent être utilisés (Latour B., 1991)².

En somme l'observateur doit faire comprendre pourquoi un des protagonistes d'une controverse finit par se rendre aux arguments de son adversaire, comment un point de vue finit par s'imposer (Callon M. et Latour B., 1991)³.

Par conséquent, une explication symétrique épouse les argumentations et les contre-argumentations, s'abstient de tout jugement et suit pas à pas l'établissement du consensus. Le principe de symétrie implique que l'on entre dans les contenus (Callon M. et Latour B., 1991)⁴.

Ce principe de symétrie est un principe méthodologique qui permet d'obtenir une connaissance réaliste du processus de construction des connaissances (Callon M. et Latour B., 1991)⁵. Il permet le déploiement de toutes les controverses, l'examen minutieux de tous les points de vue. Pour ces raisons, il peut sembler a priori pertinent pour l'observation sociale.

1.2.1.2. Principe de symétrie humain/non-humain

Ce principe consiste à rendre compte de la présence et des mouvements des non-humains au même titre que ceux des humains.

Le social ne se résume pas aux seuls humains, à leurs seuls rapports sociaux, à leurs seuls intérêts économiques. Les groupements d'humains, exempts de non-humains, sont très rares (Callon M., 1991-a)⁶ ; le social se compose donc, en large partie, de non-humains mobilisés en son sein (Latour B., 1995)⁷. Il faut doter les non-humains du rôle qu'ils jouent dans la constitution de l'humain et du lien social⁸ ; « les non-humains ne sont pas taillables et corvéables à merci, ils ne disent pas n'importe quoi » (Callon M. et Latour B., 1991)⁹.

Les entités non-humaines et les dispositifs mis en place pour les représenter ne sont pas sans effets. Il convient de saisir leur présence, leurs relations, leurs mouvements,

économique, politique, etc.) que toute croyance (Stengers I., 1995, *L'invention des sciences modernes*, Collection Champs n° 308, Paris : Edition Flammarion, p. 195, note 1).

Pour une critique du « programme fort », voir Isambert F-A. (1985), « Un programme fort en sociologie de la science ? », *Revue Française de Sociologie*, Vol. XXVI, n° 3, juillet-septembre, pp. 485-508.

¹ Vinck D. (1995), op. cit., p. 196.

² Latour B. (1991), *Nous n'avons jamais été modernes. Essai d'anthropologie symétrique*, Paris : Editions La Découverte, p. 129.

³ Callon M. et Latour B. (1991), op. cit., p. 24.

⁴ Callon M. et Latour B. (1991), op. cit., p. 25.

⁵ Callon M. et Latour B. (1991), op. cit., p. 25.

⁶ Callon M. (1991-a), op. cit., p. 208.

⁷ Latour B. (1995), « Philosophie contre sociologie des sciences, une querelle enfin dépassée ? », *Le Débat*, janvier, p. 9.

⁸ Dans *Les microbes : guerres et paix* (1984), Paris : Editions A.M. Métailié, Latour B. montre comment le microbe (quasi-objet) redéfinit le lien social. Avant et après Pasteur, la société n'est plus la même.

⁹ Callon M. et Latour B. (1991), op. cit., p. 34.

leurs expressions, leurs actions et leurs réactions au même titre que ceux des humains (Vinck D., 1995)¹.

Ainsi pour Callon M. et Latour B. les objets peuvent être investis et affectés (fonction, rôles) au point de devenir d'incontournables figures animées. A l'inverse, les humains peuvent être traités en non-humains (Callon M., 1991-a)². Dans les deux cas, il convient d'accorder le même intérêt à tous les actants du système étudié. Il ne s'agit pas d'affirmer l'identité des humains et des non-humains mais d'éviter de supposer a priori des différences de nature entre eux.

Le principe de symétrie généralisée exige donc de traiter de la même façon les connaissances acceptées et rejetées mais également de rendre compte dans les mêmes termes des aspects sociaux et techniques.

1.2.2. Le principe de libre association

La production d'informations et de techniques est marquée par des négociations et discussions entre des acteurs de divers horizons. Il en résulte des transformations, à la fois des contenus et des protagonistes. Les compromis qui en sortent expliquent la clôture des débats et la stabilité des produits.

Le principe de libre association consiste à saisir les circonstances et événements qui se produisent, saisir les interactions sans imposer de grille d'analyse préétablie ni de distinctions a priori et suivre les entités (humaines et non-humaines) lors de leurs déplacements (Vinck, 1991)³. L'observateur accepte de considérer que l'inventaire des catégories utilisées, des entités mobilisées et des relations dans lesquelles elles entrent, est en permanence discuté par les acteurs. Il s'agit de laisser aux acteurs leurs marges de manœuvre (Callon M., 1986-a)⁴.

La sociologie de la traduction et de l'acteur-réseau nous propose des outils pour rendre compte de la construction du lien social, de sa préservation et de sa transformation. La traduction et l'acteur-réseau ne constituent guère, à proprement parler, un modèle au même titre que les approches de paradigme ou de système. Ce sont des concepts souples qui permettent de décrire les associations changeantes qui transforment tout à la fois le monde des objets qui nous entourent, l'identité des acteurs et leurs relations.

Ils incitent l'observateur à une attitude parfaitement symétrique, mais permettent aussi d'expliquer comment s'établit le silence du plus grand nombre qui assure à quelques-uns la légitimité de la représentativité et le droit à la parole (Callon M., 1986-a)⁵.

On peut alors se demander s'il est possible d'anticiper quels seront les effets de l'adoption de la notion d'hybride et du principe de symétrie dans des procédures de

¹ Vinck D. (1995), op. cit., p. 199.

² Callon M. (1991-a), op. cit., p. 208.

³ Vinck D. (1991), « Introduction », in Vinck D. (sous la coordination de), *Gestion de la recherche. Nouveaux problèmes, nouveaux outils*, Collection Management, Bruxelles : De Boeck, pp. 5-24.

⁴ Callon M. (1986-a), op. cit., p. 177.

⁵ Callon M. (1986-a), op. cit., p. 205.

gestion, et de voir comment une approche qui se veut non-prescriptive vis-à-vis des acteurs pourrait éventuellement transformer des procédures gestionnaires.

1.3. L'organisation comme un réseau socio-technique

Toute recherche sur l'observation sociale se pose la question de l'organisation. Les caractéristiques des démarches d'observation sociale sont liées au choix d'organisation.

L'organisation est une agrégation d'individus avec des buts et des motivations multiples, variables et éventuellement contradictoires (Friedberg E., 1992)¹, d'où l'idée selon laquelle l'organisation implique inévitablement des conflits d'intérêts² : « La simple observation que les organisations comprennent des conflits d'intérêts est devenue la base pour le prolongement de concepts liés aux questions d'échange d'information, de négociation, de contrats et de problèmes d'agence » (March J.G., 1996)³. « Chacun des courants organisationnels, dans leur sphère respective, développe une problématique, insiste sur certains éléments plutôt que sur d'autres et fourni à l'analyse des organisations des schémas d'interprétation » (Chanlat J-F. et Seguin F., 1987)⁴. Selon la théorie présentée et son interprétation du problème de l'ordre, l'organisation est :

- un univers d'échange et de conflit,
- un instrument de coopération entre des intérêts conflictuels (Burns T., 1961 et 1966 ; Giorgi P., 1973)⁵,
- une arène où se prennent des décisions (Cyert R.M. et March J.G., 1963)⁶,
- un contexte où se rencontrent, s'affrontent et s'ajustent des rationalités limitées et comportements multiples (Zan S. et Ferrante M., 1996)⁷,
- une communauté relativement homogène (Sainsaulieu R., 1987)¹,

¹ Friedberg E. (1992), « Organisation », in Boudon R. (sous la direction), *Traité de Sociologie*, Paris : PUF, p. 360.

² En théorie des organisations, les thèmes dominants en Europe sont relatifs au pouvoir et aux conflits : Koza M.P. and Thoenig J-C. (1995), « Organizational theory at the crossroads : some reflections on european and united states approaches to organizational research », *Organization Science*, Vol. 6, n° 1, janvier-février, pp. 1-8.

Üsdiken B. and Pasadeos Y. (1995), « Organizational analysis in North America and Europe : a comparison of co-citation networks », *Organization Studies*, Vol. 16, n° 3, pp. 503-526.

³ March J.G. (1996), « Continuity and change in theories of organizational action », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, n° 2, juin, pp. 278-287.

⁴ Chanlat J-F. et Seguin F. (1987), « Introduction », in Chanlat J-F. et Seguin F., *L'analyse des organisations. Une anthologie sociologique*, Tome 2 : *Les composantes de l'organisation*, Gaëtan Morin éditeur, p. 43

⁵ Burns T. (1961), « Micro-politics : mechanisms of institutional change », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 6, pp. 257-281.

Burns T. (1966), « On the plurality of social systems », in Lawrence J.R. (ed.), *Operational research and the social sciences*, Oxford : Pergamon Press.

Giorgi P. (1973), « The goal paradigm and notes, toward a counter paradigm », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 18, n° 3, pp. 291-310.

⁶ Cyert R.M. et March J.G. (1963), *A behavioral theory of the firm*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

⁷ Zan S. et Ferrante M. (1996), *Le phénomène organisationnel*, Collection Logiques Politiques, Paris : Editions L'Harmattan, p. 29.

- un nœud de contrats (Alchian A. et Demsetz H., 1972 ; Jensen M.C. et Meckling W.H., 1976 ; Klein B., 1983)².

Les situations complexes auxquelles les entreprises et les gestionnaires doivent faire face aujourd'hui sont généralement vues comme autant d'obstacles à franchir (Brénot J. et Tuvée L., 1996)³ : la complexité sociale est perçue comme une limite qui pèse sur l'action.

Cette vision de l'organisation appelle la recherche de cohérence, élément essentiel de renforcement ou d'affaiblissement de la performance de l'organisation (Amblard H., Bernoux P., Herreros G. et Livian Y-F., 1996)⁴.

L'originalité de l'observation sociale consiste à traduire la question de l'organisation par la question du réseau. Cette partie met l'accent sur les mécanismes de coordination incitant des acteurs aux intérêts divergents à jouer un jeu coopératif dans un réseau.

L'observation sociale aborde d'une manière renouvelée la question classique en théorie des organisations de l'intégration organisationnelle. Elle s'attache à révéler les mécanismes par lesquels est obtenu ce minimum de coopération et de prévisibilité des comportements sans lesquelles aucune structure d'action collective ne saurait subsister (1.3.1). L'observation sociale se place dans ce cadre puisqu'elle doit permettre aux directeurs des ressources humaines de mieux élaborer leurs décisions et d'adapter leur mise en oeuvre à la diversité des attentes et des attitudes des salariés.

La notion de réseau prend une place de plus en plus importante dans les discours et les modes de raisonnement des chercheurs sur l'organisation (1.3.2). Dans les relations organisationnelles, la mise en place au-delà du cadre légal de systèmes de règles constitue la clé de voûte de la coordination, et le réseau s'avère approprié pour analyser l'organisation en tant que lieu de négociations, de règles, de conventions. Il s'agit d'un travail de construction d'intérêts communs.

1.3.1. La question de l'intégration organisationnelle

De manière générale, on peut dire que tous les travaux ayant pour objet l'organisation et ses membres traitent de manière implicite ou explicite de ce problème d'intégration (Lazega E., 1994-a ; Maurice M., 1994)¹.

¹ Sainsaulieu R. (1987), *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Paris : Dalloz et Presse de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, Chapitre 3.

² Alchian A. and Demsetz H. (1972), « Production, information costs and economic organization, *American Economic Review*, Vol. 62, pp. 777-795.

Jensen M.C. et Meckling W.H. (1976), « Theory of the firm : managerial behavior, agency costs and ownership structure », *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, octobre, pp. 305-360.

Klein B. (1983), « Contracting costs and residual claims : the separation of ownership and control », *Journal of Law and Economics*, Vol. 26, pp. 367-374.

³ Brénot J. et Tuvée L. (1996), *Le changement dans les organisations*, Que sais-je ?, n° 3114, Paris : PUF, p. 15.

⁴ Amblard H., Bernoux P., Herreros G. et Livian Y-F. (1996), op. cit., p. 19.

L'objectif du management consiste donc à coordonner, intégrer, articuler les intérêts particuliers pour qu'une relative cohérence organisationnelle apparaisse (Genelot D., 1992 ; Amadiou J-F., 1993 ; Friedberg E., 1993)². Cette convergence est le produit d'un ordre (Padioleau J-G., 1986 ; Friedberg E., 1992)³. Le degré d'intégration varie en fonction du mécanisme choisi.

Enfin, toute organisation est soumise à deux mouvements contraires. D'un côté, il faut intégrer les différences individuelles afin de poursuivre les objectifs de l'organisation, autrement dit se centrer sur l'organisation et la considérer d'abord comme un système fermé. Et, d'un autre, il s'agit de tenir compte des relations de l'organisation avec son environnement, sa survie et son développement dépendant de forces exogènes qu'il convient d'identifier avec soin.

On peut donc faire une distinction entre une approche minimaliste et une approche maximaliste de l'intégration.

1.3.1.1. La conception minimaliste

La conception minimaliste de l'intégration renvoie à la dimension contractuelle de l'organisation : l'intégration n'est-elle pas en effet inscrite de manière explicite et présente de manière implicite dans les contrats qui lient les individus à l'organisation ?⁴

« Un contrat est un accord entre deux (ou plusieurs) agents économiques par lequel ils s'obligent envers un ou plusieurs autres à céder ou s'approprier, faire ou ne pas faire certaines choses » (Brousseau E., 1993)⁵. Le contrat de travail est réputé donner lieu à une négociation bilatérale entre les deux parties. En fait, il présente certaines caractéristiques d'un contrat d'adhésion puisque, dans la plupart des cas, le salarié, en y souscrivant, se soumet à un ensemble de règles déjà établies, régissant le fonctionnement de l'institution qui l'emploie : règlement intérieur, échelle des salaires, organisation du travail.

¹ Lazega E. (1994-a), « Conflits d'intérêts dans les cabinets américains d'avocats d'affaires : concurrence et auto-régulation », *Sociologie du Travail*, Vol. 36, n° 3, pp. 315-336.

Maurice M. (1994), « Acteurs, règles et contextes. A propos des formes de régulation sociale et de leur mode de généralisation », *Revue Française de Sociologie*, Vol. 35, n° 4, octobre-décembre, pp. 645-658.

² Genelot D. (1992), *Manager dans la complexité. Réflexions à l'usage des dirigeants*, INSEP éditions, Paris, Chapitres 6 et 8.

Amadiou J-F. (1993), *Organisations et travail. Coopération, conflit et marchandage*, Collection Ressources Humaines, Paris : Vuibert, p. 30.

Friedberg E. (1993), *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*, Collection Points Essais, n° 341, Paris : Editions du Seuil, p. 55.

³ Padioleau J-G. (1986), *L'ordre social. Principes d'analyse sociologique*, Collection Logiques Sociales, Paris : L'Harmattan, p. 18.

Friedberg E. (1992), op. cit., p. 360.

⁴ Bellier-Michel S. (1997), *Le savoir-être dans l'entreprise, utilisation en gestion des ressources humaines*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, sous la direction d'Hervé Penan, mai, Université des Sciences Sociales de Toulouse.

⁵ Brousseau E. (1993), *L'économie des contrats. Technologies de l'information et coordination interentreprises*, Collection Economie en liberté, Paris : PUF, p. 25.

De façon plus générale, le salarié accepte de se placer dans une position de subordination juridique qui est la caractéristique fondamentale du contrat de travail (Magniadas J., 1996)¹. Ce dernier se différencie en effet d'autres formes de contrat, apparemment voisines, par le lien de dépendance juridique qu'il crée entre employeur et salarié. On peut donc penser que ce lien de subordination inclut systématiquement des comportements cohérents. Pour le salarié, l'acceptation du lien de subordination constitutif du contrat de travail vaut reconnaissance du pouvoir de direction de l'employeur et de son pouvoir disciplinaire (droit de réprimer les manquements imputables au salarié). En effet, le pouvoir légal de l'employeur « permet de sanctionner non seulement la non exécution de la prestation de travail, ce qui serait logique dans des simples relations contractuelles, mais aussi des comportements qui ne sont en eux-mêmes ni illégaux ni immoraux, et qui, dans d'autres cadres que celui du lieu de travail pourraient parfaitement être considérés comme socialement acceptables. » (Rojot J., 1992)². Les attentes des employeurs vont bien au-delà du contrat, et bien des salariés non promus, licenciés, jugés sans potentiels ou simplement dévalorisés n'ont pourtant rien à se reprocher vis-à-vis de leur contrat de travail.

L'utilité du contrat n'est pas remise en cause, mais son efficacité en tant qu'instrument de régulation des relations individus/organisation est limitée. Le contrat de travail, par nature incomplet, génère des asymétries d'information et des coûts de transaction. Le contrat ne constitue qu'un premier accord intrinsèquement imparfait, il est conçu pour être débordé. Il ne suffit donc pas d'étudier le contrat pour comprendre le comportement des acteurs dans une organisation, il est nécessaire d'observer les différents moyens mis en oeuvre par les partenaires pour se coordonner.

Au-delà du contrat, l'intégration organisationnelle peut être sous-tendue par des mécanismes complémentaires comme le contrôle (Taylor F.W., 1971)³, l'autorité (Hobbes T., 1971)⁴, la légitimité (Weber M., 1971)⁵, le pouvoir (Crozier M. et Friedberg E., 1977)⁶, un système contribution-rétribution (Akerlof G.A., 1982 ; Bernoux P., 1985)⁷, la confiance (Paradeise C. et Porcher P., 1990)¹, la culture (Sainsaulieu R., 1988 ; Galambaud B., 1988)².

¹ Magniadas J. (1996), « Contrats de travail et rapports sociaux », in Andréani T., Gaudeaux J-F. et Naud D. (sous la direction de), *L'entreprise : lieu de nouveaux contrats ?*, Paris : L'Harmattan, pp. 185-210.

² Rojot J. (1992), « Déontologie et gestion des ressources humaines », in De La Bruslerie H. (coordonné par), *Ethique, déontologie et gestion de l'entreprise*, Paris : Economica, pp. 117-139.

³ Taylor F.W. (1971), *La direction scientifique des entreprises*, Paris : Dunod.

⁴ Hobbes T. (1971), *Léviathan*, Paris : Editions Sirey.

⁵ Weber M. (1971), *Economie et société*, Tomes 1 et 2, Paris : Plon. Paru en anglais en 1947 sous le titre *The theory of social and economic organization*, traduit et édité par Henderson A.M. et Parsons T., New York : Oxford University Press.

⁶ Crozier M. et Friedberg E. (1977), op. cit.

⁷ Akerlof G.A. (1982), « Labor contracts as partial gift exchange », *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 97, n° 4, novembre, pp. 543-569.

Bernoux P. (1985), *La sociologie des organisations. Initiation*, Collection Points/Essai n° 180, Paris : Editions du Seuil, p. 122.

En matière d'observation sociale, il apparaît nécessaire d'enrichir l'analyse de la théorie des contrats dans le sens d'une prise en compte de l'ensemble des modes de coordination que peuvent mobiliser les acteurs. Les mécanismes de cohésion organisationnelle analysés jusqu'à présent privilégient les relations à l'intérieur de l'entreprise. Cependant, le comportement des acteurs est aussi déterminé par des éléments extérieurs à l'entreprise. Il est nécessaire de considérer l'influence de l'environnement sur l'organisation.

1.3.1.2. *La conception maximaliste*

Depuis les années 60, il est admis que la dynamique interne de l'organisation est affectée par les éléments extérieurs qui composent son environnement (Giraud C., 1993)³. Les effets de ces forces exogènes conditionnent la survie et le développement des organisations (Chanlat J-F. et Seguin F., 1983)⁴. L'organisation s'apparente à un système ouvert où tous les éléments sont en liaison et interdépendants, autrement dit elle est soumise aux aléas et aux incertitudes liés à cet environnement (Chanlat J-F. et Seguin F., 1983)⁵.

La différenciation croissante des marchés, l'accélération du changement technologique, le relèvement du niveau culturel et technique des salariés sont autant de contraintes qui s'imposent à l'entreprise. L'environnement détermine la vie organisationnelle à différents niveaux⁶, et plus particulièrement par l'intermédiaire des rôles extra-organisationnels des membres de l'organisation : ceux-ci conservent toujours des attaches à l'extérieur de l'organisation qui influencent leurs modalités de participation à l'intérieur de l'organisation (voir les premiers travaux sur ce sujet de Kerr C. et Siegel A., 1954 ; Turner A. et Lawrence P., 1965 ; Blauner R., 1964)⁷. L'organisation est unanimement reconnue comme complexe (Balandier G., 1987 ; Gruère J-P., 1991 ; Rifai N., 1996 ; Moessinger P., 1996)⁸ et organique (Burns T. et

¹ Paradeise C. et Porcher P. (1990), « Le contrat ou la confiance dans la relation salariale », *Travail et Emploi*, n° 46, 4^{ème} trimestre.

² Sainsaulieu R. (1988), op. cit.

Galambaud B. (1988), *L'initiative contrôlée ou le nouvel art du manager*, Paris : Entreprise moderne d'édition.

³ Giraud C. (1993), *L'action commune. Essai sur les dynamiques organisationnelles*, Collection Logiques Sociales, Paris : L'Harmattan, p. 73.

⁴ Chanlat J-F. et Seguin F. (1983), « Introduction », in Chanlat J-F. et Seguin F. (eds.), *L'analyse des organisations. Une anthologie sociologique*. Tome 1 : *Les théories de l'organisation*, Collection Administration, Montréal : Préfontaine Inc., pp. 25-26.

⁵ Chanlat J-F. et Seguin F. (1983), op. cit., p. 27.

⁶ Les caractéristiques agrégées de l'environnement, la culture, la structure du marché, les autres organisations formelles ; voir Chanlat J-F. et Seguin F. (1983), op. cit., pp. 29-31.

⁷ Kerr C. et Siegel A. (1954), « The interindustry propensity to strike. An international comparison », in Kornhauser A., Dubin R. et Ross A.M. (eds.), *Industrial conflict*, New York : Mc Graw-Hill.

Turner A. et Lawrence P. (1965), *Industrial jobs and the worker*, Cambridge : Harvard University Press.

Blauner R. (1964), *Alienation and freedom : The factory worker and his industry*, Chicago : University of Chicago Press.

⁸ Balandier G. (1987), « Idéologie : 1966-1986 », *Le Magazine littéraire*, n° 239-240, mars, pp. 25-27.

Stalker G.M., 1966)¹. Elle ne peut plus être perçue comme décomposable, autonome, et se déplaçant vers un point d'équilibre déterminé et prévisible, autrement dit mécaniste². Le concept de complexité renvoie à l'incomplétude, à l'inachèvement et à l'imbrication des causes et des effets (Genelot D., 1992 ; Igalens J. et Loignon C., 1997)³. Il fait état des interactions entre les composantes d'un système et, entre ses composantes et l'environnement (Cohendet P. et Llerena P., 1989)⁴.

Même si cette conception de l'organisation en tant que système ouvert et complexe se trouvait déjà à l'état embryonnaire dans certains ouvrages⁵, c'est l'approche systémique qui a formalisé l'ouverture de l'organisation sur son environnement⁶. Cependant, cette conception de l'organisation ne doit pas être poussée à l'extrême comme dans la théorie des systèmes⁷ ou dans la théorie de la contingence⁸ qui adoptent une démarche trop déterministe (Desreumaux A., 1989 ; Gruère J-P., 1991 ; Amblard H., Bernoux P., Herreros G. et Livian Y-F., 1996)⁹. La notion de système¹⁰ est un cadre qui permet de prendre en compte la complexité des processus

Gruère J-P. (1991), « Introduction », in Aubert N., Jabes J., Laroche H. et Michel S., *Management, aspects humains et organisationnels*, Paris : PUF Fondamental, p. 27.

Rifai N. (1996), *L'analyse des organisations. Démarches et outils sociologiques et psychologiques d'intervention*, Collection Dynamiques d'entreprises, Paris : L'Harmattan, p. 11.

Moessinger P. (1996), *Irrationalité individuelle et ordre social*, Genève : Librairie Droz, p. 168.

¹ Burns T. et Stalker G.M. (1966), *The management of innovation*, Tavistock.

² Les hypothèses du paradigme mécaniste qui ont contribuées à l'édification du modèle taylorien n'apparaissent plus en mesure de fournir une représentation du fonctionnement de l'organisation. L'hypothèse déterministe (en l'absence de toute temporalité, le système obéit à un ensemble de lois invariantes), l'hypothèse d'universalité (le recours aux méthodes scientifiques laisse supposer au dirigeant qu'il connaît avec exactitude le comportement optimal de tout système), et l'hypothèse réductionniste (les faits sociaux s'expliquent par les conduites individuelles) ne sont plus d'actualité (Germain C., 1995, « De l'organisation mécaniste à l'organisation complexe : réflexions sur l'évolution des modèles organisationnels et son influence sur la fonction contrôle de gestion », Papier de recherche de l'Institut de Gestion de Rennes n° 72, mai, p. 5).

³ Genelot D. (1992), op. cit., p. 68.

Igalens J. et Loignon C. (1997), op. cit., p. 9.

⁴ Cohendet P. et Llerena P. (1989), « Productique et gestion », *Encyclopédie de gestion*, Article 114, Paris : Economica, p. 2350.

⁵ Barnard C.I., dans *The Functions of the Executive*, parle d'"environnement interne" (les rôles extra-organisationnels des participants) et d'"environnement externe" (le système coopératif dont fait partie l'organisation). Le modèle de March J.G. et Simon H.A., que l'on retrouve dans *Les organisations. Problèmes psycho-sociologiques*, est un modèle d'échange en termes de contribution et de rétribution entre une organisation, ses employés et ses clients. Enfin, Parsons T. dans *Structure and Process in Modern Societies* considère l'organisation formelle comme un sous-système en relation avec les autres sous-systèmes sociaux que sont la culture, la structure économique, la structure politique et les valeurs d'une collectivité donnée.

⁶ Pour l'application de la notion de système aux organisations, voir les travaux fondateurs de Katz D. et Kahn R.L. (1966), *The social psychology of organizations*, New York : John Wiley and Son.

⁷ Bertalanffy L.Von (1973), *Théorie générale des systèmes*, Paris : Bordas.

⁸ Mintzberg H. (1982), op. cit.

⁹ Desreumaux A. (1989), « Structures de l'entreprise », *Encyclopédie de gestion*, Article 134, Paris : Economica, pp. 2792-2793.

Gruère J-P. (1991), op. cit., p. 24.

Amblard H., Bernoux P., Herreros G. et Livian Y-F. (1996), op. cit., p. 23.

¹⁰ Un système est « un ensemble d'éléments organisés en interactions complexes en vue d'une finalité dans un environnement changeant » (Genelot D., 1992, op. cit., p. 109).

organisationnels, mais qui relève plus d'une analogie que d'une notion opérationnelle.

Plusieurs critiques peuvent être formulées. Les modèles disponibles ont tendance à formaliser l'entreprise, c'est-à-dire à tenter de la concevoir comme un ensemble d'éléments plus ou moins prévisibles afin de mieux pouvoir l'appréhender. Ils sont pour l'essentiel des modèles normatifs fait de présupposés et non des modèles d'analyse (Brabet J., 1993 ; Üsdiken B. and Pasadeos Y., 1995)¹. Ils conduisent à un management "panoptique" (au sens de Pichault F., 1993)², donnant l'illusion de rendre l'organisation transparente en standardisant les comportements. A cette première critique s'ajoute celle relative au principe téléologique de la modélisation systémique. En effet, d'après la théorie, un système poursuit un but ou un objectif préalablement défini, chaque sous-système apportant sa contribution pour sa réalisation. Cependant, même si l'objectif commun donne sa signification au système, le problème reste la convergence entre les finalités individuelles et la finalité de l'organisation. Le mythe du consensus est remis en cause. La notion de système trouve ainsi plusieurs limites.

L'observation sociale analyse les mécanismes organisationnels en jeu pour obtenir la cohésion sociale de l'organisation. Autrement dit, il s'agit d'observer des situations d'interactions en décrivant les dispositifs sur lesquels s'appuient les acteurs pour se coordonner. En réalité, ces dispositifs prennent place dans un réseau.

1.3.2. L'organisation en réseau

Le concept de réseau est approprié pour étudier les organisations (Callon M., 1992-b ; Lazega E., 1992 ; Alter N., 1996 ; Latour B., 1996)³ et comprendre leur dynamique (Amblard H., Bernoux P., Herreros G. et Livian Y-F., 1996)⁴.

Dans cette optique, il s'agit d'abord de préciser dans quelle mesure l'organisation peut être assimilée à un réseau (1.3.2.1), pour ensuite mettre en avant les mécanismes tels que les règles et les conventions qui font vivre les relations entre acteurs (1.3.2.2).

¹ Brabet J. (1993), « La gestion des ressources humaines en trois modèles », in Brabet J. (coordonné par), *Repenser la Gestion des Ressources Humaines ?*, Collection Gestion, Paris : Economica, pp. 69-141.

Üsdiken B. and Pasadeos Y. (1995), op. cit.

² Pichault F. (1993), *Ressources humaines et changement stratégique*, Bruxelles : De Boeck Université.

³ Callon M. (1992-b), op. cit., p. 55.

Lazega E. (1992), « Analyse de réseaux d'une organisation collégiale : les avocats d'affaires », *Revue Française de Sociologie*, Vol. 33, n° 4, octobre-décembre, pp. 559-589.

Alter N. (1996), *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation*, Collection Premier Cycle, Paris : PUF, pp. 172-177.

Latour B. (1996), op. cit.

⁴ Amblard H., Bernoux P., Herreros G. et Livian Y-F. (1996), op. cit., p. 134.

1.3.2.1. Caractérisation d'un réseau socio-technique

La sociologie de la traduction conduit à une méthodologie d'analyse et d'élaboration de réseau. Même si la production des faits scientifiques et l'innovation sont au centre des préoccupations de cette approche, il existe un intérêt à considérer l'organisation comme objet d'étude pertinent : « la notion de réseau est un bon candidat pour prendre le relais de catégories antérieures comme celles de sphère d'activité, d'institution, d'organisation » (Callon M., 1992-b)¹.

L'organisation est analysée comme « un réseau à part entière où interagissent en permanence et sans ordre préétabli a priori les différentes fonctions que sont la conception, le marketing, la production, le développement, le management » (Callon M., 1992-b)². Appréhender l'organisation comme un réseau consiste en un "reformatage"³. Les réseaux étudiés par les économistes se réduisent pour l'essentiel à une métrique du comportement des acteurs (Callon M., 1991-a)⁴. Quant aux sociologues, ils privilégient les relations entre acteurs sociaux, en l'absence de tout support matériel (Bakis H., 1993)⁵. Les réseaux socio-techniques font référence aux relations entre humains et non-humains (objets, outils, instruments de mesure) (Callon M., 1992-b)⁶. Dans cette perspective, « l'organisation est une tresse de réseaux matérialisés dans des bons de commandes et des organigrammes, des procédures locales et des arrangements particuliers » (Latour B., 1991)⁷.

La notion de réseau indique que les ressources sont toutes concentrées en quelques lieux, les nœuds, mais que ces nœuds sont reliés les uns aux autres par des mailles ; grâce à ces connexions les quelques ressources dispersées deviennent un filet qui semble s'étendre partout (Latour B., 1989)⁸. Le cloisonnement des activités est rejeté. Toutes les entités qui participent à un problème sont chaînées⁹, les relations au sein de l'organisation deviennent locales en tout point (Latour B., 1991)¹⁰. On évite ainsi de fractionner l'organisation de manière arbitraire. Le réseau est l'agencement intermédiaire qui permet de se connecter sans être pour autant ni local ni global¹¹. Il convient au caractère collectif de l'organisation en favorisant les coopérations souples, en assurant la complémentarité des compétences et en accélérant la circulation de l'information. Il maintient la décentralisation des décisions tout en

¹ Callon M. (1992-b), op. cit., p. 55.

Voir aussi Latour B. (1993), « Can sociology of science teach anything to the study of organization ? », *Draft for the EGOS meeting*, 8th of July, Paris.

² Callon M. (1992-b), op. cit., p. 57.

³ Reformatage signifie transformer un fait, une notion, en l'occurrence l'entreprise, en des termes spécifiques à une discipline. Voir Latour B. (1996), op. cit.

⁴ Callon M. (1991-a), op. cit., p. 225.

⁵ Bakis H. (1993), op. cit., p. 95.

⁶ Callon M. (1992-b), op. cit., p. 60.

⁷ Chandler A.D. cité par Latour B. (1991), op. cit., p. 165.

⁸ Latour B. (1989), op. cit., p. 431.

⁹ Derrière cette mise en relation (chaînage) se profile la notion de traduction, alors que la notion de hiérarchie disparaît.

¹⁰ Latour B. (1991), op. cit., p. 165.

¹¹ Alter N. considère même que « la notion de réseau, utilisée en sociologie, se présente comme un paradigme nouveau, situé entre le holisme et l'individualisme », Alter N. (1996), op. cit., p. 173.

permettant de bénéficier des rendements croissants liés à la capitalisation des apprentissages (Cohendet P., Heraud J-A. et Zuscovitch E., 1992)¹.

« La logique économique est largement limitée par l'incertitude qui caractérise les choix : le décideur, qu'il s'agisse d'un dirigeant d'entreprise, d'un technicien d'atelier ou d'un expert-conseil, ne dispose jamais de la totalité des informations, laquelle permettrait de décider à coup sûr » (Alter N., 1996)². Pour cette raison, on a tendance à formaliser l'entreprise, c'est-à-dire à tenter de la concevoir comme un ensemble d'éléments plus ou moins prévisibles afin de mieux pouvoir l'appréhender. Par ces certitudes, ce sont en réalité des boîtes noires que l'on crée. L'expression boîte noire désigne un appareil ou une série d'instructions d'une grande complexité. On la représente par une petite boîte dont on n'a besoin de connaître que ce qui y entre et ce qui en sort. Une boîte noire est donc un système d'input/output qui est fiable et prévisible (Callon M., 1981)³, et dont les éléments ne peuvent être ni dissociés, ni démantelés, ni renégoiés, ni réappropriés (Latour B., 1989)⁴. Ainsi, « l'opacité de l'organisation s'accroît à mesure même de la quantité de certitudes sur lesquelles elle repose ». Cette approche remet en cause le mythe de l'organisation transparente. L'observation sociale n'aurait pas pour objet de rendre l'organisation plus transparente et plus lisible pour les dirigeants. C'est sa conception même qui est mise en question. Ceci pourrait expliquer l'insatisfaction des dirigeants vis-à-vis d'un système d'observation sociale, c'est-à-dire le décalage entre leurs attentes et les caractéristiques des états de sortie du système d'observation sociale.

Selon la sociologie de la traduction, l'organisation se définit alors comme « une performance active de lieux situés [gestion à distance], par le truchement de formes, d'informations, de délégations techniques coordonnant l'action collective par une circulation d'inscriptions, de corps, de formulaires [intermédiaires, humains/non-humains], mais qui ne saurait jamais devenir transparente » (Latour B., 1996)⁵. Cette approche doit permettre de mieux comprendre comment les rapports internes aux entreprises s'articulent et se modifient. L'analyse en termes de réseaux devient une clé essentielle pour l'étude du corps social de l'entreprise.

1.3.2.2. *Dynamique de réseau*

De manière classique, les théories des organisations appréhendent l'entreprise comme un espace de relations, un champ d'affrontements et de coopérations où chacun tente de maximiser ses gains ou, tout au moins, de ne pas dilapider ses ressources. Ces dernières s'intéressent principalement aux conditions à partir desquelles l'organisation trouve ses régulations. Dans cette perspective,

¹ Cohendet P., Heraud J-A. et Zuscovitch E. (1992), « Apprentissage technologique, réseaux économiques et appropriabilité des innovations », in Foray D. et Freeman C. (sous la direction de), *Technologie et richesse des nations*, Paris : Economica, pp. 63-78.

² Alter N. (1996), op. cit., p. 228.

³ Callon M. (1981), « Que faut-il savoir pour négocier les investissements technologiques ? Boîtes noires et opérations de traduction », *Economie et Humanisme*, n° 262, novembre-décembre, pp. 53-59.

⁴ Latour B. (1989), op. cit., pp. 319-320.

⁵ Latour B. (1996), op. cit., p. 10.

l'organisation apparaît soit fragilisée par les conflits, soit paralysée par les stratégies d'acteurs cherchant à défendre leurs positions. La question des conditions de production de l'accord entre acteurs n'est quasiment pas abordée. Quels dispositifs permettent aux acteurs de se coordonner ? Quels sont les mécanismes de construction des relations ? Il s'agit d'analyser les modalités par lesquelles les acteurs trouvent des moyens de coopérer, malgré des intérêts divergents. Cette recherche des liens de cohérence participe au management en éclairant le fonctionnement de l'organisation. L'analyse en termes de réseaux devient une clé essentielle pour l'étude de l'observation sociale : ce concept tient compte de la complexité de l'entreprise, n'évacue pas le pouvoir, et s'attache aux problèmes de négociations, de règles, et de conventions.

La négociation est un processus conjoint qui se déroule entre des parties en conflit et ayant des intérêts opposés. Les parties tentent de résoudre le conflit qui les oppose et recherche un accord. « Toute organisation peut être analysée comme une grille de situations conflictuelles entrelacées, et donc comprise et traitée comme un réseau de négociations interdépendantes » (Rojot J., 1994)¹.

La négociation englobe deux mécanismes : la traduction et l'intéressement. Pour imposer ses intérêts, ses compétences et ses problèmes face à l'atteinte d'objectifs, tout acteur doit réussir à intéresser d'autres acteurs. Pour ce faire, il s'agit d'une part d'accepter de traduire leurs demandes, attentes et observations (contenu), c'est-à-dire interpréter ce que sont et veulent les acteurs à enrôler et auxquels s'associer (Callon M., 1986-a ; Callon M., 1994)², et d'autre part de mettre en place un dispositif qui va les amener à s'allier avec vous (contexte).

La traduction peut être introduite comme une opération permettant « d'établir un lien intelligible entre des activités hétérogènes » (Callon M., 1992-b)³ ; elle « lie des énoncés et des enjeux a priori incommensurables et sans communes mesures » (Callon M. et Latour B., 1991)⁴ par le biais de la recomposition d'un message, d'un fait, d'une information.

L'opération de traduction consiste d'une part à définir les couches successives de vocabulaire des acteurs, à attribuer des buts, à définir des impossibilités, et d'autre part à traduire les programmes d'action les uns dans les autres (Latour B., Mauguin P. et Teil G., 1990)⁵. C'est une relation symbolique « qui transforme un énoncé problématique particulier dans le langage d'un autre énoncé particulier » (Callon M., 1975)⁶. Traduire, c'est exprimer dans son propre langage ce que les autres disent et veulent, c'est s'ériger en porte-parole (Callon M., 1986-a ; Callon M., 1986-b)⁷.

Dans cette approche, les dispositifs de l'observation sociale ont pour rôle de traduire les discours des acteurs afin qu'ils deviennent mutuellement compréhensibles.

¹ Rojot J. (1994), *La négociation*, Paris : Vuibert, pp. 19-20.

² Callon M. (1986-a), op. cit., p. 189.

Callon M. (1994), op. cit., p. 12.

³ Callon M. (1992-b), op. cit., p. 65.

⁴ Callon M. et Latour B. (1991), op. cit., p. 32.

⁵ Latour B., Mauguin P. et Teil G. (1990), op. cit.

⁶ Callon M. (1975), op. cit.

⁷ Callon M. (1986-a), op. cit., p. 204.

Callon M. (1986-b), « The sociology of an actor-network : the case of the electric vehicle », in Callon M., Law J. and Rip A. (eds), *Mapping the Dynamics of science and technology. Sociology of science in the real world*, MacMillan Press, London, p. 24.

L'observation sociale décrit l'interaction entre acteurs et situations qui permettra de comprendre quels acteurs se trouvent intéressés, liés, attachés ensemble et par quoi (procédés, mécanismes, règlements)¹. L'observatoire social ne se situe pas à l'intersection de différents groupes d'acteurs, mais au centre des traductions².

La dynamique de réseau se crée par le biais de règles (Reynaud J-D., 1989 ; Donnadiou G. et Dubois J., 1995)³ et de conventions (Boltanski L. et Thévenot L., 1991)⁴.

Les règles sont synonymes de règlements, de manières de faire, de normes. Elles peuvent être formelles ou informelles. Trois types de règles sont dénombrées (Reynaud J-D., 1989 ; Terssac G. de, 1992)⁵ : les règles de contrôle, les règles autonomes et les règles conjointes. Les règles de contrôle proviennent d'une personne extérieure à la tâche, et assurent la bonne marche de l'activité. Lorsque ces dernières ne sont pas exactement respectées, la tâche est effectuée selon des règles dites autonomes, autrement dit des règles développées par les exécutants conformément à leurs objectifs et stratégies. On aboutit finalement à une articulation entre ces deux types de règles, articulation qualifiée de règle conjointe qui constitue un équilibre.

Les règles organisent et stabilisent les interactions, rendant l'environnement relativement prévisible et facilitant l'anticipation mutuelle des comportements, mais en même temps elles tiennent compte des enseignements et évoluent. C'est pourquoi leur validité ne peut être que locale : leur contenu dépend des situations et des trajectoires suivies. Les règles sont des dispositifs qui cristallisent et capitalisent les connaissances et les leçons de l'expérience (Favereau O., 1991)⁶. Deux règles opposées peuvent être parfaitement valides, tout simplement parce que les circonstances de leur élaboration et de leur mise en oeuvre sont différentes : il n'existe plus de "one best way" (Nelson R. et Sydney W., 1982)⁷.

Les relations dans un réseau ne peuvent uniquement reposer sur une logique strictement contractuelle. La dynamique de réseau induit alors l'élaboration de conventions (Boltanski L. et Thévenot L., 1987)⁸, permettant de concilier échanges d'informations, transferts de compétences et comportements concurrentiels.

¹ D'où le terme socio-technique.

² Un exemple du même ordre concernant l'administration est présenté dans Callon M. (1981), op. cit.

³ Reynaud J-D. (1989), *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Collection U, Paris : Armand Colin.

Donnadiou G. et Dubois J. (1995), op. cit.

⁴ Boltanski L. et Thévenot L. (1991), *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris : Gallimard.

⁵ Reynaud J-D. (1989), op. cit.

Terssac G. de (1992), *Autonomie dans le travail*, Paris : PUF.

⁶ Favereau O. (1991), « Irréversibilités et institutions : problèmes micro-macro », in Boyer R., Chavance B. et Godard O. (sous la direction de), *Les figures de l'irréversibilité en économie*, Paris : Editions de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, pp. 69-96.

⁷ Nelson R. et Sydney W. (1982), *An evolutionary theory of economic change*, Cambridge Mass : Harvard University Press.

⁸ Boltanski L. et Thévenot L. (1987), « Les économies de la grandeur », *Cahiers du Centre d'études de l'Emploi*, n° 31, Paris : PUF.

Ces conventions se font en référence à des systèmes d'équivalences partagées appelés "mondes" ou "cités"¹ qui permettent à chacun de retrouver les repères qui vont guider ses relations dans la situation. Chaque "monde" ou "cité" se caractérise par une grandeur, c'est-à-dire un objet ou un comportement valorisé.

L'entreprise est vue comme un lieu où s'expriment de manière naturelle des différences de logiques (Livian Y-F. et Herreros G., 1994)². Des justifications multiples sont avancées par les acteurs et, à chaque fois, des formes d'accords ou de compromis vont être nécessaires. L'échange et la coordination au sein de l'organisation sont tributaires de conventions entre les personnes concernées.

Un examen attentif de ces conventions montre qu'elles sont conçues, non seulement pour garantir équité et réciprocité dans les échanges, mais également pour permettre des apprentissages scientifiques, techniques et organisationnels. Ces conventions proposent des modes de coordination qui limitent les risques de comportements opportunistes, et réduisent les coûts de transactions dans un réseau.

Ces différentes approches permettent de mieux comprendre comment les rapports internes aux entreprises s'articulent et se modifient. L'organisation se structure donc comme un réseau de négociations, de règles et de conventions. Le mot "social" ne veut plus seulement dire intérêts, classes, individus, il renvoie au travail d'association, de mise en équivalence qui s'effectue entre des acteurs hétérogènes.

Dans ces conditions, l'objet de l'observation sociale serait de rendre compte de la complexité du fonctionnement organisationnel en réseau. Plus précisément, il s'agit de déterminer, à travers les pratiques de GRH, les conditions de l'émergence et du maintien des mécanismes assurant la coopération et l'action collective des hommes, autrement dit de créer les conditions favorables à l'émergence de négociations, de règles, de conventions. L'efficacité de l'observation sociale peut être le résultat d'un long et patient effort de construction de réseaux qui rend compatibles des projets, des intérêts a priori incompatibles.

La mise en place d'une démarche d'observation sociale se heurte donc à deux difficultés : une difficulté technique, l'entreprise doit disposer d'outils d'analyse de l'information sociale à forte valeur ajoutée, et une difficulté managériale, l'entreprise doit construire et animer un réseau de traduction entre les acteurs.

1.4. Une relecture de l'observation sociale

Concevoir l'observation sociale au travers de la sociologie de la traduction nous oblige à adopter une acception spécifique de la gestion. La gestion devient « l'art de l'action à distance dans le temps et dans l'espace, dans le temps passé (invention et évaluation) comme dans le temps futur (prévision, plan) » (Latour B., 1996)³.

¹ Six mondes sont recensés : le monde de l'inspiration, celui de l'opinion, le domestique, le civique, le marchand, et l'industriel (Boltanski L. et Thévenot L., 1991, op. cit.).

² Livian Y-F. et Herreros G. (1994), « L'apport des économies de la grandeur : une nouvelle grille d'analyse des organisations ? », *Revue Française de Gestion*, n° 104, novembre-décembre, pp. 43-59.

³ Latour B. (1996), op. cit., p. 7.

Pourquoi une mesure¹ engagée par une direction est adoptée par les salariés et porte ses fruits ; pourquoi à l'inverse, une autre mesure provoque des mécontentements, des conflits et finit par être rejetée ou abandonnée ? Certains expliqueront que la première mesure était utile, efficace, adaptée aux besoins des salariés, alors que la seconde était mal conçue, mal négociée, heurtait d'énormes intérêts. Mais ces explications viennent toujours après coup et ne servent pas aux responsables qui ont à décider entre de nombreuses mesures possibles lesquelles seront plus tard acceptées, efficaces, utiles, nécessaires. Le problème de certaines méthodes de gestion est que l'on fait appel à des « explications rétrospectives rationnelles » (Alter N., 1996)², le présent demeurant énigmatique.

Par conséquent, il convient d'établir un outil d'analyse qui permette de suivre le personnel avant qu'il ne pose problème : avant l'application d'un plan social, avant les conflits, avant l'intervention des syndicats ... L'observation sociale peut être cet outil à condition de ne pas tomber dans le piège d'expliquer toujours le passé social par une série de raisons qui sont souvent inopérantes pour le présent et pour l'avenir. Il ne s'agit pas uniquement de trouver les raisons d'un conflit qui a déjà éclaté.

Ainsi, l'observation sociale doit permettre non seulement de rendre compte du corps social de l'entreprise (en état de conflit ou non), mais aussi de suivre toute mesure (sociale ou non) avant qu'elle ne devienne efficace, rentable et indispensable, c'est-à-dire au moment où, encore à l'état de projet, "elle" se bat pour convaincre d'autres groupes, d'autres services, d'autres salariés qu'elle est (qu'elle sera bientôt) efficace, rentable et nécessaire.

1.4.1. L'observation sociale comme un processus

Du point de vue de la sociologie de la traduction, l'observation sociale est envisagée ici comme un processus permettant d'une part d'accéder à la connaissance du corps social, et d'autre part d'améliorer la prise de décision dans l'action.

1.4.1.1. *Processus d'information*

L'observation sociale commence avec la description des réseaux d'acteurs. Si l'on observe de manière indépendante les différents acteurs d'une organisation, nous obtiendrons des comptes rendus différents, les langages de chacun étant incompatibles (Roqueplo P., 1981)³. Pourtant, de manière ponctuelle, les préoccupations des uns se trouvent infléchies par les préoccupations des autres. Des intérêts communs apparaissent. En réalité, nous sommes en présence de liens établis par l'opération de traduction entre des dirigeants, des intermédiaires, des salariés.

¹ Le terme "mesure" désigne tout projet faisant suite à des décisions stratégiques qui entraîne un changement au sein de l'organisation. Par exemple : un plan social, un plan de restructuration, un plan de rémunération ...

² Alter N. (1996), op. cit., p. 62.

³ Roqueplo P. (1981), « Que faut-il savoir pour négocier les investissements technologiques ? Langages fonctionnels et langages analytiques », *Economie et Humanisme*, n° 262, novembre-décembre, pp. 49-52.

L'essence d'un fait devient incompréhensible sans l'existence reconstituée de ces liens de traduction¹.

A une analyse des données tendant à décrire l'état des acteurs (leurs caractéristiques socioprofessionnelles, leur âge, leur sexe...), il devient nécessaire de substituer une analyse de données tendant à décrire l'interaction entre acteurs et situations² qui permettra de comprendre quels acteurs se trouvent intéressés, liés, attachés ensemble et par quoi (procédés, mécanismes, règlements)³. L'observatoire social ne se situe pas à l'intersection de différents groupes d'acteurs, mais au centre des traductions⁴. Sa force est de pouvoir imposer la confrontation aux différents groupes sociaux concernés, autrement dit organiser et contrôler la traduction en passant d'une position périphérique à une position centrale. Les dispositifs de l'observation sociale ont pour rôle de collecter et de traduire les discours des acteurs afin qu'ils deviennent mutuellement compréhensibles, pour ensuite les faire passer d'un milieu à l'autre. En adoptant un discours intermédiaire, l'observatoire social permet de démanteler les associations existantes, d'en construire de nouvelles et de les stabiliser pour un certain temps. Cette stabilisation réalisée par le biais de négociations, de compromis ou sous la contrainte, donne naissance à une version commune à tous les membres du réseau. Ainsi, l'observation sociale produit des informations qui permettent la circulation et l'échange de connaissances, et en bout de course, l'action.

1.4.1.2. *Processus d'accompagnement du changement*

L'observation sociale en tant que système continu d'élaboration et d'étude du changement trouve son intérêt par rapport à des techniques comme l'audit social, la veille sociale, le contrôle de gestion sociale. Même si l'innovation ou la production des faits scientifiques sont des formes spécifiques de changement, l'analyse en termes de traduction des conditions de leur émergence paraît pouvoir être étendue à toute forme de changement (Amblard H., Bernoux P., Herreros G. et Livian Y-F., 1996)⁵. Ainsi, le changement dans une entreprise peut être compris non à partir de ses vertus intrinsèques mais plutôt en appui sur le processus dont il procède.

L'approche "classique" de l'observation sociale s'inscrit dans un schéma linéaire. Elle correspond à une course de relais, l'observatoire social n'étant qu'un coureur passant le bâton témoin (en l'occurrence l'information) à celui qui le précède : des

¹ Voir l'exemple relatif à la Pandorine dans Latour B. (1989), op. cit., pp. 389-392.

² Pour inventorier le mécanisme de l'interaction sociale telle que la décrit la théorie de la traduction, Rocher Y-A. compare l'état des deux acteurs dans deux situations successives : la situation avant l'interaction où les deux acteurs sont indépendants, et la situation en traduction alors que les acteurs sont liés et que "passe" la traduction. L'état des intermédiaires convoqués pour assurer la traduction doit aussi être examiné dans les deux situations. Faire le bilan de ce qui change entre les deux situations aboutit au contenu de l'interaction. Rocher Y-A. (1996), « Modes de traduction et analyse morphologique de réseau. De la théorie de la traduction à la géométrie du social », *Article interne au Centre de Sociologie de l'Innovation*, Ecole Nationale des Mines de Paris.

³ D'où le terme socio-technique.

⁴ Un exemple du même ordre concernant l'administration est présenté dans Callon M. (1981), op. cit.

⁵ Amblard H., Bernoux P., Herreros G. et Livian Y-F. (1996), op. cit., p. 168.

salariés aux différents canaux de communication¹, de ces canaux à l'observatoire, de l'observatoire à la direction. Quant à la mesure qui découle de cette information transmise, elle descend de la direction jusqu'aux salariés. Selon cette conception, les phases d'élaboration de la mesure sont relativement indépendantes les unes des autres ; la décision, la conception et l'application s'enchaînent successivement.

Placer l'observation sociale dans le cadre de la théorie de la traduction autorise une approche plus complète. La réussite d'un changement suppose de réunir des alliés toujours plus nombreux. Les capacités déployées par les acteurs en situation et l'efficacité des traductions qu'ils effectuent peuvent être jugées, relativement aux objectifs qu'ils se fixent au début mais aussi dans le courant de l'action. L'efficacité, la nécessité, la rentabilité d'une mesure sont les conséquences de sa mise en œuvre et non les causes de cette adoption. La mesure doit se fabriquer un contexte favorable à sa diffusion et à son acceptation en "intéressant". L'observation sociale doit permettre une expérimentation continue. Elle peut être un moyen de recueillir des informations comme une expérimentation sur l'état des rapports des forces. Pour cela, il faut se donner les moyens organisationnels de tester ces rapports, mais aussi d'apprendre quelque chose de ces tests. Il est donc nécessaire d'adopter une démarche itérative et de composer les changements à venir au fur et à mesure.

Adopter une mesure, c'est l'adapter, et cette adaptation résulte en général d'une élaboration collective. Ces allers-retours entre conception et application permettent à l'observatoire social de suivre les compromis continuels et la succession des réinterprétations, de recueillir toutes les critiques et objections suscitées au lieu de retarder les sanctions et les jugements ayant lieu lors de l'application de la mesure. L'observatoire social devient un point de passage obligé. Il permet de traduire les intérêts de chacun et d'aboutir dans le meilleur des cas à une adaptation réciproque de l'offre (projet émanant de la direction) et de la demande (intérêts des salariés). Au final, ceux qui acceptent une mesure ou un changement le font dans leur intérêt.

Après la mise en avant des intérêts spécifiques à aborder l'observation sociale à travers la sociologie de la traduction et de l'acteur-réseau, il s'agit maintenant de montrer les avantages tirés d'un fonctionnement en réseau.

1.4.2. Fonctionnement en réseau de l'observation sociale

Nous proposons d'analyser tout dispositif d'observation sociale comme un réseau au sens de la sociologie de la traduction. Certains ont discuté des avantages et inconvénients du fonctionnement en réseau pour l'entreprise en décrivant différents types de structuration (Bouvier-Patron P., 1996 ; Desreumaux A., 1996 ; Miles R.E. and Snow C.C., 1995)², on a constaté de manière générale le développement des

¹ Les canaux traditionnels (hiérarchique, représentatif, participatif) comme les nouveaux (capteurs, dispositifs spéciaux, assistants sociaux, formateurs).

² Bouvier-Patron P. (1996), « Un concept de réseau pour analyser l'organisation industrielle », in Ravix J-L. (coordonné par), *Coopération entre les entreprises et organisation industrielle*, Collection Recherche et Entreprise, Paris : CNRS Editions, pp. 171-192.
Desreumaux A. (1996), « Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n° 107, janvier-février, pp. 86-108.

réseaux inter-entreprises (sous les termes d'"alliance", de "coopération"), mais on s'intéresse moins au fonctionnement en réseau et à ses implications au sein même de l'entreprise. Au-delà d'une forme ou structure organisationnelle optimale, il faut considérer le réseau comme un mode de fonctionnement et de gestion ; dans son acception la plus simple, le réseau désigne un « faisceau de relations associant des entités » (Cohendet P., 1997)¹.

Au niveau organisationnel, concevoir l'entreprise comme un réseau, c'est rejeter le cloisonnement des activités et éviter ainsi de la fractionner de manière arbitraire, c'est chaîner toutes les entités qui participent à un problème² qu'il s'agisse d'entités humaines (le personnel) ou non-humaines (technologies de production, outils de gestion, rapports...) ³. Le réseau est l'agencement intermédiaire qui permet de se connecter sans être pour autant ni local ni global. Il convient au caractère collectif de l'organisation en accélérant la circulation de l'information, en favorisant l'apprentissage et en assurant la complémentarité des compétences.

1.4.2.1. *Circulation en réseau de l'information*

Dans le cadre des relations sociales et du dialogue social, la manière dont l'information circule au sein d'une organisation occupe naturellement une place importante. La conception de Shannon a profondément inspiré la représentation de la circulation des informations en mettant l'accent sur la qualité de la transmission entre les émetteurs et les récepteurs d'information et l'efficacité du système de traitement des informations. Plus le système de traitement et les canaux de distribution de l'information seront efficaces, plus grande sera la quantité d'information qui pourra circuler. L'observation sociale a pour objectif de fluidifier l'information en utilisant tous les canaux de la régulation sociale (Igalens J. et Loignon C., 1997)⁴. Son fonctionnement en réseau ne peut qu'accentuer cette tendance. En effet, en privilégiant l'interactivité, le contexte de réseau permet le déploiement des processus de création et de diffusion d'informations. Le réseau absorbe l'information pour la redistribuer en donnant accès à toutes ses ressources. C'est le partage de l'information et du savoir. Les contributions se multiplient. L'information circule plus rapidement et de manière transversale entre des parties relativement séparées de l'entreprise.

L'analyse des réseaux permet de découvrir la structure de communication au sein d'un système (Degenne A. et Forsé M., 1994)⁵, et a fortiori au sein de l'observatoire

Miles R.E. and Snow C.C. (1995), « The new network firm : a spherical structure built on a human investment philosophy », *Organizational Dynamics*, Vol. 23, n° 4, pp. 5-18.

¹ Cohendet P. (1997), « Apprentissage organisationnel et cohérence : l'importance économique de la notion de réseau », in Colloque de Cerisy, Reynaud B. (sous la direction de), *Les limites de la rationalité, Tome 2 : Les figures du collectif*, Paris : Editions La Découverte, pp. 73-98.

² Derrière cette mise en relation (le chaînage) se profile la notion de traduction, alors que la notion de hiérarchie disparaît.

³ « L'organisation est une tresse de réseaux matérialisés dans des bons de commandes et des organigrammes, des procédures locales et des arrangements particuliers », Chandler A.D. cité par Latour B. (1991), op. cit., p. 165.

⁴ Igalens J. et Loignon C. (1997), op. cit., pp. 120-123.

⁵ Degenne A. et Forsé M. (1994), *Les réseaux sociaux, une analyse structurale en sociologie*, Collection U, série Sociologie, Paris : Armand Colin, p. 189.

social. Les réseaux deviennent des outils de communication (Margirier G., 1990)¹. Ils sont potentiellement aptes à modifier la répartition des centres de décisions et la circulation de l'information au sein de la structure.

Mais la circulation de l'information ne consiste pas seulement dans la transmission des messages. Plus fondamentalement, elle permet de se mettre d'accord, à la fois sur des objectifs communs et sur les interactions entre activités que nécessite la réalisation de ces objectifs (Veltz P. et Zarifian P., 1993)².

Le fonctionnement en réseau de l'observatoire social permet d'atteindre une certaine qualité de la circulation de l'information, tout au moins plus efficace que dans le cadre de la hiérarchie limitée par des phénomènes bureaucratiques. La qualité de la circulation de l'information à tous les niveaux de l'organisation et entre les divers agents est certes un élément important pour la cohérence d'ensemble, mais il doit être complété. Ce qui devient central, c'est la possibilité de déplacer efficacement la connaissance entre les différents acteurs de la firme. Au-delà de la nature et de la circulation de l'information, ce sont les conditions dans lesquelles un processus d'acquisition de cette connaissance prend place qui importent (Gaffard J-L., 1995)³.

1.4.2.2. *Le réseau, source d'apprentissage*

L'apprentissage est un processus fondamental pour la survie et le succès des organisations (Senge P.M., 1990)⁴. Il permet notamment à l'entreprise de rester flexible (Cohendet P. et Llerena P., 1990)⁵. En fonctionnant en réseau, l'observation sociale engendre des processus d'apprentissage.

Ces processus d'apprentissage se présentent sous deux formes : l'apprentissage issu de la circulation des connaissances (niveau individuel) et l'apprentissage issu de la création de connaissances nouvelles (niveau collectif).

De manière générale, l'apprentissage se réalise à travers le jeu des interactions des acteurs (Andersen E.E., 1991)⁶. L'interaction apparaît comme une confrontation où les acteurs tentent de partager une part de leurs connaissances sur le contexte d'action. Ces ressources ou intermédiaires (Callon M., 1991-a)⁷ que contrôlent les acteurs sont des informations, des dispositifs techniques, des compétences. En fonction de l'ensemble des entités avec lesquelles il est régulièrement en relation, un acteur donné aura accès à différents types de savoirs. Il peut s'agir d'éléments de contexte très simples mais dont les acteurs vont découvrir qu'ils n'en avaient pas la

¹ Margirier G. (1990), « L'impact des technologies d'information sur les performances et l'organisation de la firme : le cas des réseaux locaux industriels », *Revue d'Economie Industrielle*, n° 51, 1^{er} trimestre, pp. 75-96.

² Veltz P. et Zarifian P. (1993), « Vers de nouveaux modèles d'organisation ? », *Sociologie du Travail*, Vol. 35, n° 1, pp. 3-25.

³ Gaffard J-L. (1995), op. cit.

⁴ Senge P.M. (1990), « The leader's new work : building learning organizations », *Sloan Management Review*, Vol. 7, automne, pp. 7-23.

⁵ Cohendet P. et Llerena P. (1990), « Flexibilité et évaluation des systèmes de production », in ECOSIP, *Gestion industrielle et mesure économique. Approches et applications nouvelles*, Collection Gestion, Paris : Economica, pp. 41-60.

⁶ Andersen E.E. (1991), « Technico-economic paradigms as typical interfaces between producers and users », *Journal of Evolutionary Economics*, Vol. 1, n° 2, pp. 119-144.

⁷ Callon M. (1991-a), op. cit.

même connaissance, et que cette distorsion avait de fortes conséquences sur la prescription à adopter (Hatchuel A., 1994)¹. Ces ressources sont aussi hétérogènes (puisqu'elles sont issues dans la plupart des cas d'acteurs hétérogènes), mais une stabilité de base est obtenue lorsqu'elles se transforment en routines², ce qui confère à l'ensemble une certaine forme institutionnelle (Guilhon B. et Gianfaldoni P., 1990)³. Il s'agit ensuite de transmettre ces routines grâce au réseau : les connaissances qui circulent ont été développées par un des partenaires sociaux du réseau, et se trouvent transférées progressivement aux autres membres par le fonctionnement naturel du réseau. Lorsque cette diffusion est réalisée, les routines s'inscrivent alors dans la mémoire collective de l'organisation à l'aide de supports matériels identifiables et accessibles : les documents produits par l'observatoire social.

Les processus d'interactions individuelles ont aussi pour résultat de produire de nouvelles connaissances qui peuvent se répercuter au niveau du collectif. L'observatoire social, et par extension l'organisation, produit un savoir nouveau lorsqu'il se révèle capable de coder sous formes de routines destinées à guider son action, des inductions basées sur son expérience propre (Levitt B. and March J.G., 1988)⁴. Cet apprentissage issu de la création de connaissances nouvelles repose sur l'expérience tirée d'enquêtes, d'analyse, de nouveaux acteurs. Il caractérise des équipes locales ou de groupes de compétences capables de suffisamment d'autonomie et d'initiative pour arriver à identifier et à résoudre les aléas et les problèmes à partir de la réception des informations (Lerch C., Llerena P. et Sonntag M., 1996)⁵. Ils traduisent les informations reçues ou fournies, et évaluent leur utilité par itérations successives. La répétition et l'expérimentation font que les problèmes sont mieux traités et plus vite, et que de nouvelles opportunités sont identifiées. Le traitement de ces aléas permet à la fois une accumulation positive d'expériences et une réflexion sur la façon de traiter les problèmes : accumulation de savoir-faire et réflexion dans et sur l'action. Ces situations de travail deviennent ainsi des situations d'apprentissage permanent. Au-delà des relations établies, le réseau se caractérise par son pouvoir de reconfiguration (Callon M., 1996)⁶ ; des éléments apparaissent et disparaissent en fonction de leur utilité. Le réseau mis en place par l'observation

¹ Hatchuel A. (1994), « Apprentissages collectifs et activités de conception », *Revue Française de Gestion*, n° 99, juin-juillet-août, pp. 109-120.

² Les routines désignent un ensemble ordonné de formes, règles, procédures, conventions et processus techniques stables autour desquelles l'organisation se structure et met en œuvre ses ressources (Ménard C., 1995, « La nature de l'innovation organisationnelle. Eléments de réflexion », *Revue d'Economie Industrielle*, Hors-série, Numéro exceptionnel, pp. 173-192.). Ce sont des séquences codées déterminant un enchaînement de décisions et de comportements (Imai K-I., 1992, « The japanese pattern of innovation and its evolution », in Rosenberg and al. (eds.), *Technology and the wealth of nations*, Standford : Standford University Press, pp. 225-246.).

³ Guilhon B. et Gianfaldoni P. (1990), « Chaînes de compétences et réseaux », *Revue d'Economie Industrielle*, n° 51, 1^{er} trimestre, pp. 97-112.

⁴ Levitt B. and March J.G. (1988), « Organizational learning », *Annual Review of Sociology*, Vol. 14, pp. 319-340.

⁵ Lerch C., Llerena P. et Sonntag M. (1996), « Cohérence et performance : évaluation d'une réorganisation dans une PME », in Cohendet P., Jacot J-H. et Lorino P. (sous la direction de), *Cohérence, pertinence et évaluation*, Collection Gestion, Paris : Economica, pp. 227-243.

⁶ Callon M. (1996), « Le statut économique des activités de recherche et développement. Eléments pour une analyse dynamique des réseaux technico-économiques », in Centre de Sociologie de l'Innovation, *Représenter, hybrider, coordonner*, 9 et 10 mai, Ecole des Mines de Paris, pp. 43-60.

sociale se diversifie. Il capte des éléments qui lui sont extérieurs pour les combiner avec des éléments internes de façon à bénéficier des connaissances dont sont porteurs ces nouveaux éléments. En absorbant des informations et des éléments nouveaux, le réseau modifie les circuits de circulation des documents, et déplace les limites de sa capacité d'apprentissage. Les acteurs sortent des faisceaux de relations qui les enserrant. La reconfiguration, faite d'essais et d'erreurs et d'apprentissage, finit par fabriquer un espace commun de compétences et d'objectifs à travers la transformation et l'adaptation progressive des acteurs, des savoirs et des dispositifs techniques (Callon M., 1996)¹.

L'apprentissage est cumulatif (Dosi G., Teece D. et Winter S., 1990)² : les décisions à prendre en matière de choix d'interlocuteur, de collecte, de circulation et d'analyse d'informations vont s'appuyer sur l'enseignement tiré des décisions déjà prises dans le passé. C'est un phénomène organisationnel et collectif, il nécessite la mise en œuvre de règles partagées par tous et de procédures coordonnées de recherche de solution. De manière générale, la démarche adoptée par les observatoires sociaux se veut cumulative : l'accumulation d'informations relatives aux conflits, au climat social, aux stratégies syndicales, à l'acceptabilité de projets doit permettre de prévenir et donc éviter un certain nombre d'erreurs (Loignon C., 1997)³. Les mécanismes d'apprentissage générés se traduisent par des irréversibilités (Cohendet P., 1997)⁴. Le réseau maintient la décentralisation des décisions tout en permettant de bénéficier des rendements croissants liés à la capitalisation des apprentissages (Cohendet P., Heraud J-A. et Zuscovitch E., 1992)⁵.

Le fonctionnement et les résultats produits par un système d'observation sociale génèrent de fait un processus d'apprentissage organisationnel. Même si l'apprentissage n'est pas l'objectif du réseau, il doit se produire pour que le réseau survive (Bidault F., 1993)⁶. Le réseau est une forme d'organisation qui permet de rendre compatible routine et apprentissage : il conduit à des routines et des irréversibilités sans pour autant stériliser les processus d'apprentissage qui, par essence, procèdent par des tests essai/erreur, des procédures spécifiques et non formalisées. Nous avons vu que l'apprentissage se produit par l'imitation et l'émulation des individus. Il se produit aussi grâce aux contributions conjointes mises en place par le réseau pour la compréhension de problèmes complexes.

¹ Callon M. (1996), op. cit.

² Dosi G., Teece D. et Winter S. (1990), « Les frontières des entreprises : vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise », *Revue d'Economie Industrielle*, n° 51, 1^{er} trimestre, pp. 238-254.

³ Loignon C. (1997), op. cit.

⁴ Cohendet P. (1997), op. cit.

⁵ Cohendet P., Heraud J-A. et Zuscovitch E. (1992), op. cit.

⁶ Bidault F. (1993), « Apprentissage et réseaux », *Economies et Sociétés*, Série Dynamique technologique et organisation, W. n° 1, Vol. 5, pp. 79-101.

1.4.2.3. La mise en réseau des compétences

Une compétence est une capacité à résoudre un problème dans un contexte donné. Elle combine des savoirs, des savoir-faire et des savoir-être (Michel S. et Ledru M., 1990 ; Bellier-Michel S., 1997)¹.

Dans l'entreprise, la compétence collective n'est pas la simple somme d'individus ou de groupes qualifiés, mais elle dépend de la façon dont s'organisent les compétences entre elles (Doz Y., 1994)². Les compétences isolées, fragmentées, même si elles constituent des qualifications de haut niveau ne forment pas nécessairement des collectifs performants. Le travail effectué dans un lieu doit s'articuler aux activités des autres lieux : « on ne peut décrire une compétence sans reconstituer le ou les réseaux, faits d'humains, de textes ou de machines, sans lesquels elle ne saurait s'exprimer ou être mise en œuvre » (Callon M., 1991-a)³. En d'autres termes, ce ne sont pas seulement les compétences individuelles qui sont essentielles pour l'entreprise, ce sont les relations et les complémentarités entre les sous-ensembles qui déterminent la performance globale du système (Lerch C., Llerena P. et Sonntag M., 1996)⁴. L'efficacité de l'ensemble dépendra, entre autres, d'une bonne synchronisation des interventions ainsi que d'une bonne compréhension réciproque entre les différentes activités ou processus, considérés comme ensembles d'activités. L'idée centrale est que les compétences, individuelles ou d'un petit groupe, doivent être partagées au sein d'équipes plus importantes, s'inscrire dans des réseaux d'échange avec les autres unités pour constituer des compétences collectives.

Nous avons vu précédemment que l'observatoire social doit apprendre pour accroître sa compréhension et sa maîtrise des mécanismes de changement. Il le fera d'autant mieux qu'il saura tirer parti des complémentarités⁵ qui s'établissent entre les acteurs qui le composent et qui participent à la création et à l'extension de savoirs et savoir-faire spécialisés. C'est parce que les logiques et les moyens d'action des acteurs sont différents que les savoir-faire qu'ils vont développer vont être spécifiques à l'activité de chacun et seront mis en commun comme autant de complémentarités créatives.

¹ Michel S. et Ledru M. (1990), « Description des compétences et formation », *Education Permanente*, n° 105, pp. 109-115.

Bellier-Michel S. (1997), op. cit.

² Doz Y. (1994), « Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences clés », *Revue Française de Gestion*, n° 97, janvier-février, pp. 92-104.

³ Callon M. (1991-a), op. cit.

⁴ Lerch C., Llerena P. et Sonntag M. (1996), op. cit.

⁵ La notion de complémentarité des activités comme des actifs traduit la spécialisation et la division du travail entre des firmes. Deux types d'approches ont été développés : l'un par Richardson G.B. (1972) pour souligner l'importance de la coordination des plans de production pour des activités complémentaires, l'autre par des auteurs comme Rosenberg N. (1976) et Teece D.J. (1986) pour assurer une pleine valorisation du fonds de ressources de la firme.

Richardson G.B. (1972), « The organization of industry », *Economic Journal*, Vol. 82, n° 327, pp. 883-896.

Rosenberg N. (1976), *Perspectives on technology*, Cambridge : Cambridge University Press.

Teece D.J. (1986), « Profiting from technological innovation : implications for integration, collaboration, licensing and public policy », *Research Policy*, Vol. 15, n° 6, pp. 285-305.

Dans le cadre de l'observation sociale, chaque document avance et circule à sa manière le long d'une chaîne de connaissances¹ de longueur indéfinie. Les productions de l'observation sociale font appel et ne sont envoyées qu'à des personnes considérées comme compétentes en la matière. Ces différents acteurs sont choisis de manière adéquate en vue d'atteindre un recueil et une diffusion d'informations pertinents. L'observatoire social est en relation avec des acteurs hétérogènes aux compétences spécifiques.

C'est la complémentarité et l'agrégation des compétences individuelles des différents acteurs sollicités qui constituent la compétence de l'observatoire social. Ces complémentarités sont à l'origine de synergies ; le résultat obtenu est supérieur à la somme des effets des facteurs pris séparément. Le recours aux compétences complémentaires conduit à un résultat dont chaque partie peut tirer des bénéfices. Il n'y a pas de perdant, il se peut néanmoins que certains acteurs gagnent plus que d'autres.

Au sein des relations établies par l'observatoire social, chaque acteur focalise une compétence, et le réseau permet son intégration (Veltz P. et Zarifian P., 1993)². On retrouve à travers ce fonctionnement la théorie de l'acteur-réseau et sa référence aux compétences distribuées. Dans un réseau en émergence, les entreprises mettent en place des mécanismes d'intéressement capables de construire et de transférer des compétences initialement locales et sans valeur stratégique. Plus le réseau s'étend et se consolide, plus les compétences s'accroissent. Dans un réseau stabilisé, les bases de compétences des firmes deviennent stables, irréversibles.

Le réseau n'est plus seulement un capteur et un diffuseur d'information. Il est aussi un lieu d'interface de compétences très pointues et variées. L'information horizontale et multidimensionnelle qui circule entre les acteurs complexifie le réseau et permet la créativité de compétences croisées en favorisant les synergies de proximité entre des partenaires de secteurs différents et les apprentissages collectifs. On peut alors supposer que la structure des réseaux et la position spécifique occupée au sein du réseau déterminent l'espace des décisions mais également l'évolution des compétences des acteurs (Joly P-B. et Mangematin V., 1995)³.

Les pratiques managériales et la littérature montrent que toute action collective est un problème d'intégration. Actuellement, une des difficultés managériales de l'entreprise consiste à coordonner l'action collective, et à s'adapter simultanément aux contraintes extérieures.

Partie intégrante de la gestion des ressources humaines, l'observation sociale vise à comprendre la complexité du fonctionnement organisationnel à travers la dimension sociale de l'entreprise, et plus particulièrement à coordonner l'action collective. Sur la base d'un certain nombre de concepts, la sociologie de la traduction est un outil d'appréhension du fonctionnement des organisations. Elle permet d'analyser les

¹ Guilhon B. et Gianfaldoni P. parlent même de chaîne de compétences. « Une chaîne de compétences indique l'existence d'une relation entre des compétences variées et une forme d'organisation » (en l'occurrence une organisation en réseau). Guilhon B. et Gianfaldoni P. (1990), op. cit.

² Veltz P. et Zarifian P. (1993), op. cit.

³ Joly P-B. et Mangematin V. (1995), « Les acteurs sont-ils solubles dans les réseaux ? », *Economies et Sociétés*, Série Dynamique technologique et organisation, W. n° 2, Vol. 9, pp. 17-50.

fondements et les pratiques d'observation sociale. L'observation sociale se présente alors comme un processus de traduction des attentes sociales des acteurs de l'entreprise. Par un relevé des caractéristiques du réseau, elle rend lisible la structure relationnelle de l'entreprise. Elle permet ainsi d'identifier les stratégies sociales et de mettre en place une dynamique de convergence d'intérêts et de coopération dans un réseau pour créer une relation efficace au-delà d'un cadre contractuel. L'originalité de l'observation sociale consiste à traduire la question de l'organisation par la question du réseau. Cette approche met l'accent sur les mécanismes de coordination incitant des acteurs aux intérêts divergents à jouer un jeu coopératif dans un réseau, avec toutes les répercussions que cela implique en termes de circulation d'information, d'apprentissage et de compétences complémentaires. L'attribut essentiel d'un dispositif d'observation sociale est alors constitué par ses compétences qui se construisent avec le temps et qui traduisent ce que le dispositif est capable de faire. Ces capacités invitent à placer au cœur de la constitution des dispositifs d'observation sociale, la création et la circulation de connaissances communes et les procédures d'apprentissage.

Il nous reste maintenant à aborder la question de la performance d'un réseau d'observation sociale.

Section 2. Observation sociale et performance

La performance est au centre de la réflexion managériale, la gestion peut être considérée comme un discours sur la performance. Cette notion est complexe et multiforme (Louart P., 1996 ; Marmuse C., 1997)¹. On mesure son importance par le nombre d'ouvrages qui lui sont consacrés (Bosquet R., 1989 ; Richard J., 1989 ; Ehrenberg A., 1991 ; Lorino P., 1995)².

De manière générale, dans la littérature, tant au niveau des chercheurs que des praticiens, il existe une certaine confusion entre les termes de performance, d'efficacité, de succès (Gobeli D. et Larson W., 1987 ; Cameron K.S. et Whetten D., 1983)³ (que l'on parle de gestion de projet ou de théorie des organisations). Cependant, globalement toute analyse en terme de performance consiste à mettre un résultat face à un effort (Martory B. et Crozet D., 1986 ; Igalens J., 1991)⁴, des

¹ Marmuse C. (1997), « Performance », in Simon Y. et Joffre P. (sous la direction), *Encyclopédie de gestion*, Article 118, Tome 2, 2^{ème} édition, Paris : Economica, pp. 2194-2208.

Louart P. (1996), « Introduction. Enjeux et mesures d'une GRH performante », in Fericelli A-M. et Sire B. (eds.), *Performance et ressources humaines*, Paris : Economica, pp. 1-15.

² Bosquet R. (1989), *Fondements de la performance humaine dans l'entreprise*, Paris : Les Editions d'Organisation.

Richard J. (1989), *Audit des performances de l'entreprise*, Paris : La Villeguerin.

Ehrenberg A. (1991), *Le culte de la performance*, Paris : Calmann-Levy.

Lorino P. (1995), *Comptes et récits de la performance*, Paris : Les Editions d'Organisation.

³ Gobeli D. et Larson W. (1987), « Relative effectiveness of different project structures », *Project Management Journal*, Vol. 18, n° 2, pp. 81-85.

Cameron K.S. et Whetten D. (1983), *Organizational effectiveness : a comparison of multiple models*, New York : Academy Press.

⁴ Martory B. et Crozet D. (1986), *Gestion des ressources humaines*, Paris : Editions Nathan, p. 142.

Igalens J. (1991), *Audit des ressources humaines*, Paris : Editions Liaisons, p. 129.

intentions ou des attentes face à ce qui s'est réalisé (Louart P., 1996)¹. Cette définition très large nécessite d'être précisée lorsque l'on cherche à effectuer des analyses plus spécifiques. En fonction des référentiels et des valeurs choisis, plusieurs aspects de la performance sont proposés.

La performance stratégique d'une entreprise a pour objectif d'assurer sa pérennité. Elle se détermine en fonction de la capacité de l'entreprise à déterminer et mettre en œuvre de bonnes stratégies (Bouquin H., 1989)², autrement dit à trouver des sources de valeur créatrices de marge. Cette performance relève donc des préoccupations du haut de la hiérarchie. Elle exige une vision à long terme, et semble difficile à appréhender par des chiffres.

Il ne faut pas la confondre avec la performance concurrentielle qui consiste à apprécier la capacité de l'entreprise à s'accommoder, à s'approprier les règles du jeu concurrentiel dans un secteur (mesurée par exemple par la part de marché) (Porter M.E., 1981)³.

La performance économique est une évaluation du rendement de l'entreprise. Elle s'apprécie sur des périodes relativement courtes, et est exprimée principalement en termes comptables. Son niveau dépend de la capacité à :

- se procurer des ressources au moindre coût,
- les préserver, ainsi que le patrimoine,
- les utiliser de la manière la plus productive possible (Bouquin H., 1989)⁴.

Lorsque l'unité de mesure est monétaire, et que l'on détermine alors la rentabilité pour l'entreprise ou pour l'actionnaire, on qualifie la performance de financière (Hirigoyen G., 1997)⁵.

La performance peut aussi être organisationnelle lorsqu'elle évalue la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre (Kalika M., 1995)⁶.

Par opposition aux aspects économiques et financiers, on a aussi cherché à déterminer la performance sociale d'une organisation. Cette dernière est généralement définie à partir de l'attention portée aux relations sociales. Il s'agit alors d'établir le rapport entre l'effort social de l'entreprise et l'attitude de ses salariés (Martory B. et Crozet D., 1986)⁷. Elle peut se comprendre comme la réponse du personnel en termes de satisfaction ou d'insatisfaction aux différentes actions formelles ou non de l'organisation (Simon Y. et Tezenas de Montcel H., 1978)⁸.

¹ Louart P. (1996), op. cit.

² Bouquin H. (1989), « Audit », in Simon Y. et Joffre P. (sous la direction), *Encyclopédie de gestion*, Article 10, Paris : Economica, pp. 193-211.

³ Porter M.E. (1990), *Choix stratégiques et concurrence*, Collection Gestion, Paris : Economica, p. 394.

⁴ Bouquin H. (1989), op. cit.

⁵ Hirigoyen G. (1997), « Stratégie et finance. Approche par la création de valeur », in Simon Y. et Joffre P. (sous la direction), *Encyclopédie de gestion*, Article 162, Tome 3, 2^{ème} édition, Paris : Economica, pp. 3064-3092.

⁶ Kalika M. (1995), *Structures d'entreprises. Réalités, déterminants performances*, 2^{ème} édition, Paris : Economica.

⁷ Martory B. et Crozet D. (1986), op. cit., p. 142.

⁸ Simon Y. et Tezenas de Montcel H. (1978), *Economie des ressources humaines dans l'entreprise*, Collection Gestion, Paris : Masson, p. 183.

D'autres indicateurs plus objectifs servent à évaluer cette forme de performance : la rotation du personnel et l'absentéisme par exemple (Bayad M. et Liouville J., 1994)¹.

La performance recouvre de manière classique les notions d'efficacité et d'efficience.

2.1. Efficacité et efficience de l'observation sociale

L'efficacité est perçue comme l'art de « faire les bonnes choses » (Drucker P., 1974)², ce qui implique une notion de désirabilité ou de réponse aux attentes (Anthony W. et Nicholson E., 1977)³. Le degré d'efficacité s'exprime donc par l'écart entre le but choisi et les faits produits (plus exactement, en raison des difficultés de mesure inhérentes à certaines situations, il conviendrait de dire : entre les effets mesurés ou estimés), par la capacité à atteindre des objectifs. L'observatoire social sera efficace s'il atteint les objectifs qui lui sont assignés, s'il réalise les résultats attendus. Il reste cependant à préciser ce que l'on entend par "objectifs" et "résultats".

Lorsque l'on parle "d'outputs, de résultats et d'impacts", on cherche plutôt à décrire les issues d'une action a posteriori. En revanche, les termes tels que "mission, objectifs, normes, standards" servent à décrire ou expliciter les références qui seront utilisées lors de l'évaluation de la performance.

Les "outputs" désignent en premier lieu ce qui sort du système de production. Ce terme pourrait être remplacé par "production" ou "produit", mais l'emploi de ce mot dans des activités tertiaires reste peu courant, les praticiens de ce secteur préférant les termes de "prestations" ou de "services". Notons par ailleurs que selon nous les termes "produits et services" et "outputs" sont légèrement différents, les premiers désignant des biens prêts à l'emploi (pour un client interne ou externe) alors que "l'output" peut n'être que le résultat d'une opération de transformation intermédiaire. Les termes de "réalisations" et "d'impact" sont plus spécifiques à la gestion publique (De Champris A., 1991 ; Demailly L., 1995)⁴. On distingue toutefois les réalisations qui constituent les résultats concrets et mesurables d'une action, et l'impact qui correspond plus à l'effet que cette action aura sur l'environnement, la société. Dans cette perspective, on peut considérer que les termes "outputs" et "réalisations" sont très proches.

Le terme "résultat" se rapporte davantage au contrôle de gestion et à la finance. Par rapport à la notion de "produit" et de "réalisation", il présente une différence dans le niveau d'abstraction, de conceptualisation, de synthèse. Précisons, cependant, que,

¹ Bayad M. et Liouville J. (1994), « Stratégies de gestion des ressources humaines et performances dans les PME : résultats d'une recherche exploratoire », *Cahier de Recherche n° 94.1*, ICN Recherche, Université de Nancy II.

² Drucker P. (1974), *Management : tasks, responsibilities and practices*, New York : Harper and Row.

³ Anthony W. et Nicholson E. (1977), *Management of human resources. A system approach to personnel management*, Colombus (Ohio) : Grid.

⁴ De Champris A., (1991), « Impact et sens. L'évaluation de la communication publique », *Revue d'Administration Publique*, n° 58, pp. 287-295.

Demailly L. (1995), « Observer les pratiques d'évaluation », *Cahiers Lillois d'Economie et de Sociologie*, n° 25, pp. 79-100.

pour nous, le résultat n'est pas nécessairement financier. Nous considérons que le résultat est le correspondant "réel" du ou des objectifs.

De manière plus précise, l'efficacité est qualifiée d'externe lorsqu'elle dépend d'un environnement relativisé, elle est interne lorsqu'elle dépend des objectifs des acteurs dominants. Dans le premier cas, il s'agit de recenser la gamme des objectifs possibles pour un système d'observation sociale¹, pour ensuite déterminer parmi tous ces objectifs si on poursuit les "bons" (utilité, contribution de la structure à la performance de l'organisation). Or, ce travail n'a pas pour objet de déterminer si les objectifs assignés à l'observation sociale sont pertinents ou non, mais plutôt d'évaluer de quelle façon et dans quelle mesure l'observatoire social a atteint ces objectifs. On réfléchit à l'efficacité interne de l'observation sociale.

Mais un résultat apparemment satisfaisant peut avoir été obtenu au mépris de la procédure prévue, il peut l'être à un coût anormalement élevé, il peut l'être aussi à des conditions entraînant des risques pour la suite. Il y a donc lieu de prendre en compte, à côté de l'efficacité, une notion d'efficience, significative de la façon dont les moyens nécessaires ont été mis en œuvre et des voies par lesquelles les résultats ont été obtenus. L'efficience, c'est l'économie des moyens dans l'obtention des résultats ; c'est l'indice de l'optimisation du système qui produit l'effet attendu (Morin E.M., Savoie A. et Beaudin G., 1994)². C'est l'indication de la mesure dans laquelle l'objectif a été obtenu au meilleur coût, aux moindres charges, à la meilleure qualité compatible avec ce coût, et aux moindres risques. A résultats identiques, l'observatoire social qui utilise le moins de ressources sera le plus performant. Le budget du service, sa taille, les salaires versés, le nombre de professionnels utilisés sont alors autant d'indicateurs qui permettent d'évaluer l'efficience. Pour envisager des comparaisons, il est utile de normaliser ces indicateurs, par exemple en rapportant le budget du service au budget de l'organisation, la taille du service à la taille de l'entreprise, les salaires versés aux employés du service à la masse salariale totale, le nombre de professionnels au nombre total d'employés, etc. (Guérin G. et Wils T., 1992)³. De telles mesures d'efficience sont intéressantes, mais elles ne peuvent être utilisées à des fins de comparaison que si les entreprises sont semblables et que si leur service fonctionnent avec la même efficacité. Sur ce point, et concernant les services de Gestion des Ressources Humaines, on note justement que l'efficience augmente avec le degré de syndicalisation et avec la taille de l'entreprise (Benimadhu P., 1989)⁴. Pour la même organisation par contre ces ratios peuvent être utiles, car si l'efficacité n'a pas changé, ils indiquent si les résultats ont été obtenus à des coûts moindres (c'est-à-dire si la productivité a augmenté).

¹ On peut, par exemple, identifier les objectifs fixés à un système d'observation sociale en analysant les documents ayant servi à la justification de l'implantation de la structure. Sur ce point, voir le travail d'analyse relatif à l'implantation d'un système de planification des ressources humaines effectué par Wils T., Labelle C. et Le Louarn J-Y. (1988), « Human resource planning at Québec-Téléphone », *Human Resource Planning*, Vol. 11, n° 4, pp. 255-269.

² Morin E.M., Savoie A. et Beaudin G. (1994), *L'efficacité de l'organisation. Théories, représentations et mesures*, Collection HEC, Montréal : Gaëtan Morin éditeur, p. 80.

³ Guérin G. et Wils T. (1992), op. cit., pp. 195-196.

⁴ Benimadhu P. (1989), « Industrial relations update : consultation, co-operation and confrontation », *Canadian Business Review*, Vol. 16, n° 3, automne, pp. 42-44.

De notre point de vue, parler de performance sous-entend efficacité et efficience, et l'efficacité n'inclut pas l'efficience¹. Or, étant donné la difficulté à trouver des organisations dont les observatoires sociaux seraient comparables (même secteur, même taille, même outils, même position dans la structure hiérarchique...), nous nous contenterons d'étudier l'efficacité de l'observatoire social, et nous n'irons pas jusqu'à l'efficience.

De la même manière, l'observatoire social sera efficace lorsqu'il répondra aux attentes de ses clients, il sera efficace si il y répond de la manière la plus optimale en terme d'allocation de ressources.

2.2. L'évaluation de l'observation sociale

Dès lors que l'on met en place un dispositif de gestion, on doit concevoir de manière quasi-simultanée la manière de l'évaluer.

Le terme "évaluation" se retrouve en matière de politique d'entreprise (évaluation de la performance globale de l'entreprise afin de déterminer les rentabilités réelles des actions engagées et d'orienter les décisions futures), dans le domaine financier (évaluations d'actifs, d'options, d'actions ; Glais M. et Sage E., 1997)², dans le cadre de la gestion du personnel (évaluations des performances individuelles, souvent liées à la fixation des rémunérations ; Lapra J-P., 1992 ; Sire B., 1993 ; Levy-Leboyer C., 1996)³ et dans le domaine de la gestion publique (évaluation de programmes, de projets ; Bach L., Cohendet P., Lambert G. et Ledoux M.J., 1991)⁴.

De manière classique, on entend par évaluer le fait de porter un jugement sur la valeur, le prix. Faire appel à la notion de jugement suppose que, dans un processus d'évaluation, on retrouve deux étapes : la mesure du résultat obtenu et l'appréciation de celui-ci (par rapport à une norme, une référence).

La mesure fait appel à des éléments objectifs (en général, l'échelle de mesure est fixée, connue) alors que l'évaluation est subjective en ce sens qu'elle se réfère plus ou moins formellement à des critères implicites ou explicites permettant une comparaison entre le résultat et la "norme". La mesure des performances ou de

¹ Nous nous distinguons sur ce point de Fitz-Enz J. (1984) pour qui l'efficacité consiste à faire les bonnes choses d'une manière efficace. Fitz-Enz J. (1984), *How to measure human resources management*, New York : Mc Graw Hill.

² Glais M. et Sage E. (1997), « Evaluation des actifs incorporels », in Simon Y. et Joffre P. (sous la direction), *Encyclopédie de gestion*, Article 64, Tome 2, 2^{ème} édition, Paris : Economica, pp. 1291-1309.

³ Lapra J-P. (1992), *L'évaluation du personnel dans l'entreprise, un nouveau dynamisme dans la gestion des ressources humaines*, Paris : Dunod.

Sire B. (1993), *Gestion stratégique des Rémunérations*, Collection Option Gestion, Paris : Editions Liaisons, Chapitre 4, Section 2.

Levy-Leboyer C. (1996), *Evaluation du personnel. Quels objectifs ? Quelles méthodes ?*, Paris : Les Editions d'Organisation.

⁴ Bach L., Cohendet P., Lambert G. et Ledoux M.J. (1991), « Problématique d'évaluation des effets induits d'un programme de R&D. Une application au programme spatial européen », in De Bandt J. et Foray D. (eds), *L'évaluation économique de la recherche et du changement technique*, Paris : Editions du CNRS, pp. 233-262.

l'efficacité est souvent associée à une réflexion en contrôle de gestion. Dans certains cas, elle est définie comme « l'évaluation ex-post des résultats obtenus » (Bouquin H., 1997)¹, dans d'autres, les termes de suivi ou de mesure des résultats désignent les processus de suivi budgétaire, d'analyse des écarts (Bescos P.L., Dobler P., Mendoza-Martinez C. et Naulleau G., 1991)². Ces nuances relatives aux termes de "mesure" et d'"évaluation" semblent se retrouver dans la littérature anglo-saxonne à travers les termes de "performance evaluation", "performance appraisal" ou "performance measurement" (Bernardin H.J., 1986 ; Mohrman A.M., Resnick-West S.M. et Lawler III E.E., 1989 ; Holloway J., Lewis J. et Mallory G., 1995)³.

Trois acceptions du terme "évaluation" se dégagent.

- Soit l'évaluation est assimilée à une mesure du résultat ; celui-ci est caractérisé par des attributs quantifiables, sur lesquels se fait la mesure. Dans cette option, le résultat d'une action est caractérisée par un certain nombre d'attributs. Pour chaque attribut, on choisit un indicateur de mesure, qui permettra de savoir comment chaque action se situe par rapport à une norme éventuelle.

Une telle perception de l'évaluation présente quelques inconvénients :

- . seul l'attribut du résultat est mesuré, le processus est laissé dans l'ombre,
- . lorsque le résultat ou l'un de ses attributs est difficile à mesurer, on a tendance à le négliger,
- . le risque existe de confondre l'attribut et l'indicateur de mesure (par exemple, de décrire l'intelligence d'un individu par son seul QI).

- Dans une seconde acception, évaluer peut signifier comparer un objectif et une performance réelle. L'hypothèse sous-jacente est alors que l'on dispose d'une définition claire des objectifs et des performances, ce qui n'est pas toujours le cas dans la pratique.

Cette seconde acception est dynamique car elle permet un contrôle "en cours de route" du résultat, et des ajustements périodiques. Elle correspond à la conception qui est largement répandue dans la littérature française. Dans ce cadre, la confrontation des résultats obtenus à des objectifs définis ex ante constitue le mécanisme fondamental du contrôle par les résultats (Fiol M., 1991)⁴. Soulignons ici que cette approche "comparative" de la performance nous paraît quelque peu restrictive, en particulier dans un environnement instable où l'adaptation et la réaction sont des critères valorisés par les entreprises tout autant que le respect d'un engagement pris dans un contexte qui a pu évoluer.

¹ Bouquin H. (1997), *Le contrôle de gestion*, 3^{ème} édition, Paris : PUF, p. 173.

² Bescos P.L., Dobler P., Mendoza-Martinez C. et Naulleau G. (1991), *Contrôle de gestion et management*, Paris : Montchrestien, pp. 207-345.

³ Bernardin H.J. (1986), « A performance appraisal system », in Berk R.A. (ed.), *Performance assessment. Methods and applications*, Chapitre 10, London : The Johns Hopkins University Press, pp. 277-304.

Mohrman A.M., Resnick-West S.M. et Lawler III E.E. (1989), *Designing performance appraisal systems. Aligning appraisals and organizational realities*, San Francisco : Jossey-Bass Publishers.

Holloway J., Lewis J. et Mallory G. (1995), *Performance measurement and evaluation*, The Open University, London : Sage Publications.

⁴ Fiol M. (1991), *La convergence des buts dans l'entreprise*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris IX-Dauphine, juin.

- Enfin, une troisième acception du terme évaluation consiste à le rapprocher du terme "jugement". Evaluer consiste alors à porter un jugement sur une action, un programme. Cette pratique est plus facile à mettre en œuvre et quasi immédiate, elle permet de tenir compte autant de critères qualitatifs que de critères quantitatifs. Cependant, ce type d'évaluation peut manquer d'objectivité et de fiabilité lorsque les données aussi bien que les critères restent ambigus.

On peut se demander pourquoi face à une telle confusion dans le contenu des termes, nous avons choisi de travailler sur "l'évaluation de l'efficacité". En fait, le recours au terme d'évaluation révèle qu'intuitivement il nous semble que parler de "mesure des performances" pour une activité telle que l'Observation Sociale est présomptueux et fait espérer une rationalité et une objectivité qu'elle ne permet pas.

Mettre en place l'évaluation d'une activité telle que l'observation sociale ne va pas sans difficulté. L'ensemble du processus et, particulièrement l'évaluation de l'efficacité qui compare les résultats aux objectifs, est fondé sur la définition des objectifs. On constate que dans de nombreuses situations, il est difficile de définir les objectifs ou de les décrire précisément. De plus, les objectifs annoncés lors de la création de la fonction d'observation sociale peuvent s'avérer inadéquats et être modifiés une fois l'observatoire social en fonctionnement. Ceci est aggravé par l'environnement instable et incertain dans lequel évoluent les entreprises, qui peut remettre en cause leurs objectifs.

L'évaluation des résultats et donc des performances pose, quant à elle, le problème de l'autonomie du service. Pour que ce dernier puisse être jugé sur ses résultats, il faut qu'il maîtrise la plupart des paramètres ayant une influence sur ceux-ci. Or, cette condition n'est pas toujours réalisée : l'environnement bouscule les conditions d'exercice de l'activité (référence aux conflits de novembre 1995 en réaction au Plan Juppé) et les liens avec d'autres services ou d'autres secteurs sont nombreux. La complexité des processus de transformation tend d'ailleurs à rendre ces liens de plus en plus nombreux et donc la maîtrise d'un domaine d'activité de plus en plus contestable.

Cette réflexion montre l'intérêt de se baser sur du qualitatif pour évaluer la performance de l'observatoire social. Les clients de l'observation sociale intègrent les événements externes face auxquels l'observatoire social ne peut rien. Une approche qualitative permet d'apporter un jugement qui intègre des valeurs relatives au contexte.

L'évaluation de l'efficacité de l'observation sociale peut donner lieu à différentes approches.

Étant donné les liens qui peuvent exister entre l'efficacité de l'observation sociale, l'efficacité du service des ressources humaines et l'efficacité organisationnelle, la première approche suggère d'utiliser les méthodes relatives à l'évaluation de la performance organisationnelle. Cependant, cette perspective ne permet pas de déduire des bases de réflexions pour des décisions spécifiques en matière de relations sociales. De plus, des facteurs environnementaux peuvent influencer sur l'efficacité organisationnelle alors que le fonctionnement de l'observation sociale n'a pas été modifié.

Une seconde approche consiste à mesurer l'efficacité de l'observation sociale à partir d'objectifs précis (projets, études). Ceci est réalisable si un consensus peut être trouvé sur les objectifs essentiels et sur la façon de mesurer et d'interpréter le niveau de réalisation de ces objectifs. Un objectif comme la réalisation d'une étude prospective sur l'aménagement du travail, par exemple, risque de négliger la qualité de cette enquête. On doit aussi faire face au problème lié à la façon de juger la réponse donnée à des événements qui ne constituaient pas des objectifs.

La troisième approche utilise des indicateurs quantitatifs comme le nombre d'études réalisées, le nombre et la durée des grèves, etc. Ces chiffres sont intéressants mais difficiles à interpréter. Une grève peut avoir des origines indépendantes de la politique de l'entreprise, et donc difficilement contrôlable par l'observatoire social. Trop d'éléments extérieurs au fonctionnement de l'observatoire social peuvent influencer sur ce type de données.

Bien que ces trois premières approches puissent paraître intéressantes, de notre point de vue elles ne permettent pas une évaluation pertinente de l'efficacité de l'observation sociale. L'observatoire social est un service fonctionnel ; son objet et sa place dans l'organigramme de l'entreprise font qu'il travaille pour, et en coopération, avec d'autres services. Cette coopération a des conséquences importantes sur l'évaluation des performances : les résultats du service dépendent de ses actions, mais aussi des contributions apportées par les autres services de l'entreprise, et de la façon dont la coopération est organisée entre ce service et ses interlocuteurs (Malleret V., 1998)¹. Au-delà de cet élément, s'ajoute le fait que la mesure de la performance d'un processus exige préalablement la définition de son output. Or, l'observation sociale ne produit pas de véritables outputs organisationnels (au sens de productions appréciables sur les marchés). En revanche, ses efforts contribuent à améliorer la production des autres services. L'efficacité de ses actions est d'autant plus difficile à mesurer que bien d'autres facteurs contribuent à influencer la production des autres services et que certains de ses résultats, comme la modification des comportements humains, sont difficiles à mesurer. A ces éléments s'ajoute le fait que, comme pour beaucoup de services fonctionnels, l'observatoire social poursuit des objectifs multiples, et les missions qui lui sont assignées ne sont pas toujours clarifiées.

Dans les faits, on constate que les systèmes d'observation sociale se placent dans une logique client-fournisseur : l'observatoire social sollicite différents niveaux de l'organisation pour produire des informations de nature sociale à plus ou moins forte valeur ajoutée, pour ensuite délivrer ces informations (résultats et interprétations) principalement à la direction des ressources humaines. Ainsi, chaque fonction est considérée comme cliente des autres fonctions (Schonberger R.J., 1990)². L'observatoire social étant un outil au service des dirigeants, il est donc censé répondre à leurs attentes en tant que "clients".

¹ Malleret V. (1998), « L'évaluation des performances des services fonctionnels : une étude empirique », *Finance, Contrôle, Stratégie*, Vol. 1, n° 1, mars, pp. 145-168.

² Schonberger R.J. (1990), *Building a chain of customers. Linking business functions to create the world class company*, New York : The Free Press.

Ce constat conforte le cadre d'analyse dans lequel nous plaçons l'évaluation de l'observation sociale : l'approche de l'évaluation par les clients¹. Cette approche a gagné de plus en plus d'attention à titre de base théorique pour mesurer l'efficacité des organisations (Cameron K.S., 1978 ; Pfeffer J. et Salancik G.R., 1978 ; Zammuto R.F., 1982)². Actuellement, elle est surtout utilisée pour l'évaluation des services des ressources humaines (Belout A. et Dolan S., 1994 ; Cashman E.M. et McElroy J.C., 1991 ; Tsui A., 1984 ; 1990 ; Tsui A. et Gomez-Méjia L.R., 1987 ; Wils T. et Labelle C., 1989)³. Elle part du principe que les organisations sont des systèmes politiques dans lesquels les individus se forment leurs propres opinions basées sur l'interprétation des faits, tout en tenant compte du niveau de réalisation des projets et des événements externes indépendants des actions de l'observation sociale. Certains acteurs ont le droit de poser un diagnostic sur les prestations et l'efficacité des organisations (Connoly T., Conlon E.J. et Deutsh S.J., 1980)⁴ ; dans le cadre de notre recherche, ceci nous conduit à une approche de type "client" dans laquelle le jugement des individus ayant du pouvoir sur l'observatoire social devient l'indicateur de l'efficacité de l'observation sociale. En s'appuyant sur la satisfaction du client, une telle évaluation reconnaît la nature subjective et pratique du concept d'efficacité. Au cœur de cette théorie se place la notion d'attentes des clients-utilisateurs. Par exemple, la direction des ressources humaines, les cadres supérieurs, les cadres intermédiaires ou les organisations syndicales constituent des clients qui ont des attentes différentes vis-à-vis de l'observatoire social. Ces derniers n'en seront satisfaits que dans la mesure où les professionnels de l'observation sociale réussiront à répondre à leurs attentes respectives. Étant donné que ces catégories de clients disposent d'un pouvoir différent, et donc, d'une capacité différente d'exercer des pressions sur l'observatoire social, il s'ensuit que certains clients arrivent à obtenir

¹ Traduction de l'expression anglaise "multiple constituency approach". Dans cette perspective, les clients de l'observatoire social sont définis comme les parties, acteurs ou institutions, internes ou externes à l'organisation, qui détiennent une prise sur lui. Cela signifie qu'ils peuvent affecter ou être affectés par les actions, comportements et politiques de l'observatoire social.

² Cameron K.S. (1978), « Measuring organizational effectiveness in institutions of Higher education », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 23, pp. 604-632.

Pfeffer J. et Salancik G.R. (1978), *The external control of organizations*, New York : Harper and Row.

Zammuto R.F. (1982), *A comparison of multiple constituency models of organizational effectiveness*, Working paper, National center for Higher Education Management Systems, Colorado : Boulder.

³ Belout A. et Dolan S. (1994), « L'évaluation des directions des ressources humaines par l'approche "multiple constituency" : une étude empirique », *Actes du 10^{ème} Congrès de l'IAS*, IAE Paris, pp. 57-66.

Cashman M.E. et McElroy J.C. (1991), « Evaluating the HR function », *HR Magazine*, Vol. 36, n° 1, janvier, pp. 70-73.

Tsui A. (1984), « Personnel department effectiveness : a tripartite approach », *Industrial Relations*, Vol. 23, n° 2, pp. 184-197.

Tsui A. (1990), « A multiple constituency model of effectiveness : an empirical examination at the human resource subunit level », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, n° 3, pp. 458-483.

Tsui A. et Gomez-Mejia L.R. (1987), « Evaluating the human resource effectiveness », in Dyer L. (dir.), *Human Resource Management : evolving roles and responsibilities*, Washington D.C. : Bureau of National Affairs, pp. 187-227.

Wils T. et Labelle C. (1989), *Efficacité d'un service de ressources humaines*, document 89-04, Ecole de relations industrielles, Université de Montréal.

⁴ Connoly T., Conlon E.J. et Deutsh S.J. (1980), « Organizational effectiveness : a multiple constituency approach », *Academy of Management Review*, Vol. 5, n° 2, pp. 211-217.

des services plus adaptés à leurs besoins et à réaliser davantage leurs attentes que d'autres clients, ce qui expliquerait selon cette théorie, les variations de leurs niveaux de satisfaction. En règle générale, la satisfaction moyenne décroît en fonction du niveau hiérarchique (et donc du pouvoir respectif des clients) (Tsui A., 1987)¹. Même si ces individus peuvent varier d'une organisation à l'autre, ils comprennent nécessairement les dirigeants des ressources humaines, acteurs essentiels du fonctionnement de l'observatoire sociale qui façonnent la stratégie et allouent les ressources de l'observatoire social. Mais, il ne faut pas omettre pour autant tous les autres clients-utilisateurs des dispositifs d'observation sociale. Pour ces raisons, et du fait que l'observatoire social est un outil avant tout au service de l'entreprise, le but de notre approche est de mesurer l'efficacité des observatoires sociaux par le degré de satisfaction des différents utilisateurs. Une telle vision relie la performance des observatoires sociaux à l'écart pouvant exister entre les besoins des clients et les réponses que les observatoires fournissent en termes de services. La singularité de cette méthode est que cet écart n'est pas déduit de la différence entre ce qui est atteint réellement par l'observatoire social et ce qui est prévu dans les plans organisationnels, mais plutôt de la différence entre ce qui est atteint par l'observatoire et ce qui est attendu par des clients (Tsui A., 1987)². En conséquence, cette évaluation pousse le service à répondre aux besoins des clients et à être mieux aligné sur les finalités organisationnelles (Guérin G. et Wils T., 1992)³.

Ces réflexions relatives aux différentes approches possibles reflètent la complexité à évaluer l'efficacité d'un service tel que l'observatoire social. Plus particulièrement, elles mettent en avant le fait qu'une évaluation par le jugement des principaux clients est la méthode la plus complète. L'interprétation de la performance et des résultats par les principaux clients de l'observatoire social constitue l'indicateur clé de l'efficacité. Dans un contexte complexe et ambigu, c'est probablement le jugement le plus approprié et le plus réaliste. L'évaluation s'effectue alors en deux temps. Il faut tout d'abord identifier les critères d'efficacité, c'est-à-dire les attentes des dirigeants des ressources humaines, pour ensuite mesurer la satisfaction des dirigeants par rapport à chacun de ces critères.

2.3. Le choix de la satisfaction

En Gestion des Ressources Humaines, le concept de satisfaction se place dans le cadre d'une relation de travail, on parle donc de satisfaction au travail. Cette forme de satisfaction est « un produit de l'expérience concrète de la relation physique entre l'individu et une situation de travail » (Ripon A., 1987)⁴. Elle se définit par la réalisation d'attentes conscientes ou inconscientes, et se ressent après la motivation. En marketing, la satisfaction est un des thèmes majeurs des recherches sur le comportement du consommateur. Initialement, c'est-à-dire au milieu des années 70,

¹ Tsui A. (1987), « Defining the activities and effectiveness of the human resources department : a multiple constituency approach », *Human Resource Management*, Vol. 26, n° 1, pp. 35-69.

² Tsui A. (1987), op. cit.

³ Guérin G. et Wils T. (1992), op. cit., p. 193.

⁴ Ripon A. (1987), « Satisfaction et implication dans le travail », in Levy-Leboyer C. et Sperandio J.C. (eds.), *Traité de psychologie du travail*, Chapitre 21, Paris : PUF, pp. 421-434.

l'étude de la satisfaction des consommateurs avait pour perspective le diagnostic du fonctionnement des marchés. Actuellement, elle cherche plutôt à déterminer la place de la satisfaction dans l'ensemble du processus de consommation des produits et services.

Dans le cadre de notre recherche, la satisfaction vis-à-vis de l'observation sociale peut s'apparenter aux démarches s'intéressant à la satisfaction des clients vis-à-vis d'un service. En effet, les dispositifs d'observation sociale gèrent des relations de service et doivent donner priorité aux éléments constitutifs de la satisfaction de leurs clients. Par conséquent, c'est l'approche de la satisfaction en marketing qui va plus particulièrement nous concerner.

2.3.1. Définition et caractéristiques

Les revues de la littérature dans ce domaine conduisent à retenir la définition générale suivante : « un état psychologique résultant du processus d'achat et de consommation » (Yi Y., 1990 ; Evrard Y., 1993)¹. De cette définition, on peut inférer les principales propriétés du concept de satisfaction en rapport avec notre cadre de recherche.

- Il s'agit d'un *phénomène non directement observable* (un état psychologique qui doit être distingué de ses conséquences comportementales).
- Il s'agit d'un jugement *évaluatif* portant sur une expérience résultant de processus cognitifs et intégrant des éléments affectifs.
- Ce jugement a un caractère *relatif* traduisant le fait que l'évaluation est un processus comparatif entre l'expérience subjective vécue et une base de référence initiale.
- Ce jugement porte sur une expérience particulière qu'est l'utilisation des services d'observation sociale et ne peut être porté que par des personnes ayant vécu cette expérience. Le jugement de satisfaction est donc *postérieur à l'expérience* concernée.
- Au final, c'est un jugement *global* qui porte sur l'ensemble du service et non sur une de ses composantes (satisfaction *partielle*). Néanmoins, dans notre cas, il est envisageable de considérer que les deux types de satisfaction sont mesurés puisque la satisfaction globale constitue la somme (pondérée ou non) des satisfactions partielles.
- La satisfaction évaluée concerne l'ensemble des expériences réalisés par le client au cours d'une période donnée, autrement dit elle porte sur tous les contacts ayant eu lieu entre les acteurs en matière d'observation sociale sur les trois ou quatre dernières années. Cette forme de satisfaction est dite *cumulée*, par opposition à

¹ Yi Y. (1990), « A critical review of consumer satisfaction », in Zeithaml V.A. (ed.), *Review of Marketing*, Chicago : American Marketing Association, pp. 68-123.
Evrard Y. (1993), « La satisfaction des consommateurs : état des recherches », *Revue Française du Marketing*, n° 144-145, pp. 53-65.

une satisfaction *ponctuelle* qui porte sur une expérience particulière d'utilisation du service définie dans le temps et dans l'espace.

- Enfin, la satisfaction évaluée est qualifiée d'*isolée* si la mesure porte sur les seules performances de l'entreprise, ou *comparée* si les mesures d'une entreprise sont confrontées à celles d'autres entreprises. Dans la démarche relative à l'étude de la satisfaction vis-à-vis de l'observation sociale, nous nous contenterons d'une mesure de la satisfaction isolée tout en comparant les niveaux de satisfaction entre eux.

2.3.2. Satisfaction, attitude et qualité perçue

Ces caractéristiques (aspects cognitif/affectif, postérieur, relatif) distinguent la satisfaction de concepts voisins auxquels elle peut être associée, mais avec lesquels elle ne doit pas être confondue. De manière générale, la satisfaction peut être assimilée à une attitude, et plus spécifiquement à l'attitude globale que constitue la qualité perçue.

La double nature cognitive-affective de la satisfaction ainsi que son orientation évaluative ont parfois conduit à la considérer comme une forme d'attitude. Elle s'en distingue en ce qu'elle est contingente ou situationnelle, ayant un caractère transitoire (liée à une expérience particulière et postérieure à celle-ci), alors que l'attitude est générale ou intemporelle (ce qui ne veut pas dire qu'elle est stable dans le temps, mais qu'elle peut exister à tout moment, sans être nécessairement liée à une expérience spécifique : on peut avoir une attitude à l'égard d'un produit ou service sans l'avoir expérimenté personnellement) (Evrard Y., 1993)¹. L'attitude est, en relation avec la satisfaction, à la fois un antécédent (contribuant à la définition de la base de comparaison, ou attente préalable à l'expérience) et une conséquence (processus d'adaptation de l'attitude en fonction des expériences).

En marketing, le concept de satisfaction est aussi souvent utilisé de façon interchangeable avec le concept de qualité perçue. Cette situation s'explique par un certain nombre de points communs entre les deux concepts.

En premier lieu, tous les deux sont des évaluations subjectives, post-expérience de service. Comme la satisfaction, la qualité des services pose des problèmes particulièrement difficiles par suite, d'une part, de la nature intangible du service qui interdit la mesure de certaines de ses performances, et d'autre part, de son hétérogénéité entre personnes et entre situations (Boss J-F., 1999)².

On considère aussi que l'évaluation de la qualité globale d'un service par le client dépend de l'écart entre les attentes et les perceptions des niveaux de performance réelle du service (Parasuraman A., Berry L.L. et Zeithaml V.A., 1985)³. En se fondant pour partie sur la comparaison avec des standards de référence, cette définition de la qualité perçue prête à confusion et rapproche ce concept de la

¹ Evrard Y. (1993), op. cit.

² Boss J-F. (1999), « La contribution des éléments du service à la satisfaction des clients », *Revue Française du Marketing*, n° 171, pp. 115-128.

³ Parasuraman A., Berry L.L. et Zeithaml V.A. (1985), « A conceptual model of service quality and its implications for future research », *Journal of Marketing*, Vol. 49, n°4, pp. 41-50.

satisfaction des clients (Iacobucci D., Grayson K.A. et Ostrom A.L., 1994)¹. Ces standards de comparaison sont semblables de part leur complexité et leur multitude. Ils font néanmoins appel à différents éléments fondamentaux. Par exemple, la satisfaction peut être évaluée par rapport aux anticipations des clients alors que la qualité l'est par rapport aux attentes normatives (Parasuraman A., Zeithaml V.A. et Berry L.L., 1994)². D'autres études ont évalué la satisfaction par rapport à la performance idéale c'est-à-dire par rapport à ce qu'est la perfection pour le client (Miller J.A., 1977)³ ou encore par rapport aux désirs (Spreng R.A. et Mackoy R.D., 1996)⁴. Parfois même, la qualité perçue ne se définit plus par comparaison aux attentes mais par rapport aux perceptions de la performance (Grönross C., 1993)⁵. Cette diversité explique pourquoi ces standards de comparaison ne constituent pas un critère de distinction fiable entre la satisfaction et la qualité perçue.

Autre similitude entre ces deux concepts : pour la satisfaction comme pour la qualité perçue, il existe un aspect lié aux caractéristiques du service, on parle de satisfaction ou de qualité technique, et un aspect lié à la manière dont se déroule le service, il s'agit alors de satisfaction ou de qualité fonctionnelle. L'aspect technique de l'observation sociale représente un minimum puisque c'est la mise à disposition du service de base. Les acteurs "réalisateurs" de l'observation sociale doivent normalement faire circuler l'information sociale, respecter les délais de "livraison" des productions, connaître parfaitement les domaines auxquels ils sont affiliés, donner des réponses précises sur les thèmes abordés dans le cadre de l'observation sociale... L'aspect fonctionnel permet de construire des relations personnelles, de confiance, de respect, de fiabilité, ... entre les différents acteurs de l'observation sociale en général et avec les différents acteurs du dialogue social en particulier. La satisfaction de la clientèle et la qualité perçue sont bien évidemment directement liées au processus de production du service, c'est-à-dire à la dimension technique. Par exemple, si les traitements des informations effectués par les ARS au sein même des observatoires sociaux ne sont pas assez performants, n'emploient pas des techniques d'analyse d'information adaptées, la qualité globale peut s'en ressentir sans que la qualité fonctionnelle de l'observation sociale soit remise en cause. La dimension technique est donc un pré-requis pour la satisfaction ou la qualité de service. Dans ce cas, la dimension fonctionnelle ou la manière dont se déroule une prestation de service pourrait être considérée comme très secondaire par rapport au résultat final. En fait, il n'en est rien. Au cours du déroulement de la prestation, le client va enregistrer consciemment ou inconsciemment des signes qu'il va associer à

¹ Iacobucci D., Grayson K.A. et Ostrom A.L. (1994), « The calculus of service quality and customer satisfaction : theoretical and empirical differentiation and integration », *Advances in Services Marketing and Management*, Vol. 3, Greenwich, C.T. : Jai Press, pp. 1-67.

² Parasuraman A., Zeithaml V.A. et Berry L.L. (1994), « Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality : implications for further research », *Journal of Marketing*, Vol. 58, n° 1, pp. 111-124.

³ Miller J.A. (1977), « Studying satisfaction, modifying models, eliciting expectations, posing problems and making meaningful measurements », in Hunt H.K. (ed.), *Conceptualization and measurement of consumer satisfaction and dissatisfaction*, Cambridge, M.A. : Marketing Science Institute, pp. 72-91.

⁴ Spreng R.A. et Mackoy R.D. (1996), « An empirical investigation of a model of perceived service quality and satisfaction », *Journal of Retailing*, Vol. 72, n° 2, pp. 201-214.

⁵ Grönross C. (1993), « Towards a third phase in service quality research : challenges and future directions », in Swartz T.A., Bowen D.E. et Brown S.E. (eds.), *Advances in Services Marketing and Management : research and practice*, Vol. 2, Greenwich, C.T. : Jai Press, pp. 49-64.

son expérience de la prestation globale. L'impact positif ou négatif de ces expériences l'emporte très souvent sur l'appréciation froide et objective du résultat. L'aspect fonctionnel du service doit donc être pris en compte pour la satisfaction comme pour la qualité, au même titre que son aspect technique. Les résultats des recherches qui procèdent selon l'approche de la qualité technique et de la qualité fonctionnelle montrent que, en raison de la nature des services, la qualité fonctionnelle est très importante, et souvent plus importante que la qualité technique (Grönroos C., 1984)¹. La qualité fonctionnelle est fondamentale parce qu'elle permet la différenciation alors que la qualité technique la permet moins. Nous concluons que qualités fonctionnelle et technique sont clairement interdépendantes (Ballantyne D., Christopher M. et Payne A., 1994)².

La littérature consacrée à la satisfaction et à la qualité perçue fait apparaître des similitudes entre ces deux concepts, tant sur le plan théorique qu'opérationnel, mais il existe néanmoins des divergences.

- La qualité perçue est une attitude globale alors que la satisfaction est spécifique à une transaction (Bitner M.J., 1990 ; Bolton R.N. et Drew J.H., 1991)³. De ce fait, nous dirons que la satisfaction est purement expérimentale, alors que la qualité perçue peut être évaluée sans avoir vécu personnellement le service (Oliver R., 1994)⁴. L'absence d'une expérience nécessaire donne à la qualité un caractère absolu qui ne tient pas compte des sacrifices liés à l'achat (coût de transaction) (Evrard Y., 1993)⁵.
- Même si la qualité perçue comme la satisfaction comportent des aspects cognitifs et affectifs, les dimensions de la qualité sont néanmoins plus cognitives qu'affectives, alors que la satisfaction contient plus d'éléments affectifs (Oliver R.L., 1981 ; Iacobucci D., Grayson K.A. et Ostrom A.L., 1994)⁶. Cependant, avec le temps le contenu émotionnel baisse, la satisfaction devient par conséquent plus cognitive, et les concepts de qualité perçue et de satisfaction ont alors tendance à converger (Dabholkar P.A., 1993 ; 1995)⁷. Ces deux concepts se différencient

¹ Grönroos C. (1984), « A service quality model and its marketing implications », *European Journal of Marketing*, Vol. 18, n° 4, pp. 36-44.

² Ballantyne D., Christopher M. et Payne A. (1994), « Conduire et mesurer la qualité du service. Pour une approche complète », *Décisions Marketing*, n° 2, mai-août, pp. 37-43.

³ Bitner M.J. (1990), « Evaluating service encounters : the effects of physical surroundings and employee responses », *Journal of Marketing*, Vol. 54, n° 2, pp. 69-82.

Bolton R.N. et Drew J.H. (1991-a), « A longitudinal analysis of the impact of service changes on customer attitudes », *Journal of Marketing*, Vol. 55, n° 1, pp. 1-9.

⁴ Oliver R. (1994), « Conceptual issues in the structural analysis of consumption emotion, satisfaction and quality : evidence in a service setting », *Advances in Consumer Research*, Vol. 21, pp. 16-22.

⁵ Evrard Y. (1993), op. cit.

⁶ Oliver R.L. (1981), « Measurement and evaluation of satisfaction process in retail settings », *Journal of Retailing*, Vol. 57, n° 3, pp. 25-48.

Iacobucci D., Grayson K.A. et Ostrom A.L. (1994), op. cit.

⁷ Dabholkar P.A. (1993), « Customer satisfaction and service quality : two constructs or one ? », in Cravens D. et Dickson P.R. (eds.), *Enhancing knowledge development in marketing*, Vol. 4, Chicago, I.L. : American Marketing Association Proceedings, pp. 10-18.

Dabholkar P.A. (1995), « The convergence of customer satisfaction and service quality evaluations with increasing customer patronage », *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Vol. 8, pp. 32-43.

alors uniquement au niveau transactionnel, et tendent l'un vers l'autre lorsque l'on se situe au niveau relationnel (Ngobo P.V., 1997)¹.

- La satisfaction est plus interne que la qualité perçue. Elle caractérise le client et non l'expérience de service. De ce fait, elle peut être influencée par des éléments propres au client (ce qu'il a fait juste avant l'expérience de service par exemple) sur lesquels l'entreprise a peu de contrôle (Oliver R., 1994)².

Malgré ces différences, satisfaction et qualité perçue entretiennent des liens de causalité. Dans une même perspective temporelle, la qualité perçue a été démontrée être un antécédent de la satisfaction (Cronin J.J. et Taylor S.A., 1992 ; Gotlieb J.B., Grewal D. et Brown S.W., 1994)³. En d'autres termes, la qualité perçue d'une expérience de service spécifique influence la satisfaction du client vis-à-vis de cette expérience. Certains auteurs ont néanmoins soutenu le point de vue inverse en expliquant que la satisfaction d'une expérience de service spécifique, en se fusionnant aux évaluations nées d'expériences précédentes, influence la qualité perçue globale d'une entreprise de service (Bitner M.J., 1990 ; Bolton R.N. et Drew J.H., 1991 ; Iacobucci D., Grayson K.A. et Ostrom A.L., 1994 ; Parasuraman A., Zeithaml V.A. et Berry L.L., 1994)⁴.

Par ailleurs, certains travaux estiment que la qualité des services ne peut se mesurer et se contrôler que par la satisfaction des clients (Boss J-F., 1993)⁵. A ce premier constat s'ajoute le fait que dans le cadre du service d'observation sociale, il n'existe pas d'acte d'achat en tant que tel. Or, c'est souvent le fait de tenir compte des sacrifices liés à l'achat qui permet de distinguer qualité et satisfaction (Evrard Y., 1993)⁶.

Dans le cadre de notre recherche, les concepts de satisfaction et de qualité sont donc à l'évidence liés. Nous défendons l'idée selon laquelle la qualité du service fourni par l'observation sociale se traduit par la satisfaction perçue par ses utilisateurs.

¹ Ngobo P.V. (1997), « Qualité perçue et satisfaction des consommateurs : un état des recherches », *Revue Française du Marketing*, n° 163, pp. 67-79.

² Oliver R. (1994), op. cit.

³ Cronin J.J. et Taylor S.A. (1992), « Measuring service quality : a reexamination and extension », *Journal of Marketing*, Vol. 56, n° 3, pp. 55-68.

Gotlieb J.B., Grewal D. et Brown S.W. (1994), « Consumer satisfaction and perceived quality : complementary or divergent constructs ? », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, n° 6, pp. 875-885.

⁴ Bitner M.J. (1990), op. cit.

Bolton R.N. et Drew J.H. (1991-b), « A multistage model of customers' assessments of service quality and value », *Journal of Consumer Research*, Vol. 17, n° 4, pp. 375-384.

Iacobucci D., Grayson K.A. et Ostrom A.L. (1994), op. cit.

Parasuraman A., Zeithaml V.A. et Berry L.L. (1994), op. cit.

⁵ Boss J-F. (1993), « Pourquoi la satisfaction des clients ? », *Revue Française du Marketing*, n° 144-145, pp. 5-27.

⁶ Evrard Y. (1993), op. cit.

Conclusion

Notre recherche a pour objectif de mettre en relief les liens entre le fonctionnement d'un réseau d'observation sociale et la satisfaction des ses principaux usagers/clients. L'originalité de notre cadre théorique consiste à traduire la question de l'organisation par la question du réseau. La théorie des réseaux constitue un puissant outil d'analyse en sciences de gestion. Tout en se focalisant sur les stratégies des acteurs, elle rend justice à la variété des configurations organisationnelles. Ses champs d'application couvrent l'ensemble des domaines dans lesquels se mettent en place des configurations émergentes qui traversent les frontières hiérarchiques.

L'accent sera donc mis dans l'analyse sur les mécanismes de coordination incitant des acteurs aux intérêts divergents à jouer un jeu coopératif dans un réseau. L'observation sociale aborde d'une manière renouvelée la question classique en théorie des organisations de l'intégration organisationnelle. Elle s'attache à révéler les mécanismes par lesquels est obtenu ce minimum de coopération et de prévisibilité des comportements sans lesquelles aucune structure d'action collective ne saurait subsister.

A ce stade de réflexion, il est clair que la maîtrise des interconnexions entre les acteurs est l'une des clés de l'efficacité de l'observation sociale. Si le réseau ne possède pas la cohérence nécessaire, si les acteurs ne sont pas capables de mobiliser les contributions et savoir-faire des autres acteurs du réseau, les répercussions des actions menées par tout dispositif d'observation sociale seront faibles. L'efficacité de tout observatoire social dépend de la structure des réseaux construits et de la capacité des acteurs qui les composent à interagir, ces deux dimensions devront donc être captées par nos hypothèses de recherche.

SECONDE PARTIE

MORPHOLOGIE DE RÉSEAU ET MESURE DE LA PERFORMANCE

CHAPITRE 3 – HYPOTHÈSES ET MÉTHODOLOGIE

CHAPITRE 4 – RÉSULTATS EMPIRIQUES

Chapitre 3. Hypothèses et Méthodologie

Nous avons vu dans la partie précédente la place occupée par les dispositifs d'observation sociale en Gestion des Ressources Humaines et l'intérêt de ces dispositifs notamment lorsqu'on les analyse du point de vue de la sociologie de l'acteur-réseau.

Fort de ce cadre d'analyse, nous pouvons maintenant présenter simultanément les hypothèses de recherche et la méthodologie retenue.

La première section formalise les hypothèses liées aux facteurs de performance d'un réseau d'observation sociale. L'analyse des réseaux nous fournit deux indices principaux (centralité et densité) qui peuvent être liés à la performance du dispositif d'observation sociale. L'indice de centralité se comprend comme la capacité d'un acteur à interagir avec les autres dans le réseau d'observation sociale (1.1). L'indice de densité exprime le poids des interactions développées par un acteur dans un réseau d'observation sociale (1.2). La performance d'un réseau d'observation sociale est alors résumée en deux hypothèses mettant en relation ces indices et le niveau de satisfaction perçu.

Les deux sections qui suivent rendent compte de la méthodologie adoptée pour entreprendre d'une part l'analyse de réseau et d'autre par une mesure de la satisfaction vis-à-vis de l'observation sociale.

La seconde section propose une méthode d'analyse cartographique des réseaux d'observation sociale fondée sur l'identification des relations révélées par la circulation des documents de l'observation sociale (2.1). La morphologie d'un réseau d'observation sociale est notamment appréhendée à travers la présence et le rôle de catégories d'acteurs spécifiques (2.2). Les mécanismes d'intégration (2.3) et de polarisation (2.4) d'un réseau d'observation sociale sont mis en exergue. Ces notions permettent l'interprétation des graphes.

La troisième et dernière section propose une mesure de la satisfaction vis-à-vis d'un dispositif d'observation sociale en guise d'indice de performance. Il faut pour cela élaborer une échelle dérivée des modèles et échelles de satisfaction largement utilisés en sciences de gestion (3.1, 3.2). Nous avons tout d'abord produit un ensemble d'items à partir d'une série d'entretiens permettant d'identifier les attentes des utilisateurs en matière d'observation sociale. Après avoir pré-testé ces items auprès des professionnels de l'observation sociale, nous avons administré notre questionnaire à une population de 303 individus par voie électronique. Après une phase classique d'épuration des résultats, le traitement quantitatif du questionnaire nous a permis de proposer différentes facettes de la satisfaction vis-à-vis d'un dispositif d'observation sociale (3.3).

Section 1. Hypothèses de recherche

L'analyse des réseaux permet de dépasser l'opposition entre une approche holiste et une approche individualiste de l'organisation, et se positionne dans le paradigme de l'analyse structurelle (Burt R.S., 1982 ; Angot J. et Josserand E., 1999)¹. Elle privilégie les données relationnelles et se focalise sur la structure ou le cadre constitué par les interactions des agents pour comprendre les phénomènes sociaux ou comportementaux. Cette perspective considère que les agents sont encastrés (*embedded*) dans des réseaux de relations sociales en dehors desquels on ne peut comprendre leur comportement (Granovetter M., 1985 ou 2000)² ; la position d'un individu dans ses groupes d'appartenance se pose comme antécédent de ses comportements (Burt R.S., 1982)³. L'analyse par les réseaux se concentre donc sur des données qui concernent les relations (liens) plutôt que les attributs des acteurs. Les liens entre acteurs ne sont pas assimilables à un attribut individuel, ils sont une propriété du réseau social. Cette approche par les réseaux débouche sur une représentation de l'organisation comme un ensemble d'acteurs sociaux inter-reliés.

Deux principaux indices déterminent la position des acteurs dans un réseau d'observation sociale : l'indice de centralité et l'indice de densité. Après les avoir présentés et interprétés, chacun d'eux fait l'objet d'une hypothèse les mettant en relation avec la performance d'un dispositif d'observation sociale.

1.1. La capacité d'un acteur à interagir : l'indice de centralité

La centralité est le premier type d'indice permettant de déterminer la position relative des acteurs au sein du réseau. C'est une notion reconnue depuis longtemps (Bavelas A., 1948 ; Beauchamp M.A., 1965)⁴ dont l'intérêt principal réside dans l'identification du ou des acteurs les plus importants du réseau.

1.1.1. Définition et mesure

On peut trouver différentes mesures de la centralité des acteurs en fonction du sens attribué au terme "importance". Cependant, de manière générale, « un acteur sera

¹ Burt R.S. (1982), *Toward a structural theory of action : network models of social structure, perceptions and action*, New York : Academic Press.

Angot J. et Josserand E. (1999), « Analyse des réseaux sociaux », in Thiétart R-A. et coll., *Méthodes de recherche en management*, Chapitre 14, Collection Gestion Sup, Paris : Dunod, pp. 397-421.

² Granovetter M. (1985), « Economic action and social structure : the problem of embeddedness », *American Journal of Sociology*, Vol. 91, n° 3, pp. 481-510.

Granovetter M. (2000), « Action économique et structure sociale : le problème de l'encastrement », in *Le marché autrement. Les réseaux dans l'économie*, Collection Sociologie économique, Paris : Desclée de Brouwer, pp. 75-114.

³ Burt R.S. (1982), op. cit.

⁴ Bavelas A. (1948), « A mathematical model for group structures », *Human Organization*, Vol. 7, pp. 16-30.

Beauchamp M.A. (1965), « An improved index of centrality », *Behavioral Science*, Vol. 10, pp. 161-163.

considéré comme important si ses liens font de lui un acteur particulièrement visible des autres acteurs dans le réseau » (Wasserman S. et Faust K., 1994)¹. L'importance devra donc être mesurée non seulement à partir des liens directs ou adjacents, mais aussi à partir des relations indirectes impliquant des intermédiaires (Friedkin N.E., 1991)².

En référence à l'article fondateur de Freeman L.C. (1979)³, trois mesures de la centralité sont particulièrement reconnues dans la littérature : les centralités de degré (*degree*), de proximité (*closeness*) et d'intermédialité (*betweenness*).

La centralité de degré (*degree centrality*) est sans doute la mesure la plus simple et la plus proche de l'intuition. Elle consiste à compter le nombre de liens directs qui partent de, ou qui arrivent à, ce nœud (taille du réseau d'un acteur). Cette centralité de degré peut être décomposée en "degré de sortie" (*outdegree*) et "degré d'entrée" (*indegree*). Le "degré de sortie" d'un nœud du réseau est mesuré par le nombre de nœuds avec lesquels ce nœud déclare être en relation. A l'inverse, le "degré d'entrée" d'un nœud est mesuré par le nombre de nœuds qui déclarent être en relation avec lui⁴.

On peut considérer la centralité de degré comme un bon indicateur du statut formel d'un nœud au sein d'une organisation, comme une mesure de l'activité de ce nœud dans le réseau (Lazega E., 1998)⁵ ou comme la capacité à développer des communications au sein du réseau (Degenne A. et Forsé M., 1994)⁶. Quelle que soit l'interprétation adoptée, on ne tient pas compte de la capacité de l'acteur à contrôler ces interactions. Or, on peut penser qu'un nœud est d'autant plus central qu'il dépend moins des autres nœuds pour communiquer avec l'ensemble du réseau, autrement dit qu'il n'a pas besoin de relais pour transmettre ses messages. Pour rendre compte de cet aspect de la centralité, il existe deux autres mesures : la centralité de proximité et la centralité d'intermédialité.

La centralité de proximité (*closeness centrality*) fait référence à la capacité d'un nœud à être plus ou moins proche des autres nœuds du réseau, à sa capacité d'y avoir accès plus ou moins rapidement. Elle se calcule en additionnant les liens (directs et indirects) qui constituent le chemin le plus court d'un nœud du réseau vers tous les autres nœuds⁷. En effet, si un nœud X a besoin d'un, ou au maximum de deux, liens pour accéder aux autres nœuds du réseau, on comprend qu'il soit plus proche de ces autres nœuds qu'un nœud Y, qui lui a besoin d'un minimum de 3 liens pour accéder aux autres nœuds du même réseau.

¹ Wasserman S. et Faust K. (1994), *Social network analysis : methods and applications*, Série *Structural analysis in the Social Sciences*, Vol. 8, Cambridge : Cambridge University Press, p. 172.

² Friedkin N.E. (1991), « Theoretical foundations for centrality measures », *American Journal of Sociology*, Vol. 96, n° 6, pp. 1478-1504.

³ Freeman L.C. (1979), « Centrality in social networks : conceptual clarification », *Social Networks*, Vol. 1, n° 3, pp. 215-239.

⁴ Cette définition rejoint celle du degré d'un sommet en théorie des graphes.

⁵ Lazega E. (1998), *Réseaux sociaux et structures relationnelles*, Que sais-je ?, n° 3399, Paris : PUF, p. 43.

⁶ Degenne A. et Forsé M. (1994), op. cit., p. 159.

⁷ En théorie des graphes, on parle de distance géodésique c'est-à-dire la plus petite des longueurs de chemin reliant deux sommets.

La centralité de proximité peut être interprétée comme une mesure de l'efficacité, c'est-à-dire comme une mesure de la capacité d'un nœud à interagir avec les autres nœuds avec un minimum de liens (ou d'étapes), autrement dit comme une mesure d'autonomie, d'indépendance à l'égard du contrôle exercé par d'autres (Lazega E., 1998)¹.

La même conception de la centralité peut se traduire par une autre mesure qui fait appel cette fois à la faculté d'intermédiation d'un nœud. « Lorsque deux acteurs ne sont pas adjacents, ils dépendent d'autres acteurs du groupe pour leurs échanges, en particulier des acteurs qui se trouvent sur le chemin entre eux et qui ont la capacité d'interrompre la circulation des ressources. Plus un acteur se trouve "au milieu", passage obligé sur des chemins que d'autres doivent emprunter pour se joindre, plus il est central de ce point de vue » (Lazega E., 1998)². L'idée est qu'un nœud peut n'être que faiblement connecté aux autres nœuds (faible centralité de degré) et pourtant s'avérer un intermédiaire indispensable dans les échanges. Un tel nœud peut alors influencer fortement l'ensemble du réseau. La centralité d'intermédiation (*betwiness centrality*) mesure donc la capacité d'un nœud du réseau à être sur le chemin de longueur minimale qui relie d'autres nœuds, interprétée comme l'aptitude à médier tous les flux d'information entre deux acteurs. Dans le cadre d'une communication verticale, où un acteur doit, par exemple, médier les échanges de haut en bas et de bas en haut dans l'organisation, un mauvais score en centralité d'intermédiation peut être interprété comme une défaillance dans le rôle de liaison que doit jouer l'acteur.

Ces différentes mesures de centralité montrent, par exemple, si la coordination des activités est bien assurée par un manager (nœud d'un réseau) dans une entreprise où la communication verticale est importante. Dans ces conditions, le manager doit à la fois déclarer être en relation avec beaucoup de personnes et inversement (centralité de degré), il doit être "proche" de beaucoup de personnes (centralité de proximité), et il est supposé être un point de passage obligé des flux d'information (centralité d'intermédiation). Pour ce type d'acteur, on doit donc s'attendre à observer un bon score dans les trois mesures de centralité.

D'autres approches de la centralité existent, notamment lorsque l'on considère qu'il existe une certaine interdépendance entre les acteurs. La centralité d'un acteur est alors fonction de la centralité des acteurs avec qui il est en relation et consiste à additionner les relations avec les autres acteurs, chacune de ces relations étant pondérée par la centralité de l'acteur (Bonacich P., 1987)³. D'autres mesures reprennent cette hypothèse, notamment lorsque la centralité est interprétée en terme de prestige ou de pouvoir.

¹ Lazega E. (1998), op. cit., p. 44.

² Lazega E. (1998), op. cit., pp. 44-45.

³ Bonacich P. (1987), « Power and centrality : a family of measures », *American Journal of Sociology*, Vol. 92, n° 5, pp. 1170-1182.

1.1.2. Centralité, prestige et pouvoir

Les acteurs identifiés comme centraux occupent une position privilégiée dans les échanges qui ont lieu dans un réseau. Pour cette raison, la notion de centralité est souvent rapprochée des notions de prestige et de pouvoir, et les scores de centralité sont utilisés comme variables explicatives dans le cadre d'études portant sur le pouvoir de l'organisation..

Un acteur "prestigieux" est l'objet de vastes liens se focalisant sur lui seulement en tant que récipiendaire (Wasserman S. et Faust K., 1994)¹. La notion de prestige est donc plus restrictive que celle de centralité ; elle découle uniquement de relations orientées (Knoke D. et Burt R.S., 1983)², et il ne sera pas toujours possible de l'évaluer. De la même manière que pour la centralité, on rencontrera différents types de prestige comme le prestige de degré, le prestige de proximité et le prestige basé sur le statut ou le rang (Wasserman S. et Faust K., 1994)³. Ce dernier type d'indice évalue le prestige d'un acteur en fonction du prestige des acteurs avec qui il est en relation (Mizruchi M.S., Mariolis P., Schwartz M. et Mintz B., 1986)⁴. Avec ces mesures, les liens indirects peuvent aussi bien diminuer qu'augmenter le prestige d'un acteur.

L'indice de centralité peut aussi constituer une opérationnalisation de la notion de pouvoir. Cette approche ne remet pas en cause la définition classique du pouvoir en tant que relation d'autorité. Elle tient compte du fait que le pouvoir est « un effet de la position des acteurs dans un ensemble où ressources et opportunités se distribuent inégalement » (Lazega E., 1994-b)⁵. Le niveau hiérarchique de l'acteur et ses relations informelles sont appréhendés. Cette relation entre pouvoir et position au sein d'une structure est clairement présentée en analyse structurale mais rejoint aussi les idées développées en sociologie de l'acteur-réseau. Il s'agit alors pour un acteur de « convertir une position centrale, où il bénéficiait d'une forte concentration de ressources, en échanges avantageux, en accumulation de statut et en capacité de (re)définir les règles du jeu » (Lazega E., 1998)⁶.

On peut considérer que cette approche se base sur certains éléments de la théorie de l'échange (Emerson R.M., 1972)⁷, que le pouvoir est ici conçu comme l'inverse de la dépendance (Marsden P.V., 1983)⁸, comme le contrôle de ressources pertinentes. Théoriquement, les acteurs dans une position centrale ont plus facilement accès à, et

¹ Wasserman S. et Faust K. (1994), op. cit., p. 170.

² Knoke D. et Burt R.S. (1983), « Prominence », in Burt R.S. et Miner M.J. (eds.), *Applied network analysis : a methodological introduction*, Beverly Hills, CA : Sage, pp. 195-222.

³ Wasserman S. et Faust K. (1994), op. cit., pp. 202-210.

⁴ Mizruchi M.S., Mariolis P., Schwartz M. et Mintz B. (1986), « Techniques for disaggregating centrality scores in social networks », in Tuma N.B. (ed.), *Sociological Methodology*, San Francisco : Jossey-Bass, pp. 26-48.

⁵ Lazega E. (1994-b), « Analyse de réseaux et sociologie des organisations », *Revue Française de Sociologie*, Vol. 35, n° 2, pp. 293-320.

⁶ Lazega E. (1998), op. cit., p. 48.

⁷ Emerson R.M. (1972), « Exchange theory, Part 2 : Exchange relations and networks », in Berger J., Zelditch M. et Anderson B. (eds.), *Sociological theories in progress*, Vol. 2, Boston : Houghton-Mifflin, pp. 38-87.

⁸ Marsden P.V. (1983), « Restricted access in networks and models of power », *American Journal of Sociology*, Vol. 88, n° 4, pp. 686-717.

un contrôle potentiel sur, des ressources pertinentes. En plus d'accroître la dépendance des autres acteurs vis-à-vis d'eux, les acteurs doivent aussi réduire leur dépendance vis à vis des autres. Ils doivent accéder aux ressources pertinentes non contrôlées ou sans intermédiaire. Ainsi, deux mesures de la centralité correspondent à cette notion de ressource pertinente : la proximité (représentant l'accès) et l'intermédiarité (représentant le contrôle) (Brass D.J., 1984, 1992)¹. La centralité de degré en tant que simple mesure de la taille du réseau d'un acteur a aussi été associée au pouvoir (Brass D.J. et Burkhardt M.E., 1992, 1993 ; Burkhardt M.E. et Brass D.J., 1990)².

Il est aussi possible de reprendre l'idée précédemment évoquée d'interdépendance entre les acteurs : le pouvoir se mesure davantage par rapport aux relations exclusives avec des acteurs importants que par rapport aux relations avec des acteurs marginaux (Burt R.S., 1992)³.

On conçoit que le pouvoir d'un acteur A sur un autre acteur B soit lié à la position hiérarchique des acteurs. Il dépend aussi de la valeur de la ressource détenue par A pour B, et de la disponibilité de cette ressource à d'autres sources que A. Ainsi, « la dépendance de B par rapport à A est fonction de ce que B retire effectivement de son échange avec A et de la valeur comparée de cet échange avec des sources alternatives » (Degenne A. et Forsé M., 1994)⁴. Dans le cas qui nous intéresse, par exemple, les correspondants départementaux de l'observation sociale disposent d'informations locales dont les correspondants en délégation sont fortement demandeurs. A l'inverse, les informations dont disposent les correspondants en délégation ne représentent pas toujours un grand intérêt pour les correspondants départementaux. Il en va de même pour les relations entre le siège, demandeur d'informations en provenance des délégations, et les correspondants en délégation. Dans ce contexte spécifique, on peut dire que les relations de pouvoir sont inversées par rapport à la hiérarchie.

Le lien entre position au sein du réseau et pouvoir s'avère donc plus complexe qu'il n'y paraît. Il peut dépendre du type de mesure, du type de lien étudié (formel/informel, amitié, information, confiance...) et de l'unité de référence (individu, groupe de travail, département, organisation).

¹ Brass D.J. (1984), « Being in the right place : a structural analysis of individual influence in an organization », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, pp. 518-539.

Brass D.J. (1992), « Power in organizations : a social network perspective », in Moore G. et White J.A. (eds.), *Research in politics and society*, Vol. 4, Greenwich, CT : JAI Press, pp. 295-323.

² Brass D.J. et Burkhardt M.E. (1992), « Centrality and power in organizations », in Nohria N. and Eccles R.G. (eds.), *Networks and organizations : structure, form and action*, Chap. 7, Boston, Massachusetts : Harvard Business School Press, pp. 191-215.

Brass D.J. et Burkhardt M.E. (1993), « Potential power and power use : an investigation of structure and behavior », *Academy of Management Journal*, Vol. 36, n° 3, pp. 441-470.

Burkhardt M.E. et Brass D.J. (1990), « Changing patterns or patterns of change : the effect of a change in technology on social network structure and power », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, n° 1, pp. 104-127.

³ Burt R.S. (1992), *Structural holes. The social structure of competition*, Cambridge, Massachusetts and London : Harvard Business Press, pp. 71-81.

⁴ Degenne A. et Forsé M. (1994), op. cit., p. 166.

⁵ Voir une synthèse des différents travaux sur ce thème dans Krackhardt D. et Brass D.J. (1994), « Intraorganizational networks. The micro side », in Wasserman S. et Galaskiewicz J. (eds.),

Sur ce dernier point, il s'agit de déterminer comment l'unité de référence, c'est-à-dire les limites du réseau, peuvent affecter la relation entre centralité et pouvoir. En comparant la centralité au sein d'un groupe de travail, au sein d'un département, et au sein de l'organisation tout entière, on s'aperçoit que la centralité à l'échelle du département est le meilleur indicateur de pouvoir (Brass D.J. et Burkhardt M.E., 1992)¹. La relation entre centralité et pouvoir est donc plus ou moins forte en fonction de l'unité de référence de l'analyse. Mais ce rapport peut aller jusqu'à s'inverser dans une structure d'accès restreint ou dans un réseau décentralisé : un acteur avec un fort indice de centralité au niveau local peut avoir plus de pouvoir qu'un acteur ayant un fort score de centralité au niveau global (Marsden P.V., 1982 ; Markovsky B., Willer D. et Patton T., 1988)². A l'inverse dans un réseau fortement centralisé, le centre global aura plus de pouvoir que les centres locaux. Finalement, à des fins de comparaison, il faut être en mesure de juger de la centralisation globale du réseau. Puisque pour un acteur, être le centre d'un réseau décentralisé ne revient pas au même qu'être le centre d'un réseau centralisé, il s'agira aussi de comparer les indices à différents niveaux.

A ces différents points s'ajoute le fait qu'il ne soit pas toujours avantageux d'être connecté à des acteurs influents. Dans ces cas précis, on peut avoir du pouvoir sans être central ; les mesures traditionnelles de centralité ne sont donc pas forcément liées au pouvoir (Cook K.S., Emerson R.M., Gillmore M.R. et Yamagishi T., 1983)³. De même, si on reprend la théorie des coalitions de Caplow T. (1984)⁴, le pouvoir ne peut pas être considéré comme le résultat mécanique du pouvoir des autres : pour jouer un rôle dominant, un acteur aura tendance à s'entourer d'acteurs plus faibles que lui.

En fonction, d'une part du poids donné dans l'étude aux structures locales et globales, et d'autre part de la valeur positive ou négative attribuée à ce poids, on obtiendra différents types de centralité. Quand la communication s'effectue sur de longues distances, la position dans la structure globale doit peser plus que quand la communication est totalement locale. Dans une organisation hiérarchique où le pouvoir est transitif, le pouvoir des supérieurs doit peser plus dans la détermination de l'ensemble du pouvoir que quand les relations entre les acteurs sont sous la forme de dyades. Finalement, il y aura des situations dans lesquelles le pouvoir augmentera consécutivement à l'association avec des acteurs ayant plus de poids, et des situations dans lesquelles il diminuera (Bonacich P., 1987)⁵.

Advances in Social Network Analysis, Research in the social and behavioral sciences, Chap. 8, Thousand Oaks, London, New Delhi : Sage Publications, pp. 207-229.

¹ Brass D.J. et Burkhardt M.E. (1992), op. cit.

² Marsden P.V. (1982), « Brokerage behavior in restricted exchange networks », in Marsden P.V. et Lin N. (eds.), *Social structure and network analysis*, Beverly Hills, CA : Sage.

Markovsky B., Willer D. et Patton T. (1988), « Power relations in exchange networks », *American Sociological Review*, Vol. 53, avril, pp. 220-236.

³ Cook K.S., Emerson R.M., Gillmore M.R. et Yamagishi T. (1983), « The distribution of power in exchange networks : theory and experimental results », *American Journal of Sociology*, Vol. 89, n° 2, pp. 275-305.

⁴ Caplow T. (1984), *Deux contre un : les coalitions dans les triades*, Collection Sciences Humaines Appliquées, Paris : ESF.

⁵ Bonacich P. (1987), op. cit.

Même s'il est envisageable d'associer centralité et pouvoir (Mizruchi M.S., 1994)¹, il est difficile de prendre en considération toutes les dimensions du pouvoir et de résumer toutes les situations possibles sous la forme d'une seule mesure. Le choix s'effectuera donc selon des considérations substantives, tout en sachant que ces mesures sont souvent positivement corrélées (Bolland J.M., 1988)². Finalement, la situation d'un acteur dépend des situations respectives des acteurs auxquels il est relié et son pouvoir dépendra de sa capacité à créer des coalitions ou des alliances, de sa capacité à "intéresser".

1.1.3. Centralité et satisfaction vis-à-vis de l'observation sociale (H1)

Nous avons vu que la centralité de degré représente une mesure de la popularité des acteurs dans le réseau et par conséquent de l'accumulation des ressources qui circulent à travers eux. Nous pouvons considérer que le fait de disposer d'un maximum d'informations et/ou d'être un élément essentiel dans sa circulation ne peut, globalement, que constituer un avantage pour l'acteur. Il est par conséquent logique d'estimer une relation positive entre centralité et satisfaction vis-à-vis de l'observation sociale.

La centralité de proximité est la capacité d'un acteur à atteindre un point du réseau indépendamment des autres acteurs. L'acteur le plus central aura la plus petite distance agrégée vers les autres acteurs, donc un coût de récupération de l'information plus faible, il peut disposer d'une information plus rapidement. Là encore, il est envisageable de supposer une corrélation positive entre centralité et satisfaction.

Quant à la centralité d'intermédiation, elle mesure la fréquence à laquelle un acteur se trouve sur un sentier reliant différents acteurs au sein du réseau, autrement dit le fait qu'un acteur se situe entre différents acteurs. Ceci traduit le contrôle qu'a un acteur sur l'accès des autres acteurs à différentes régions du réseau, et donc la capacité de contrôle de cet acteur. Ici aussi, on peut imaginer que centralité et satisfaction sont positivement liées.

Parallèlement à ces réflexions, il a été démontré que, dans le cas où le poids des acteurs varie selon leur pouvoir, l'inégalité de centralité entre acteurs contribue à l'efficacité de circulation de l'information tant au niveau de la communication interne qu'au niveau de la communication entre le réseau et l'environnement, donnant ainsi une corrélation positive entre la centralité des acteurs et la probabilité des acteurs d'avoir des communications directes avec des personnes issues de l'environnement (Yamaguchi K., 1994)³.

Pour montrer l'intérêt de ces différents indices d'un point de vue managérial, il est aussi possible d'envisager l'impact de la centralité d'un acteur sur les décisions

¹ Mizruchi M.S. (1994), « Social network analysis : recent achievements and current controversies », *Acta Sociologica*, Vol. 37, n° 4, pp. 329-343.

² Bolland J.M. (1988), « Sorting out centrality : an analysis of performance of four centrality models in real and simulated networks », *Social Networks*, Vol. 10, n° 3, pp. 233-253.

³ Yamaguchi K. (1994), « The flow of information through social networks : diagonal-free measures of inefficiency and the structural determinants of inefficiency », *Social Networks*, Vol. 16, n° 1, pp. 57-86.

prises en matière de Ressources Humaines. Dans ce cadre, ce travail s'interrogerait sur le rôle de certains services ou acteurs RH. En analysant les réseaux des acteurs RH, on peut émettre l'hypothèse que l'acteur disposant d'une place centrale en termes de communication détermine les décisions de la Direction des Ressources Humaines. Pour vérifier cette hypothèse, il suffit de recueillir les données susceptibles de fournir le réseau de communication en interrogeant différents acteurs RH, puis de calculer l'indice de proximité relatifs à ces acteurs. Le modèle probabiliste construit révèle qu'il existe plus de chance qu'une décision RH soit prise par la Direction des Ressources Humaines, voir par la Direction Générale, quand cette décision est proposée par un acteur disposant d'un degré de centralité de proximité élevé. La vérification d'un tel modèle permettrait de conclure que la position centrale d'un acteur au sein d'un réseau de communication influence le type de décision prise par la Direction des Ressources Humaines.

Plus globalement, l'isolement est présumé relier négativement à la satisfaction, tout en supposant qu'un niveau élevé de centralité de degré ou une multiplicité peut être source d'attentes conflictuelles, d'une communication saturée et de stress (Krackhardt D. et Brass D.J., 1994)¹.

Nous retiendrons néanmoins que la centralité d'un acteur représente une mesure de l'étendue de sa popularité au sein du réseau et la possibilité d'accumuler des ressources relatives au travail circulant dans ces réseaux (Lazega E., 1999 ; Wasserman S. et Faust K., 1994)². La centralité d'un acteur lui permet également d'accroître sa capacité à manipuler les flux d'informations, à présenter l'information sous son meilleur jour.

Ceci amène l'hypothèse selon laquelle les acteurs à forte centralité seront en meilleure position pour obtenir une performance économique (Lazega E., 1999)³, mais nous conduit également à penser que les acteurs "centraux" seront dans de meilleures conditions pour apprécier le travail entrepris au sein d'un dispositif d'observation sociale. La logique à vérifier voudrait qu'un acteur ne puisse que se satisfaire d'une position centrale au sein d'un réseau. La centralité devient une variable explicative de la performance de l'observation sociale.

<p>Hypothèse 1 : Plus l'indice de centralité est élevé, plus le niveau de satisfaction globale vis-à-vis du dispositif d'observation sociale est élevé.</p>
--

Après avoir formulé l'hypothèse relative à l'indice de centralité, il s'agit d'établir celle relative au second indice de positionnement des acteurs dans un réseau d'observation sociale, c'est-à-dire à la densité.

¹ Krackhardt D. et Brass D.J. (1994), op. cit.

² Lazega E. (1999-a), « Generalized exchange and economic performance : social embeddedness of labor contracts in a corporate law partnership », in Leenders R. et Gabbay S. (éd. par), *Corporate Social Capital and liability*, Chapitre 13, Boston, Dordrecht, London : Kluwer Academic Publishers, pp. 237-265.

Wasserman S. et Faust K. (1994), op. cit., pp. 169-219.

³ Lazega E. (1999-a), op. cit.

1.2. Le poids des interactions d'un acteur : l'indice de densité

La densité est le second type d'indice permettant de déterminer la position relative des acteurs au sein du réseau.

Sous sa forme la plus générale, la densité d'un réseau est la proportion des liens existants par rapport aux liens possibles (Degenne A. et Forsé M., 1994)¹. Les liens existants désignent ceux que le chercheur a réussi à mettre en exergue. Les liens possibles désignent l'ensemble des liens qui auraient pu exister compte tenu du nombre d'individus. Concrètement, il correspond au ratio {nombre de liens dans le réseau} / {nombre de liens possibles}. Ainsi, pour n individus, il existe $n(n-1)/2$ liens possibles.

Cet indicateur de base permet d'identifier et de regrouper des acteurs, et traduit le degré d'interconnection des acteurs présents dans le réseau.

1.2.1. Les modalités d'interprétation

L'indice de densité est difficile à interpréter. La mesure obtenue n'est pas un résultat très parlant par lui-même. Il est simplement possible de porter un jugement subjectif sur la valeur obtenue.

La densité devient plus intéressante si l'on cherche à comparer des organisations, des groupes d'individus ou des individus entre eux. Par exemple, le réseau de communication du département financier peut être plus dense que celui du département production. Si on fait l'hypothèse que la densité du réseau de communication est un facteur de performance, on peut conclure que le département financier est plus performant que le département production (Angot J. et Josserand E., 1999)². Dans le cas qui nous intéresse, il est possible de comparer les indices de densité entre acteurs, et de déterminer un classement ou des catégories d'acteurs.

La densité ne donne pas non plus une lecture absolument univoque. Tout dépend de la variété des contextes dans lesquels le réseau se développe. Si on se base sur les conclusions tirées de l'étude de Fisher C. (1948) sur la sociabilité, plus le réseau recouvre des univers sociaux différents, moins il est dense. La densité du réseau d'un acteur dépend aussi de la densité des réseaux de ses contacts. Le sens attribué à l'indice de densité dépend du contexte (Degenne A. et Forsé M., 1994)³. La densité est un indicateur problématique lorsque le système social étudié est segmenté en sous-groupes bien distincts, et que les comparaisons entre densités de réseaux de tailles différentes peuvent prêter à confusion (Friedkin N., 1981)⁴. Ainsi, au niveau organisationnel, on peut penser que cet indicateur ne donne pas une lecture absolument univoque des réseaux de l'observation sociale. Tout dépend de la variété des contextes dans lesquels le réseau se développe. Sachant que plus un réseau recouvre des univers sociaux différents, moins il est dense, il faut donc s'attendre à

¹ Degenne A. et Forsé M. (1994), op. cit., p. 59.

² Angot J. et Josserand E. (1999), op. cit.

³ Degenne A. et Forsé M. (1994), op. cit., p. 66.

⁴ Friedkin N. (1981), « The development of structure in random networks : an analysis of the effects of increasing network density on five measures of structure », *Social Networks*, Vol. 3, pp. 41-52.

ce que les réseaux pris dans un seul contexte organisationnel aient une densité moyenne plus élevée que ceux pris dans deux contextes.

Mais ces illustrations s'en tiennent à une optique descriptive. En allant au-delà des chiffres, il apparaît que la densité des relations de travail durables entre acteurs (leur encastrement au sens de Granovetter M., 1985)¹ s'accompagne aussi d'une pression et correspond à une forte cohésion dans les relations professionnelles (Lazega E., 1999)². Dans ce cas précis, la solidarité et la contrainte se traduisent par une participation intensive à la production (par exemple l'acceptation du brainstorming comme méthode de travail, des enchères de statut, mais aussi plus simplement de longues heures de travail en commun) (Lazega E., 1999)³.

Sachant que l'on ne peut attribuer une signification à une relation sans prendre en compte sa place dans le système relationnel global dans lequel elle s'insère, ce système étant une totalité, nous retiendrons trois formes d'interprétation de l'indice de densité qui peuvent s'entendre du point de vue de l'observation sociale.

1.2.1.1. *La densité, indice de communication*

L'idée simple selon laquelle plus on a de relations, meilleure est la situation dans laquelle on se trouve, n'a pas toujours été confortée par différentes recherches (Hall A. et Wellman B., 1985)⁴. « Certains réseaux sont très denses et structurés de telle manière qu'un message ne peut passer d'un côté à l'autre ou ne peut pas sortir ni rentrer » (Dow M., 1990)⁵. De plus, les réseaux les plus denses offrent souvent moins de possibilité de recueil d'information que d'autres, dans la mesure où l'information qui circule dans un milieu fermé est toujours la même (Granovetter M.S., 1973)⁶.

Dans le même ordre d'idée, certains travaux considèrent que l'efficacité d'un réseau (son rendement, lorsqu'il sert par exemple à acquérir des informations dont les autres ne disposent pas) dépend linéairement du nombre de ses trous structuraux, autrement dit le réseau perd de son efficacité dès que certains liens sont redondants (Burt R.S., 1992)⁷. Cette affirmation est contraire à ce qui est établi et démontré dans la théorie mathématique de la communication. Dans un canal avec bruit, l'entropie augmente inéluctablement, autrement dit l'information transmise se dégrade. Le meilleur moyen de lutter contre cette tendance consiste à introduire de la redondance dans le message transmis, gageant que si du bruit affecte au hasard des éléments du message, il touchera des éléments redondants, et qu'ainsi le récepteur en comprendra malgré tout le sens. Cette redondance n'est pas inutile et est au contraire un gage d'efficacité de la communication. Ce raisonnement se transpose aisément au cas des réseaux de communication. La redondance y a une utilité. Elle est nécessaire jusqu'à un certain

¹ Granovetter M. (1985), op. cit.

² Lazega E. (1999-b), « Le phénomène collégial : une théorie structurale de l'action collective entre pairs », *Revue Française de Sociologie*, Vol. 40, n° 4, pp. 639-670.

³ Lazega E. (1999-a), op. cit.

⁴ Hall A. et Wellman B. (1985), « Social networks and social support », in Cohen S. et Syme S.L. (eds.), *Social support and health*, New York : Academic Press, pp. 23-41.

⁵ Dow M. (1990), « Les organisations sociales en réseau », *Notes de Conjoncture Sociale*, n° 341, 28 mai 1990, pp. 19-26.

⁶ Granovetter M.S. (1973), « The strength of weak ties », *American Journal of Sociology*, Vol. 78, n° 6, pp. 1360-1380.

⁷ Burt R.S. (1992), op. cit.

point. C'est seulement au-delà de ce seuil, qui n'est malheureusement pas déterminable a priori, qu'elle devient superflue. L'efficacité consiste plutôt à trouver un équilibre entre nombres de relations redondantes et non redondantes.

Par conséquent, de notre point de vue il n'est pas envisageable d'adopter le raisonnement de Burt. Nous ne pouvons en effet considérer qu'une relation redondante vienne compromettre ou tout au moins réduire la performance d'un dispositif tel que celui de l'observation sociale. L'intérêt des réseaux sociaux denses ou de communication fréquente entre les acteurs autour de la situation et du contexte de travail est avérée (Sonnewald D.H. et Pierce L.G., 2000)¹. Certains travaux établissent de fait un lien positif entre la densité et l'efficacité du réseau, considérant qu'en vertu du fait d'avoir de nombreux liens, la structure de réseau facilite l'échange d'information (Rowley T.J., 1997)². Il a en effet été démontré qu'une forte densité globale diminue l'inefficacité de circulation de l'information³ (Yamaguchi K., 1994)⁴. Initialement, cette relation n'est pas évidente car plus les liens directs avec d'autres acteurs deviennent nombreux, plus la probabilité que l'information provienne d'un acteur avec qui le récipiendaire a des liens directs est faible. Néanmoins, même si la probabilité que la circulation d'information de chacun des acteurs vers chacun des autres acteurs diminue d'autant que la densité globale croît, l'augmentation du nombre de liens directs restitue au final une plus grande efficacité de la circulation de l'information.

Dans un tel contexte, il peut en effet être utile d'obtenir des informations issues de relations redondantes, chacun des acteurs apportant sa propre vision, sa propre traduction des faits. La diversité des points de vue concernant un même fait ne peut être considérée comme néfaste à la performance d'un dispositif d'observation sociale, au contraire, elle peut être envisagée comme un atout. La confrontation des points de vue permettant dans certains cas de progresser.

A ce premier point s'ajoute le fait que le dispositif d'observation sociale ne doit pas être considéré comme un système fermé. L'information qui circule dans ce milieu n'est donc pas toujours la même. En réalité, ce sont des liens avec des milieux divers qui permettent de recueillir des informations nouvelles (Degenne A., 1993)⁵. On retrouve dans cette remarque l'intérêt à constituer des alliances décrit par la sociologie de la traduction, ainsi que ses conséquences au niveau de l'apprentissage.

1.2.1.2. *La densité, indice de normalisation*

A travers l'étendue des liens entre membres du réseau, les acteurs constituent des formes d'échange et produisent des attentes et des comportements communs. On retrouve ce même constat au niveau inter-organisationnel : les organisations issues

¹ Sonnewald D.H. et Pierce L.G. (2000), « Information behavior in dynamic group contexts : interwoven situational awareness, dense social networks and contested collaboration in command and control », *Information Processing & Management*, Vol. 36, n° 3, mai, pp. 461- 479.

² Rowley T.J. (1997), « Moving beyond dyadic ties : a network theory of stakeholder influences », *Academy of Management Review*, Vol. 22, n° 4, octobre, pp. 887-910.

³ L'inefficacité de circulation de l'information correspond au temps nécessaire à l'information pour passer d'une personne à toutes les autres personnes du réseau.

⁴ Yamaguchi K. (1994), op. cit.

⁵ Degenne A. (1993), « L'analyse des réseaux sociaux : bref panorama », *Flux (Noisy-Le-grand)*, n° 13-14, juillet-décembre, pp. 48-51.

d'un même réseau s'imitent les unes les autres afin d'être perçues comme des interlocuteurs légitimes (Galaskiewicz J. et Wasserman S., 1989)¹. Ainsi, de manière générale, on peut supposer que lorsque les liens intra-organisationnels se densifient, les comportements ont tendance à devenir similaires à travers le réseau et la probabilité que des comportements communs s'établissent augmente. Nous retiendrons que plus la densité augmente, plus les normes se diffusent facilement au sein du réseau (Rowley T.J. 1997 ; Meyer J.W. et Rowan B., 1977)². Ainsi plus la densité des liens au sein du réseau augmente, plus les comportements deviennent similaires, et la probabilité que les comportements et attentes en commun soient établis augmente. La densité facilite la diffusion volontaire des normes, valeurs et information commune (DiMaggio P.J. et Powell W.W., 1983)³. Des environnements fortement connectés offrent des chaînes relationnelles à travers lesquelles les normes institutionnelles peuvent être diffusées, ce qui tend à créer implicitement plus de coordination et de collectif, et plus de consensus autour des normes diffusées (Oliver C., 1991)⁴. Ce n'est pas l'opportunisme ou d'autres problèmes relatifs aux salariés et aux managers qui réduisent la performance d'un dispositif d'information, mais les coûts de communication au sein des processus organisationnels (Krackhardt D. et Hanson J., 1993 ; Krackhardt D., 1994)⁵. En établissant des normes de circulation de l'information sociale et de communication, l'observation sociale tend à réduire ces coûts. L'information peut être élevée au même statut que les normes (Morgan S.L., 2000)⁶.

Cet impact de la densité sur la diffusion des normes au sein de l'entreprise provient du fait que plus la densité des relations entre individus est forte, plus l'influence est supposée rapide et efficace. En matière d'innovation, il a en effet été démontré que « plus le réseau est dense, plus les chemins de l'influence entre deux individus ont des chances d'être courts et plus il existe de possibilités de substitution rapide entre acteurs pour persuader un ego d'adopter une innovation » (Degenne A. et Forsé M., 1994)⁷.

Cette remarque nous rapproche du dernier effet de l'indice de densité : l'impact en terme d'influence ou de contrainte d'une forte densité entre acteurs.

¹ Galaskiewicz J. et Wasserman S. (1989), « Mimetic processes within an interorganizational field : an empirical test », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 34, n° 3, septembre, pp. 454-479.

² Meyer J.W. et Rowan B. (1977), « Institutionalized organizations : formal structures as myth and ceremony », *American Journal of Sociology*, Vol. 83, n° 2, pp. 340-363.
Rowley T.J. (1997), op. cit.

³ DiMaggio P.J. et Powell W.W. (1983), « The iron cage revisited : Institutional isomorphism and collective rationality in organization fields », *American Sociological Review*, Vol. 48, pp. 147-160.

⁴ Oliver C. (1991), « Strategic responses to institutional processes », *Academy of Management Review*, Vol. 16, n° 1, janvier, pp. 145-179.

⁵ Krackhardt D. et Hanson J. (1993), « Informal networks : the company behind the chart », *Harvard Business Review*, Vol. 71, n° 4, juillet-août, pp. 104-111.

Krackhardt D. (1994), « Graph theoretical dimensions of informal organizations », in Carley K.M. et Prietula M.J. (eds.), *Computational Organizational Theory*, Hillsdale, N.J. : Lawrence Erlbaum Ass. Publishers, pp. 89-111.

⁶ Morgan S.L. (2000), « Social capital, capital goods, and the production of learning », *Journal of Socio-Economics*, Vol. 29, n° 6, pp. 591- 595.

⁷ Degenne A. et Forsé M. (1994), op. cit., p. 194.

1.2.1.3. La densité, indice de contrainte

La densité des relations entre acteurs est souvent interprétée en terme de contrainte. La contrainte représente une mesure de la pression que les acteurs du réseau peuvent exercer discrètement mais avec insistance sur un acteur. La contrainte qui pèse sur un individu est donc par définition inversement proportionnelle à l'autonomie dont il dispose (Degenne A. et Forsé M., 1994)¹. Une contrainte forte dans un réseau spécifique signifie que chaque membre de ce réseau a consenti à d'importants investissements² sur chacun des autres membres du réseau mais a également de fortes attentes vis-à-vis de chacun d'eux. Le score individuel de contrainte est fonction de la taille du réseau, de la densité et de la hiérarchie (Burt R.S., 1995 ; Burt R.S., Hogarth R.M. et Michaud C., 2000)³.

Cette contrainte exercée entre acteurs fait l'objet de différentes interprétations du point de vue de la performance.

Dans un premier temps, il est possible de considérer qu'un acteur sur lequel se concentrent les relations est un nœud au sein du réseau qui rend difficile, lors de négociations, toute procédure indépendante de lui, c'est-à-dire établie dans des relations distinctes. La contrainte du réseau augmente en fonction de l'étendue selon laquelle le manager du réseau est directement ou indirectement concentré sur un simple contact. Les réseaux sous contrainte laissent peu d'opportunité aux initiatives individuelles et peu de chance de se retirer des liens difficiles. Les relations difficiles perdurent du fait de leur encastrément dans des relations coopératives. Par conséquent, l'hypothèse émise veut que plus la contrainte est forte, moins nombreuses sont les opportunités d'alternative en termes de contacts, et plus faible est la performance (Burt R.S., 1992)⁴. Ainsi :

- les réseaux étendus sont considérés comme moins contraignants,
- les réseaux les plus fortement interconnectés (densité) sont considérés comme plus contraignants,
- et les réseaux au sein desquels tous les contacts sont exclusivement liés à un seul contact sont également plus contraignants (référence à la notion de trous structuraux)⁵.

¹ Degenne A. et Forsé M. (1994), op. cit., p. 149.

² Le terme d'investissement s'entend comme « la proportion du réseau de [l'acteur] i qui ramène au contact [de l'acteur] j » : Degenne A. et Forsé M. (1994), op. cit., p. 147.

³ Burt R.S. (1995), « Le capital social, les trous structuraux et l'entrepreneur », *Revue Française de Sociologie*, Vol. 36, n° 4, pp. 599-628.

Burt R.S., Hogarth R.M. et Michaud C. (2000), « The social capital of french and american managers », *Organization Science*, Vol. 11, n° 2, mars-avril, pp. 123-147.

⁴ Burt R.S. (1992), op. cit.

⁵ Un trou structural consiste en une relation non redondante entre deux contacts ; des contacts non redondants sont donc connectés par des trous structuraux. Ils procurent des avantages additifs à celui qui est susceptible d'en bénéficier, autrement dit, le capital social d'un acteur est d'autant plus grand que son réseau personnel dispose de moins de redondance ou de nombreux trous structuraux. L'hypothèse qui en découle est la suivante : la performance est plus élevée pour les managers dont le réseau contient des trous structuraux (Burt R.S., Hogarth R.M. et Michaud C. (2000), op. cit.).

Cette notion de trou structural est développée par Burt R.S. (1992), op. cit.

Pour illustration, « un acteur j, connecté à tous les autres contacts de i, contraint fortement i, parce que i ne dispose pas de trous structuraux. Une demande de j sera difficile à éviter ou à négocier. A l'inverse, un acteur j déconnecté des autres relations de i ne fait peser sur i qu'une faible contrainte. On notera que la relation i-j est d'autant plus redondante que j est connecté à un grand nombre de contacts de i » (Degenne A. et Forsé M., 1994)¹.

Mais cette perspective de relation inverse entre contrainte et performance ne fait pas l'unanimité. Il est aussi pertinent de considérer que plus le réseau d'un acteur est dense, plus ces acteurs avec qui il est en relation peuvent coordonner leurs efforts informels afin de le pousser à plus de performance. Ils peuvent également tenter d'augmenter leurs collaborations avec cet acteur. La densité des relations renforce donc le contrôle, et augmente les efforts consentis. Dans ce cas, une contrainte forte facilite une performance économique forte (Lazega E., 1999)².

Pour conclure sur cette interprétation difficile de la densité en terme de contrainte, nous dirons que les différentes conséquences d'une contrainte forte proviennent pour l'essentiel de la signification attribuée au terme de performance individuelle (Lazega E., 1999)³.

De notre point de vue, la performance est évaluée par le biais de la satisfaction vis-à-vis de l'observation sociale. La performance est donc ici une perception et non un élément chiffré comme, par exemple, le chiffre d'affaires généré par chaque acteur. D'un côté, la contrainte exercée peut en effet tendre à restreindre les initiatives et les opportunités en termes de contact et donc réduire l'efficacité perçue vis-à-vis du travail de l'observation sociale. Mais d'un autre côté, cette contrainte est source de contrôle et de pression et stimule le travail de l'observation sociale, et par conséquent accentue l'efficacité perçue des clients de l'observation sociale. Lorsqu'on interprète la densité en terme de contrainte, la relation entre densité et performance demeure pour nous ambiguë et difficile à établir.

1.2.2. Densité et satisfaction vis-à-vis de l'observation sociale (H2)

Le fait qu'un acteur ait un indice de densité élevé par rapport aux autres acteurs présents au sein du réseau peut-il être considéré comme source de satisfaction pour l'acteur, et donc comme source de performance pour l'ensemble du réseau ?

Dans le cadre de notre recherche, nous allons interroger un à un différents acteurs pour déterminer leurs relations. Nous sommes donc dans la situation où l'on étudie le réseau personnel de plusieurs acteurs : les liens entre l'enquêté et ses partenaires existent tous par construction. Or, étant donné la taille et la diversité de l'ensemble des personnes concernées, il n'a pas été possible d'interroger tous les acteurs pour déterminer tous les liens existant entre les personnes indépendamment de l'enquêté : les liens entre partenaires de l'enquêté n'apparaissent pas et peuvent ne pas être de la même nature. Dans ce cas, la notion de densité perd de son sens (Degenne A. et

¹ Degenne A. et Forsé M. (1994), op. cit., p. 147.

² Lazega E. (1999-a), op. cit.

³ Lazega E. (1999-a), op. cit.

Forsé M.,1994)¹. Il n'y a donc lieu de tenir compte dans le calcul de la densité des liens de l'observation sociale avec ses partenaires que dans une approche comparative entre les différents partenaires.

En se basant sur des travaux de psychologie, on relève que plus on a de relations personnelles et plus elles sont denses, c'est-à-dire plus le réseau est dense, moins on déclare vouloir d'autres liens, et plus on a de chances d'avoir un score élevé sur l'échelle de bien-être psychologique². Les relations ayant quelque chose à voir avec le soutien (entraide, soutien affectif,...) seraient de ce point de vue particulièrement précieuses³.

Est-il possible de faire un parallèle avec le monde de l'entreprise et considérer que plus on a de relations (y compris personnelles) dans le cadre de son milieu professionnel et plus elles sont denses, mieux cela vaut pour l'équilibre professionnel et donc pour la satisfaction de l'acteur ?

Les différentes interprétations de l'indice de densité évoquées plus haut nous incitent à aller dans ce sens. Il est en effet possible de considérer que puisqu'un indice de densité relativement élevé est source d'efficience en matière de communication, et qu'il permet dans une certaine mesure de mettre en place des normes de fonctionnement de l'observation sociale, cet indice est corrélé avec la satisfaction ressentie par les acteurs clients de l'observation sociale.

Hypothèse 2 : Plus l'indice de densité est élevé, plus le niveau de satisfaction globale vis-à-vis du dispositif d'observation sociale est élevé.

Après avoir formulé nos hypothèses de recherche, il s'agit maintenant d'établir la méthodologie qui permettra de les tester. Dans un premier temps, nous aborderons la méthodologie relative à la construction des indices et plus globalement à la morphologie des réseaux d'observation sociale. Dans un second temps, nous présenterons la méthodologie entreprise dans le but d'établir une mesure de la satisfaction vis-à-vis d'un dispositif d'observation sociale.

¹ Degenne A. et Forsé M. (1994), op. cit., p. 59.

² Conclusions de l'étude de Fisher C. menée en 1948, citée par Degenne A. et Forsé M. (1994), op. cit., pp. 64-66

³ Voir l'étude de Park R. citée par Grafmeyer Y. et Joseph I. (1979), *L'école de Chicago*, Paris : Editions du Champs Urbain.

Section 2. Morphologie des réseaux d'observation sociale

D'un point de vue méthodologique, la première étape de notre recherche doit permettre de tracer et de caractériser les réseaux de l'observatoire social afin de prendre connaissance de l'organisation, des activités, des productions et des relations (clients) du dispositif. Il s'agit donc dans un premier temps de réaliser une cartographie des réseaux d'observation sociale (2.1) pour ensuite étudier leur morphologie (2.2). Cette démarche se base sur les relations établies par le biais de la circulation des documents d'observation sociale. Elle permet de construire des matrices, données sources pour le calcul des indices de centralité et de densité ainsi que pour la constitution des graphes (Figure 1).

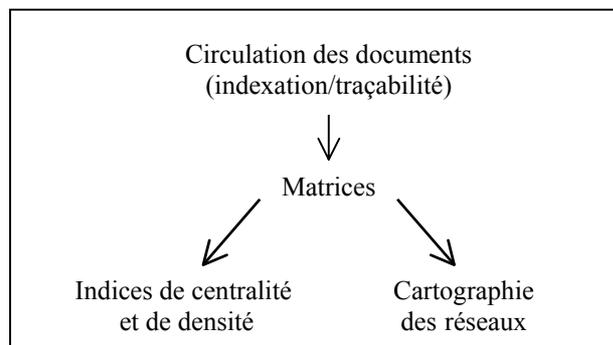


Figure 1 : Protocole d'analyse des réseaux

A l'issue de cette section, nous pouvons caractériser un réseau en fonction de son degré d'intégration (2.3), de sa longueur et de sa polarisation (2.4).

2.1. Construction des graphes

Une façon d'appréhender le contexte de réseau consiste à en fournir une cartographie (ou ensemble de graphes). L'objet de cette première étape est de révéler et de caractériser les réseaux que l'observation sociale met en place. Cette analyse consiste à décrire les relations entre acteurs, ce qui permet de déterminer quels sont les acteurs collectifs en présence et quelle est la configuration de leurs relations. Ce n'est pas simplement faire apparaître tous les liens par opposition à la hiérarchie, mais dans les liens et les relations qui se mettent en place et qui prolifèrent éventuellement dans l'entreprise, c'est retenir ceux qui sont stables. L'analyse de réseau tente de déterminer un ordre, une stabilité, un équilibre fondé sur des régularités dans les interactions entre acteurs (Lazega E., 1994)¹. De ce fait, elle contribue à la mise en évidence et à l'explication de la régulation de l'organisation.

L'usage rigoureux de l'analyse de réseaux suppose comme préalable la justification de l'ensemble observé et des relations auxquelles on s'intéresse (Marsden P.V.,

¹ Lazega E. (1994-b), op. cit.

1990)¹. Mais, la perception des liaisons et de la composition des réseaux en tant que structure diffère d'un participant à l'autre (Krackhardt D., 1987, 1990 ; Krackhardt D. and Hanson J.R., 1993)². Il est donc difficile pour un observateur extérieur de trouver un critère objectif pour les définir de façon non ambiguë (Woolgar S., 1976)³. Il s'agit de trouver un moyen indirect qui évite toute lourdeur méthodologique liée à l'étude de grands ensembles sociaux (pas de recueil de données pouvant se heurter à des résistances compréhensibles de la part des acteurs dont on "met à plat" les relations, pas d'investissement dans de longs entretiens).

Les documents produits par l'observation sociale constituent ce moyen indirect. Ils représentent les traces écrites des mouvements d'entre-définition des entités constitutives d'un réseau, et permettent d'accéder aux acteurs mis en place, aux problèmes posés, aux compromis proposés. Ces traces ou documents sont censés "objectiver"⁴ des choix relationnels auxquels ont procédé leurs concepteurs et révéler ainsi les configurations d'entreprise en réseau. Conformément à l'approche de Callon M., et à l'opposé de nombreux travaux sur les relations sociales (Burt R., 1987 ; Garrouste P. et Gonzalez S., 1995 ; Lazega E., 1992)⁵, le critère des documents nous permet de ne pas qualifier a priori les relations entre acteurs (parenté, amitié, conseil, transaction commerciale). Nous identifions les acteurs pertinents pour l'analyse cartographique des réseaux à partir de la seule référence aux relations qu'ils entretiennent avec d'autres acteurs. Le réseau étudié se présente alors comme « un ensemble de relations, non spécifiées, entre des entités dont la nature est elle-même indéterminée » (Callon M., 1992-b)⁶.

Le choix des documents produits par l'observation sociale comporte trois avantages pour l'analyse des réseaux.

Premièrement, il évite toute distinction entre réseau formel et réseau informel. Certaines analyses de réseaux ne se consacrent qu'aux relations informelles (Lazega E., 1992)⁷, mais le réel est rarement dichotomique. La dimension formelle et la dimension informelle jouent chacune un rôle dans la régulation des transactions

¹ Marsden P.V. (1990), « Network data and measurement », *Annual review of sociology*, n° 16, pp. 435-463.

² Krackhardt D. (1987), « Cognitive social structures », *Social Networks*, n° 9, pp. 109-134.
Krackhardt D. (1990), « Assessing the political landscape : structure, cognition, and power in organizations », *Administrative science quarterly*, n° 35, pp. 342-369.

³ Woolgar S. (1976), « The identification and definition of scientific collectivities », in Lemaine G., McLoed R., Mulkay M. and Weingart P. (eds.), *Perspectives on the emergence of scientific disciplines*, The Hague and Paris : Mouton, pp. 223-245.

⁴ Nous entendons ce terme au sens propre de mises en objet.

⁵ Burt R.S. (1987), « Social contagion and innovation cohesion versus structural equivalence », *American Journal of Sociology*, Vol. 92, mai, pp. 1287-1335.

Garrouste P. et Gonzalez S. (1995), « Information, processus d'apprentissage, et évolution d'un réseau : le cas du GBM », *Economies et Sociétés*, Série Dynamique technologique et organisation, W. n° 2, Vol. 9, pp. 119-138.

Lazega E. (1992), op. cit.

⁶ Callon M. (1992-a), op. cit.

⁷ Lazega E. (1992), op. cit.

(Planque B., 1991 ; Joly P-B. et Mangematin V., 1995)¹. L'objet de cette étude ne doit faire état d'aucune distinction préalable entre ces deux dimensions. Il s'agira plutôt de s'assurer par la suite que les relations hiérarchiques ne sont pas majoritaires dans les réseaux de l'observation sociale.

Ensuite, se pose la question des frontières de l'ensemble étudié (Friedberg E., 1993)². Elle fait écho à un débat entre une conception qui admet une délimitation du réseau et une autre qui met en avant les propriétés fondamentales de celui-ci : ouverture constante, contours fluctuants et en partie insaisissables. Nous considérons ce dernier propos comme extrême dans la mesure où il conduit à une approche que l'on peut qualifier d'universaliste, dans laquelle le système observé n'admet pas de borne, pas d'environnement et où tout, dès lors, peut être appréhendé comme partie intégrante d'un processus sans fin de mise en réseau. A l'opposé, nous reconnaissons la difficulté d'identifier des contours de ce que serait une organisation en réseau dans la mesure où il s'agit dans ce cas de discriminer à partir d'une réalité complexe une forme relativement simple. En réalité, ce problème n'a pas lieu d'être quand on analyse l'organisation en termes de réseaux ; « la frontière d'un réseau est analytique et temporaire. La méthode n'exige pas que la définition de la frontière entre organisation et environnement soit plus claire ou rigide qu'elle ne l'est dans les faits » (Lazega E., 1994)³. Il s'agit donc de suivre les acteurs par le biais des intermédiaires que constituent les productions de l'observation sociale. Nous pourrions nous situer au niveau intra-organisationnel comme au niveau inter-organisationnel. La délimitation du réseau s'effectue au gré de la circulation des documents.

Enfin, les acteurs reliés par ces intermédiaires peuvent être individuels comme collectifs. Nous avons par conséquent accès au local comme au global.

Pour la construction des graphes, nous nous sommes initialement basés sur des entretiens qui mentionnent les productions réalisées dans le cadre du dispositif d'observation sociale, puis nous avons adressé un questionnaire aux responsables des observatoires sociaux. Ce document récapitule toutes les productions de l'observation sociale à travers plusieurs périodes. Pour chacun des documents, sont indiqués l'initiateur, les sources d'informations qui ont permis de constituer le document, les destinataires. Tous les acteurs de l'observation sociale ainsi que leurs relations sont alors identifiés. Mais, du fait de la diversité des acteurs présents en matière d'observation sociale, il est envisageable de considérer que les réseaux s'organisent autour de pôles (ou catégories d'acteurs). Ces derniers se distinguent à la fois par l'identité des acteurs qui les constituent et par les types d'intermédiaires que ces acteurs mettent en circulation (Callon M., Larédo P. et Rabeharisoa V., 1991-b)⁴. Il est préférable de ne pas constituer un pôle Observation Sociale regroupant l'ensemble des correspondants, car étant donné l'objet de notre étude, les relations d'observation sociale, la majorité des relations se concentreraient dans ce

¹ Planque B. (1991), « Note sur la notion de réseau d'innovation. Réseaux contractuels et réseaux conventionnels », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n° 3-4, pp. 295-320.

Joly P-B. et Mangematin V. (1995), op. cit.

² Friedberg E. (1993), op. cit., pp. 87-106.

³ Lazega E. (1994-b), op. cit.

⁴ Callon M., Larédo P. et Rabeharisoa V. (1991-b), « Des instruments pour la gestion et l'évaluation des programmes technologiques : le cas de l'AFME », in De Bandt J. et Foray D. (eds), *L'évaluation économique de la recherche et du changement technique*, Paris : Editions du CNRS, pp. 301-330.

pôle. Cette situation aurait tendance par la suite à fausser la caractérisation des réseaux. Par ailleurs, chacun de ces pôles ne peut être assimilé à un ensemble totalement homogène ; se sont des processus imbriqués dans lesquels des acteurs s'affrontent, des alliances se forment. La notion de réseau est elle-même utile pour décrire ces arrangements internes et leurs évolutions. Il est aussi possible de caractériser chacun de ces sous-réseaux.

Une fois ces relations établies (au niveau des acteurs comme au niveau des pôles), la phase intermédiaire consiste à construire une matrice représentant le lien social entre les acteurs du réseau, à partir de chacun des documents et en fonction de certains critères (fréquence, importance, ...). Dans ce type de matrice, chaque acteur apparaît en ligne (qui) et en colonne (avec qui), les relations sont donc orientées. Dans la cellule, à l'intersection des deux acteurs, figure le nombre de relations établies sur la période étudiée. Dans le cadre d'une analyse structurale, la matrice ou sociogramme ainsi obtenue sert de base à la caractérisation des réseaux (Degenne A. et Forsé M., 1994)¹, c'est-à-dire au calcul des indices de centralité et de densité mentionnés précédemment. Les matrices ainsi obtenues pour plusieurs périodes servent également à représenter les relations par de simples graphes (utilisation du logiciel *Réseau-Lu*)².

La représentation des réseaux de l'observation sociale se réduit alors à un simple graphe. Cet outil d'analyse peut paraître pauvre. En réalité, « il fournit le cadre minimal pour décrire des interactions dans toute leur diversité et dans toute leur richesse » (Callon M., 1992-b)³. « Au fur et à mesure que l'on complexifie le contexte dans lequel on étudie la notion de réseau, on met en évidence des phénomènes spécifiques de plus en plus riches (irréversibilités locales, percolation, externalités de réseau, etc.) » (Cohendet P., 1997)⁴.

L'analyse des graphes doit montrer que l'Observatoire Social établi en partie des relations de réseau. Dans ce but, il s'agit de déterminer la nature des acteurs (hétérogénéité : différentes spécialités, différents intérêts, différents niveaux, différents lieux), la nature des relations (caractère hiérarchique ou réticulaire des relations) et d'observer leur évolution (étendue, diversification). Cette cartographie permet de suivre : la façon dont se structurent et se transforment les relations sociales, la production des connaissances, ainsi que l'utilisation des productions. On se donne ainsi les moyens de suivre les transformations des acteurs du dialogue social sans poser a priori de découpage à l'intérieur de l'entreprise. Ces graphes montrent que le monde social de l'entreprise, loin d'être un espace indifférencié et

¹ Degenne A. et Forsé M. (1994), op. cit., p. 176.

² *Réseau-Lu* est développé par Andréi Mogoutov dans le cadre de la société Aguidel. Il analyse des données relationnelles proprement dites : analyse des entités et des liens, des relations, des réseaux et des configurations avec les techniques de cartographie et des outils de représentation de contenu de bases des données dans un régime interactif avec un pré-codage souple. Ce logiciel s'applique entre autres dans le cadre d'approches sociométriques en sociologie et en psychologie sociale, en analyse des réseaux sociaux (réseau de relation entre des individus), des réseaux hétérogènes (entre les individus, les institutions et les objets), en description structurale et statistique, en conception et traitement des enquêtes orientées réseaux de sociabilité, création de variables contextuelles. Il permet de résumer les corpus de textes en graphes ou réseaux de mots associés. Il est notamment utilisé par Nicolas Dodier, Alberto Cambrosio et Bruno Latour, qui y trouvent un successeur aux cartes de liens de *Leximappe* (années 80) et *Candide* (années 90).

³ Callon M. (1992-a), op. cit.

⁴ Cohendet P. (1997), op. cit.

homogène, est non seulement stratifié socialement et découpé en domaines et fonctions, mais qu'il est également traversé par des réseaux flexibles de relations qui se recomposent sans cesse. Dans le cadre de notre problématique, ils permettent de s'assurer que l'observation sociale adopte pour partie un fonctionnement en réseau, et, en étudiant la densité, la centralité, que la position des acteurs au sein du réseau d'observation sociale est liée au niveau de performance de l'observation sociale.

L'accès à l'échange et à l'information dépend non seulement des relations établies mais aussi de la configuration du graphe représentant l'ensemble des interactions d'observation sociale. Il faut donc étudier les formes que constituent les réseaux de relations d'observation sociale. Pour cela, on peut dans un premier temps observer la morphologie globale du réseau, puis envisager une description plus précise selon plusieurs critères : le degré de développement, le degré d'intégration, la longueur et le mode de coordination.

2.2. Morphologie globale

Le point de départ de l'analyse morphologique des réseaux d'observation sociale consiste à déterminer la présence ou l'absence d'acteurs ou de catégories d'acteurs (pôles) précédemment identifiés. Selon ce critère, lorsque l'on révèle l'absence de certaines catégories d'acteurs ou de relations, ou lorsque ces relations sont ténues et fragiles, le réseau est dit lacunaire. Le recours à la notion de réseau reste légitime malgré l'absence parfois totale de relations puisqu'un réseau peut être déclaré lacunaire en comparaison avec d'autres réseaux issus d'espaces différents (Callon M., Larédo P. et Rabeharisoa V., 1991-a)¹. Par exemple, les réseaux de l'observation sociale de l'entreprise X seront déclarés lacunaires s'il n'y figure pas un des acteurs des réseaux de l'observation sociale de l'entreprise Y. Le même raisonnement s'applique au niveau des pôles : si, par exemple, le pôle Syndical est faiblement développé, alors que le pôle DRH et le pôle Instances sont fortement constitués, le réseau sera dit lacunaire. Par opposition, le réseau est dit chaîné lorsque tous les acteurs sont présents et fortement structurés.

Si l'on s'en réfère à l'origine et aux objectifs de la mise en place de l'observation sociale à La Poste (Loignon C., 1997)², une des missions de l'observation sociale est de centraliser les informations sociales et d'informer rapidement la hiérarchie de l'état du climat social. Il est donc clair que les réseaux d'observation sociale mis en place au sein de certaines entreprises sont avant tout des réseaux du type "structure de recueil". Théoriquement, ce système s'articule autour d'un centre d'accumulation et de traitement de données. Un tel réseau mobilise, après les avoir dûment préparés, un grand nombre d'acteurs locaux (responsables RH, responsables des relations sociales, directeurs d'établissement) afin qu'ils produisent des données qui seront mises en circulation, accumulées, rapprochées, comparées et conservées en un nombre restreint de lieux. Un tel réseau permet de mobiliser un monde

¹ Callon M., Larédo P. et Rabeharisoa V. (1991-a), « Gestion des programmes publics et réseaux technico-économiques », in Vinck D. (sous la coordination de), *Gestion de la recherche. Nouveaux problèmes, nouveaux outils*, Collection Management, Bruxelles : De Boeck, pp. 279-307.

² Loignon C. (1997), op. cit.

géographiquement étendu et de domaines divers, de le transporter et de le reconstituer à une échelle réduite. Sa coordination passe, le plus souvent, par la gestion de réseaux de circulation de documents. Ces documents qui fournissent les données sont le lien entre, d'une part, des équipes locales et, d'autre part, des équipes plus centrales qui traitent, conservent et valorisent ces données. Le réseau est généralement subdivisé en régions ou en thèmes. Il est utilisé pour surveiller un phénomène, pour harmoniser des pratiques ou pour évaluer des techniques (Vinck D., 1995)¹.

On retrouve globalement cette approche à La Poste : les établissements et les groupements d'établissement informent leur département, les départements informent leur délégation, délégations qui à leur tour informent le siège. Par conséquent, avant même d'étudier les réseaux de l'observation sociale de La Poste en fonction des critères qui suivent, on peut penser que théoriquement le réseau étudié devrait se présenter sous une forme arborescente ou d'étoile. Les formes prises par les réseaux sont généralement variées : étoile, cycle, clique, chaîne, arbre, forêt...². Cependant, « la solution optimale est toujours l'étoile, et la plus mauvaise le cercle » (Degenne A. et Forsé M., 1994)³ ; il est toujours préférable de relier chaque acteur à un seul et même individu central, plutôt que de connecter les acteurs entre eux.

Dans le but de compléter cette analyse de la morphologie globale, il est parfois intéressant et nécessaire de regrouper les acteurs. Pour cela, il existe deux principes fondamentaux : la cohésion et l'équivalence.

2.2.1. La cohésion pour constituer des cliques

L'analyse des réseaux permet d'identifier des sous-groupes cohésifs d'acteurs ou cliques, et d'établir ainsi un lien entre les individus et les organisations. L'intérêt de cette démarche est de repérer d'une part l'influence des sous-groupes cohésifs sur les individus, et d'autre part la composition des organisations en sous-groupes. En effet, psychologues et sociologues conçoivent que chaque individu est influencé par les acteurs avec qui il a de fréquentes interactions (Freud S., 1959 ; Festinger L., Schachter S. et Back K., 1950)⁴, alors qu'en théorie des organisations, on conçoit que les grandes entreprises se composent de sous-groupes distincts caractérisés par des interactions denses (Blau P.M., 1977 ; March J.G. et Simon H.A., 1974)⁵, et qu'il est nécessaire de gérer les liens entre ces sous-groupes (Granovetter M., 1973 ; Simon H., 1965)⁶.

La notion de groupe ou de sous-groupe, très générale en sociologie, fait référence à des acteurs ayant plus de relations entre eux qu'avec des individus extérieurs, ce qui

¹ Vinck D. (1995), op. cit., p. 74.

² Voir les différentes formes présentées dans Wasserman S. et Faust K. (1994), op. cit., Chapitre 4.

³ Degenne A. et Forsé M. (1994), op. cit., p. 159.

⁴ Festinger L., Schachter S. et Back K. (1950), *Social pressures in informal groups*, Standford, CA : Standford University Press.

Freud S. (1959), *Group Psychology and the analysis of the Ego*, New York : W.W. Norton.

⁵ Blau P.M. (1977), *Inequality and heterogeneity*, New York : MacMillan.

March J.G. et Simon H.A. (1974), op. cit., p. 41.

⁶ Granovetter M.S. (1973), op. cit.

Simon H. (1965), « The architecture of complexity », in Von Bertalanffy L. et Rapaport A. (eds.), *General systems : Yearbook of the society for general systems*, Vol. 10, pp. 63-76.

engendre des relations affectives, une identité commune et des règles spécifiques (Freeman L.C., 1992)¹. « Mais, la plupart des sociologues reconnaissent que l'interaction est ici essentielle au sens où les autres caractéristiques définissant le groupe ne peuvent émerger à moins que les interactions n'aient lieu » (Freeman L.C., 1995)². La notion de cohésion s'applique donc aux relations entre les acteurs, elle désigne des relations qui peuvent être denses, directes, fréquentes. Ces propriétés ont donné lieu à différentes formalisations (Wasserman S. et Faust K., 1994)³ :

- la réciprocité des liens ; les sous-groupes basés sur cette réciprocité des relations exigent que dans toutes les paires de membres des sous-groupes, ces membres se choisissent entre eux, ou soient adjacents,
- la proximité ou l'accessibilité des membres d'un sous-groupe ; les sous-groupes basés sur l'accessibilité exigent que tous les membres soient connectés, mais pas nécessairement adjacents,
- la fréquence ou le nombre de relations entre membres ; ce type de sous-groupe exige que ses membres aient des liens avec une grande partie des autres membres du sous-groupe,
- la fréquence relative des relations entre membres d'un sous-groupe comparée à celle des non-membres.

Bien évidemment, les sous-groupes peuvent être définis par des positions formelles comme le lieu ou la fonction, mais les relations interpersonnelles ne correspondent pas forcément à ces critères. Il faut donc, comme le suggérait à l'origine l'approche de Moreno J.L., demander aux différents membres d'un réseau de sélectionner parmi les autres membres du réseau, ceux qui étaient leurs meilleurs amis, leurs meilleurs partenaires de travail ou d'étude, et dans notre cas, ceux avec qui ils échangent des documents relatifs à l'observation sociale. Les données ainsi obtenues permettent de représenter le schéma de circulation des informations des réseaux d'observation sociale.

Ces démarches sont aujourd'hui très formalisées (Frank K.A., 1996)⁴ et peuvent faire appel comme pour la centralité et la densité à des programmes ou à des logiciels (*Negopy*, *Strucutre*, *Ucinet*). Pour notre part, nous adopterons le raisonnement simple mais reconnu (Callon M., 1992-a ; Degenne A. et Forsé M., 1994 ; Lazega E., 1992)⁵ : lorsqu'un groupe d'individus présente une densité de relation élevée, on peut l'isoler, définir ses frontières et le constituer en tant que groupe. Ainsi, sur un ensemble d'individus reliés les uns aux autres, il est possible d'identifier des groupes

¹ Freeman L.C. (1992), « The sociological concept of "group" : an empirical test of two models », *American Journal of Sociology*, Vol. 98, n° 1, pp. 152-166.

² Freeman L.C. (1995), « Un modèle de la structure des interactions dans les groupes », *Revue Française de Sociologie*, Vol. 36, n° 4, pp. 743-757.

³ Wasserman S. et Faust K. (1994), op. cit., pp. 251-252.

⁴ Frank K.A. (1996), « Mapping interactions within and between cohesive subgroups », *Social Networks*, Vol. 18, n° 2, pp. 93-119.

⁵ Callon M. (1992-a), op. cit.

Degenne A. et Forsé M. (1994), op. cit., p. 93.

Lazega E. (1992), op. cit.

plus cohérents. Cette démarche itérative qui définit les cliques en comparant la fréquence relative des relations entre membres d'un sous-groupe et celle entre membres et non-membres semble la plus reconnue (Frank K.A., 1995)¹. Se baser sur la densité permet également de mettre en évidence certains sous-ensembles pour lesquels les relations sont lâches et dispersées.

En étudiant ces cliques, on peut ensuite identifier les rôles que jouent les différents acteurs dans le réseau d'observation sociale. Il s'agit ici d'approches de nature qualitative. Les typologies de rôles varient en fonction des domaines et des thèmes choisis : rôles conjugaux (Degenne A. et Lebeaux M-O., 1993)², rôles en terme de relations (Freeman L.C. et Ruan D., 1997)³, rôles d'intermédiaire (Fernandez R.M. et Gould R.V., 1994)⁴. Au sein d'une organisation, les acteurs peuvent jouer les rôles suivants (Shockley-Zalabak P., 1991)⁵ :

- un rôle de liaison, c'est-à-dire un acteur qui relie deux ou plusieurs cliques, mais qui n'appartient à aucune clique. Dans ce cas, on peut faire l'hypothèse que ce type d'acteur n'a pas d'intérêt particulier à la communication ou à la négociation qu'il permet d'instaurer. Par exemple, le Directeur d'une PME peut jouer un rôle de liaison entre la clique des commerciaux et la clique des ouvriers, en leur décrivant les objectifs de chiffre d'affaires et de bénéfices de l'entreprise et en leur demandant d'y travailler en commun.
- un rôle de pont, c'est-à-dire un acteur qui appartient à une ou plusieurs cliques et qui crée et maintient des liens avec d'autres cliques et/ou entre ces cliques. Par exemple, un vendeur sensibilisé au marketing, qui appartient à la clique des commerciaux, peut créer et maintenir un lien régulier entre cette clique et la clique qui regroupe le département R&D et l'ingénierie.
- un rôle de portier/gardien (gatekeeper), c'est-à-dire un nœud qui contrôle des flux d'information qui entrent et qui sortent du réseau. Dans pratiquement toutes les entreprises, les Directeurs filtrent l'information que reçoivent leurs subordonnés ; les secrétaires filtrent l'information que reçoivent leurs directeurs ; etc.
- un rôle d'isolé, c'est-à-dire un acteur qui n'est pas connecté aux autres acteurs, qui n'a pas de raison d'exister dans le réseau tel qu'il est. Néanmoins, un nœud est rarement complètement isolé ; c'est pourquoi cette définition s'applique surtout au fait qu'un nœud peut être isolé des flux d'information qui le concernent. Par exemple, un département R&D sera dit isolé s'il ne participe pas aux échanges concernant les demandes du marché.

¹ Frank K.A. (1995), « Identifying cohesive subgroups », *Social Networks*, Vol. 17, n° 1, pp. 27-56.

² Degenne A. et Lebeaux M-O. (1993), « Les rôles conjugaux dans leur environnement social », *L'Année Sociologique*, Vol. 43, 3^{ème} série, pp. 253-268.

³ Freeman L.C. et Ruan D. (1997), « An international comparative study of interpersonal behavior and role relationships », *L'Année Sociologique*, Vol. 47, n° 1, pp. 89-115.

⁴ Fernandez R.M. et Gould R.V. (1994), « A dilemma of state power : brokerage and influence in the national health policy domain », *American Journal of Sociology*, Vol. 99, n° 6, pp. 1455-1491.

⁵ Shockley-Zalabak P. (1991), *Fundamentals of Organizational Communication*, New York : Longman, White Plains.

- un rôle de participant, c'est-à-dire un nœud qui est dans le réseau, qui communique normalement, mais qui ne joue pas de rôle de pont ou de liaison. Il s'agit en général de nœuds du réseau sans influence sur les autres nœuds ou cliques.
- un rôle de non-participant, c'est-à-dire un nœud qui est membre du réseau mais qui communique rarement. Ces nœuds se différencient des isolés en ce sens que, s'ils communiquent peu, c'est par choix, non pas par incompetence.

Pour déterminer les cliques et les rôles des acteurs présents au sein des réseaux d'observation sociale, nous avons donc dû concilier approche quantitative et qualitative.

2.2.2. L'équivalence pour constituer des blocs

Une autre façon de distinguer des sous-groupes dans un réseau consiste à confondre des acteurs sur la base des relations qu'ils entretiennent avec les autres. On rapproche les acteurs qui ont les mêmes relations avec les autres, sans qu'ils soient nécessairement liés entre eux (Lorrain F. et White H.C., 1971)¹. Les blocs ainsi constitués se définissent non pas en eux-mêmes mais dans la relation qui lie leurs éléments. On parle alors d'équivalence, en précisant deux formes : l'équivalence structurale qui conduit à regrouper les entités qui entretiennent les mêmes relations avec les mêmes autres entités, et l'équivalence régulière, plus générale, pour laquelle deux entités sont équivalentes si elles ont les mêmes types de relations avec des entités elles-mêmes équivalentes (Doreian P., 1988)². Une relation d'équivalence structurale est donc a fortiori régulière.

Il n'est pas toujours possible d'obtenir des résultats intéressants lorsque l'on cherche à mesurer l'équivalence stricte car, dans la réalité, il est rare de rencontrer des acteurs ayant exactement les mêmes relations. Par exemple, deux responsables des relations sociales au niveau régional peuvent être localement similaires, c'est-à-dire avoir les mêmes relations avec leur DRH respectif, avec leur responsable d'unité, avec leurs correspondants départementaux, mais devenir de plus en plus différents à mesure que l'on tient compte des relations indirectes dans le calcul de leur similitude. Pour cette raison, les mesures de l'équivalence se font plus souples en regroupant les acteurs qui se ressemblent le plus du point de vue des relations qu'ils ont avec les autres acteurs. Pour l'équivalence structurale, on juge de la ressemblance des acteurs à partir de la distance euclidienne (Burt R.S., 1982)³ ou du coefficient de corrélation (Breiger R., Boorman S. et Arabie P., 1975)⁴. Dans le premier cas, on peut avoir

¹ Lorrain F. et White H.C. (1971), « Structural equivalence of individuals in social networks », *Journal of Mathematical Sociology*, Vol. 1, pp. 49-80.

² Doreian P. (1988), « Equivalence in a social network », *Journal of Mathematical Sociology*, Vol. 3, n° 3, pp. 243-282.

³ Burt R.S. (1982), op. cit.

⁴ Breiger R.L., Boorman S. A. et Arabie P. (1975), « An algorithm for clustering relational data with applications to social network analysis and comparison with multidimensional scaling », *Journal of Mathematical Psychology*, Vol. 12, août, pp. 328-383.

recours au logiciel *Structure*, et dans le second à *Concor*¹. D'autres travaux ont préféré se baser sur la fragilité ou la vulnérabilité de la position des acteurs correspondant à l'isolement potentiel des acteurs (Dalud-Vincent M., Forsé M. et Auray J-P., 1994)². Pour l'équivalence régulière, on calcule un indice de rapprochement pour toutes les paires d'éléments distincts (White D.R. et Reitz K.P., 1983)³, pour cela on peut utiliser le logiciel *Rege*. Quant au logiciel *Ucinet*, il propose le choix entre ces différentes formes d'équivalence.

Ces différentes mesures peuvent paraître abstraites, pourtant elles s'appliquent de façon très courante dans le repérage des rôles sociaux en interprétant suivant le contexte chacun des blocs apparus (Degenne A., 1993)⁴. L'autre intérêt de ces mesures s'illustre, par exemple, à travers les travaux de Burt R.S. (1987)⁵ qui ont montré que la diffusion d'un nouveau médicament s'explique moins par l'existence de relations directes entre les acteurs que par l'équivalence de leurs positions dans des réseaux sociaux dont ils sont parties prenantes. Cependant, « la présentation des différentes acceptions de l'équivalence laisse apparaître des différences assez importantes. Chaque définition correspond à un point de vue particulier et il appartient à l'analyste de choisir le concept d'équivalence qui correspond le mieux au problème traité » (Degenne A. et Forsé M., 1994)⁶. Dans notre cas, ces méthodes ne sont pas appropriées de part la diversité des acteurs rencontrés. Finalement et compte tenu de nos données, il est préférable d'adopter une démarche plus qualitative et de regrouper les acteurs par catégorie afin de dégager différents pôles.

Dans le but d'approfondir l'analyse morphologique des réseaux, il est possible d'étudier leur degré de développement et d'intégration, puis leur longueur et leur polarisation.

2.3. Degré d'intégration du réseau

Dans le cadre d'une étude de la morphologie des réseaux d'observation sociale, le degré d'intégration est une des caractéristiques qu'il convient d'observer. Ce degré d'intégration peut être assimilé au niveau de difficulté pour un acteur d'utiliser les informations issues du réseau. Celui-ci s'établit entre deux situations extrêmes, celle d'un réseau convergent et celle d'un réseau dispersé.

Le réseau est convergent si chaque acteur constitutif de ce réseau peut mobiliser la totalité des compétences du réseau sans avoir recours à des dépenses excessives de traduction des informations qui circulent. On reconnaît là, l'existence, au sein du réseau, d'une culture et d'un ensemble de codes tacites partagés par tous dans le cas

¹ Pour une comparaison des résultats obtenus avec l'un ou l'autre des logiciels, voir Doreian P. (1988), op. cit.

² Dalud-Vincent M., Forsé M. et Auray J-P. (1994), « An algorithm for finding the structure of social groups », *Social Networks*, Vol. 16, n° 2, pp. 137-162.

³ White D.R. et Reitz K.P. (1983), « Graph and semigroup homomorphisms on networks of relations », *Social Networks*, Vol. 5, pp. 193-234.

⁴ Degenne A. (1993), op. cit.

⁵ Burt R.S. (1987), op. cit. Exemple cité par Callon M. (1992-a), op. cit.

⁶ Degenne A. et Forsé M. (1994), op. cit., pp. 122-123.

d'une convergence. Cela signifie aussi que les activités de chacun des pôles se raccordent aisément les unes aux autres, et qu'à l'intérieur de chaque pôle prévaut également une forte intégration (Callon M., Larédo P. et Rabeharisoa V., 1991-a)¹, un réseau convergent sera par conséquent chaîné.

Pour apprécier le degré de convergence d'un réseau, « toute une gamme de méthodes est envisageable, depuis la consultation d'experts jusqu'à l'analyse sur le terrain en passant par la construction d'indicateurs » (Callon M., Larédo P. et Rabeharisoa V., 1991-a)². Ces derniers sont nombreux. Par exemple, pour déterminer le degré de convergence des relations entre laboratoires universitaires et entreprises, on peut recenser les contrats passés entre ces entités, et calculer le pourcentage qu'ils représentent dans le financement des laboratoires. De la même manière, pour les relations entre chercheurs d'une même spécialité ou de spécialités connexes, on retrace les réseaux de citations, de co-citations ou de mots associés (Rip A., 1988)³. Dans le cadre de notre recherche, le degré de convergence du réseau d'observation sociale est jugé sur des indicateurs comme la présence "linguistique" commune aux acteurs du réseau, la mise en place de formes d'organisation qui permettent de nombreuses interactions ou la circulation de documents "normalisés". Cette convergence se visualise par l'alignement⁴ et la coordination de leurs relations (Callon M., 1991-a)⁵.

Au sein d'un réseau d'observation sociale fortement convergent, le responsable des relations sociales ou le DRH d'un établissement sait immédiatement, face à un tract syndical, une demande d'audience, un préavis ou un conflit, quel acteur informer, comment formuler cette information à lui soumettre pour que ledit acteur la synthétise sans plus attendre et établisse, si nécessaire, une connexion avec un niveau supérieur à qui il passe le message, reformulant à son tour l'information sans pour autant la trahir. Reviennent ensuite des directions, via toute une série d'intermédiaires et de traductions successives, des mises en perspectives des informations fournies, voir des recommandations, réponses, mesures, décisions issues de situations analogues en des lieux différents qui vont permettre au responsable des relations sociales ou au DRH de maintenir un climat favorable. Dans un réseau d'observation sociale fortement convergent, les différentes structures d'observation sociale qui entourent les responsables RH sont formées et prêtes à se saisir de ces informations, de sorte que ses informations fournies sont fortement liées à ce que font, veulent et attendent les autres acteurs. C'est ainsi qu'une période de fort conflit national ou de fort changement tel que la réduction du temps de travail déclenche une mobilisation de ressources considérables dans toute l'organisation : le réseau de l'observation sociale prêt de longue date est capable de saisir en peu de temps de tels enjeux.

¹ Callon M., Larédo P. et Rabeharisoa V. (1991-a), op. cit.

² Callon M., Larédo P. et Rabeharisoa V. (1991-a), op. cit.

³ Rip A. (1988), « Mapping of science : possibilities and limitations », in Van Raan T., *Handbook of quantitative studies of science and technology*, Elsevier Science Publishers BV, cité par Callon M., Larédo P. et Rabeharisoa V. (1991-a), op. cit., p. 290.

⁴ L'alignement ou connexité rend compte des possibilités de cheminement et de communication entre acteurs. Un réseau est fortement connexe si, pour tout couple d'acteurs, il existe une liaison entre eux : Degenne A. et Forsé M. (1994), op. cit., p. 79.

⁵ Callon M. (1991-a), op. cit.

On voit qu'une forte convergence signifie des interactions nombreuses qui se matérialisent dans la circulation d'intermédiaires et donc d'informations qui coordonnent et intègrent les activités hétérogènes qui composent le réseau. « Un réseau totalement convergent [...] serait d'une formidable efficacité puisqu'il disposerait à la fois de la force du collectif et de la capacité de synthèse d'un individu : n'importe quel acteur singulier serait en mesure de parler au nom de tous, de mobiliser en un point toutes les compétences et toutes les alliances » (Callon M., Larédo P. et Rabeharisoa V., 1991-a)¹. Cependant, une convergence maximale qui sous-entend une connexité maximale², a une limite : la redondance. En effet, on le voit au niveau des établissements et de leurs correspondants en matière d'observation sociale puisque ces derniers sont sollicités sur les mêmes sujets à la fois par les correspondants départementaux (hiérarchiques) et par les correspondants des directions de métier. Ce genre de situation risque de provoquer une certaine lassitude des correspondants.

A l'inverse de cette situation de convergence, le réseau est dispersé si la densité des relations entre les acteurs est faible, et s'il existe un problème de traduction qui limite le passage d'un acteur à l'autre ou d'un pôle à l'autre (Mustar P. et Callon M., 1992)³ : les traductions qui permettent de passer du registre de la Direction Générale à celui des établissements ne sont pas stabilisées et sont parfois problématiques. « Multiples sont les incompréhensions, nombreux sont les messages qui se perdent en route, non pas parce que des lacunes existent mais parce que, à la suite de trahisons successives, les réponses ne correspondent pas aux questions » (Callon M., Larédo P. et Rabeharisoa V., 1991-a)⁴. Le problème qui se pose dans le cadre d'un réseau faiblement cohérent est qu'un acteur donné a toujours des difficultés à mobiliser le reste du réseau. Cela est due à une mauvaise correspondance dans les objectifs et les référents des autres acteurs, il manque une coordination, une structure organisationnelle fiable et unifiée à travers des conventions et des contrats dont tous partagent les règles. Les mauvaises conduites et relations du passé ont formé un climat de défiance ou tout simplement une absence de collaboration. C'est bien là la preuve qu'un système d'observation sociale se dessine petit à petit dans le temps, chaque orientation se fondant sur les réorientations prises dans le passé sur la dynamique).

2.4. Longueur et polarisation du réseau

Une fois établi le degré de développement et d'intégration d'un réseau, il reste à se demander quelle est sa longueur. Cette longueur est fonction du nombre de liens qui caractérise le réseau. Dans le domaine de la recherche, un réseau est long quand il inclut des activités qui vont de la recherche de base aux utilisateurs finaux sans discontinuité dans les étapes intermédiaires, il est court s'il n'inclut que la recherche technique en interaction avec le marché (Callon M., Larédo P. et Rabeharisoa V.,

¹ Callon M., Larédo P. et Rabeharisoa V. (1991-a), op. cit.

² Une connexité maximale correspond au fait qu'il y a un lien dans les deux sens qui mène de tout sommet à tout autre sommet.

³ Mustar P. et Callon M. (1992), op. cit.

⁴ Callon M., Larédo P. et Rabeharisoa V. (1991-a), op. cit.

1991-a)¹. Dans le cadre de l'observation sociale, un réseau sera considéré comme long lorsque les activités s'enchaînent depuis la direction générale du siège jusqu'aux établissements, il sera court si les relations n'existent qu'entre la DRH du siège et les DRH des délégations ou des départements.

Le dernier caractère du réseau pris en considération est relatif aux modalités de coordination qui se développent entre les différents acteurs. Lorsqu'un mode de coordination domine au sein du réseau, on dira qu'il est polarisé, sinon il est dit sans dominance (Callon M., Larédo P. et Mustar P., 1995)².

Les principaux modes de coordination sont :

- les transactions marchandes dans lesquelles les agents échangent de l'information à travers les prix ;
- la hiérarchie qui délègue à un acteur la définition de projets, la décision de leur poursuite, leur négociation, mais qui peut aussi lui imposer de manière autoritaire certaines décisions ;
- la standardisation des procédés, des résultats ou des qualifications qui permet d'assurer un "minimum" d'échange ;
- la confiance qui assure par le biais de relations informelles l'anticipation des actions.

En fonction des domaines étudiés, d'autres modalités de coordination sont à prendre à considération dès lors que l'on veut comprendre les comportements des acteurs.

Au sein des réseaux, on reconnaît que plusieurs modes de coordination sont présents et jouent un rôle équilibré (Lazega E., 1996 ; Powell W.W., 1991 ; Weiss D., 1994)³. « Un réseau n'est réductible ni à un marché (coordination par les transactions marchandes), ni à une organisation (coordination par la hiérarchie), ni à un club (coordination par la confiance), ni à un système socio-technique (coordination par les dispositifs techniques), ni à une communauté de spécialistes (coordination par les savoirs), ni à un automate constitué de corps disciplinés (coordination par les compétences incorporées) ; il est un assemblage de ces différentes formes de collectif, un hybride » (Callon M., Larédo P. et Mustar P., 1995)⁴.

L'observation sociale fait appel à différents modes de coordination.

¹ Callon M., Larédo P. et Rabeharisoa V. (1991-a), op. cit.

² Callon M., Larédo P. et Mustar P. (1995), « Réseaux technico-économiques et analyse des effets structuraux », in Callon M., Larédo P. et Mustar P. (eds), *La gestion stratégique de la recherche et de la technologie. L'évaluation des programmes*, Paris : Economica, pp. 415-462.

³ Lazega E. (1996), « Arrangements contractuels et structures relationnelles », *Revue Française de Sociologie*, Vol. 37, n° 3, pp. 439-456.

Powell W.W. (1991), « Neither market nor hierarchy : network forms of organization », in Thompson G., Frances J., Levacic R. et Mitchell J. (edited by), *Markets, hierarchies & networks, the coordination of social life*, London : Sage Publications, pp. 265-276.

Weiss D. (1994), « Nouvelles formes d'entreprise et relations de travail », *Revue Française de Gestion*, n° 98, mars-avril-mai, pp. 95-103.

⁴ Callon M., Larédo P. et Mustar P. (1995), op. cit., p. 424.

Le premier est la hiérarchie qui impose des structures, des objectifs annuels, et à travers eux des incitations à la mise en place de systèmes d'observation sociale. Par exemple, parmi les activités propres d'un Chargé des Relations Sociales d'une délégation, on retrouve le fait d'« organiser[r] l'observation sociale dans la délégation en supervisant le suivi et l'analyse du climat social, ainsi que la déclinaison et la mise en œuvre d'outils adaptés ». Autre modalité de coordination, la mise en place de dispositifs, de méthodes qui tentent d'être dupliqués à tous les niveaux de l'organisation ; c'est une forme de coordination par la standardisation. Des journées de sensibilisation, voir de formation à l'observation sociale sont organisées pour les responsables RH ou les chefs d'établissement. Elles portent d'ailleurs leur fruit, puisqu'en fonction de la réceptivité des personnes informées, la mise en place d'un dispositif d'observation sociale est plus ou moins effectuée. Ce mode de coordination apparaît aussi lorsque les directions départementales demandent aux établissements ou aux groupements de leur faire remonter certaines informations sociales à travers une trame prédéfinie. Les échanges se font aussi sur la base du partage de connaissances communes, c'est une forme de coordination par les savoirs qui s'illustre à travers les réunions téléphoniques organisées par le siège au cours desquelles les différents intervenants échangent leur expérience. Dans son fonctionnement, l'observation sociale fait aussi appel aux relations informelles qui constituent une coordination par la confiance. Il n'est pas rare qu'un représentant syndical téléphone au responsable des relations sociales pour l'informer de ses préoccupations.

Il doit être envisageable de trouver d'autres formes de coordination, mais il est difficile de recenser et de voir tous ces modes de coordination de manière précise. Il est aussi difficile de déterminer lequel de ces modes domine. Cependant, il est toutefois possible de montrer comment ces différentes modalités de coordination sont employées pour construire et maintenir les réseaux d'observation sociale. On peut donc faire le constat global suivant : les modalités de coordination évoluent au fur et à mesure du développement du réseau. L'observation sociale s'est imposée et s'impose encore à certains niveaux de l'organisation par la hiérarchie et par la standardisation de documents. Puis, au fur et à mesure que le réseau se stabilise, c'est-à-dire une fois qu'un minimum de coordination est établi, on tend vers d'autres formes de coordination : par les savoirs, par la confiance.

L'étude des formes prises par un réseau reste une étape descriptive, et n'est pas une fin en soi. Son intérêt réside dans l'interprétation que l'on peut tirer. En fonction des relations observées, de la forme du réseau, on peut en conclure les rôles joués par les acteurs ou groupes d'acteurs : relais simple, relais multiple, amplificateur, filtre (Forsé M., 1991)¹. On peut aussi tenter de lier la forme du réseau avec sa performance. Dans le cadre de notre recherche, la performance des réseaux d'observation sociale est mesurée par le niveau de satisfaction de ses clients. Il s'agit

¹ Forsé M. (1991), « Contribution à une morphologie des rôles réticulaires », *Sociétés Contemporaines*, n° 5, mars, pp. 43-53.

donc d'entreprendre maintenant la construction d'une échelle de mesure de cette satisfaction.

Section 3. Mesure de la satisfaction

Un des apports de la thèse est de mesurer la satisfaction vis-à-vis d'un dispositif d'observation sociale. Or, un problème majeur rencontré dans de nombreuses études relatives à la satisfaction est celui de la mesure (Peterson R.A. et Wilson W., 1992 ; Faivre J-P., 1993)¹. On observe une grande diversité dans le contenu des questionnaires et dans les formats d'échelle utilisés. Cette diversité rend difficile le choix des méthodes et des outils.

Dans un premier temps, il s'agit donc d'exposer les modèles qui sous-tendent les échelles de mesure de la satisfaction, pour ensuite présenter les échelles les plus reconnues et les plus couramment utilisées. Ces travaux nous ont inspiré et permis de construire notre propre échelle. D'un point de vue méthodologique, cette étape doit dans un premier temps déterminer les attentes des clients des ressources humaines en matière d'observation sociale. Elle se présente sous la forme d'entretiens semi-directifs. L'étape suivante consiste à évaluer le niveau de satisfaction des clients de l'observation sociale par le biais d'un questionnaire pour en déduire l'efficacité de l'observatoire social.

3.1. Les modèles sous-jacents à la construction d'une échelle

Plusieurs logiques sont envisageables pour l'étude de la satisfaction à l'égard d'un service.

Le modèle dominant dans le champ de la satisfaction des clients, comme dans celui de la qualité perçue, est celui de la confirmation/infirmation ou "disconfirmation" des attentes (Oliver R.L., 1980)². D'après ce modèle, les clients forment des attentes à l'égard du service. Les attentes représentent des anticipations que les clients font sur la performance probable du service. Ils évaluent, ensuite, la performance de ce service lors de son utilisation. La satisfaction relève alors d'une comparaison entre la performance perçue du service et le standard préétabli qui porte à la fois sur le résultat final (outcome) et sur la manière dont le résultat est fourni (process). Lorsque cette performance est supérieure aux attentes, les clients sont satisfaits ; lorsque la performance est conforme aux attentes, les clients sont modérément satisfaits et expriment des sentiments de neutralité ou d'indifférence à cause de l'absence de surprise ; et lorsque la performance est en deçà des attentes, les clients sont insatisfaits et peuvent manifester leur mécontentement. La disconfirmation a fait l'objet de deux conceptualisations alternatives : soit, dans une version algébrique, elle est représentée par une fonction arithmétique de la performance et des

¹ Peterson R.A. et Wilson W.R. (1992), « Measuring customer satisfaction : fact and artifact », *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 20, n° 1, pp. 61-71.

Faivre J-P. (1993), « Méthodologie des enquêtes de satisfaction clientèle », *Revue Française du Marketing*, n° 144-145, pp. 67-89.

² Oliver R.L. (1980-a), *Satisfaction : a behavioral perspective*, New York : MacGraw Hill.

attentes (soustraction des attentes et des performances relatives au service étudié) (Spreng R.A., 1994)¹ ; soit elle est conçue comme un construit psychologique autonome caractérisant le résultat, dans l'esprit du consommateur, de la confrontation entre les attentes initiales et la performance perçue (Woodruff R.B., Clemons D.S., Schumann D.W., Gardial S.F. et Burns M.J., 1991)², on parlera alors de disconfirmation subjective.

La règle sous-jacente à ce modèle est donc simple : chaque élément de l'expérience de service contribue de façon linéaire à la satisfaction globale. Le processus de comparaison suppose que le poids d'un élément dans la satisfaction globale du client est prédéfini et demeure constant quelle que soit la façon dont se déroule l'expérience de service. Cependant, une autre logique de contribution peut exister : certains éléments contribueraient de façon différentes à la satisfaction du client selon leur niveau de performance perçue. On met alors en place un facteur multiplicateur fonction de l'importance de l'attribut du service. Un autre élément de divergence au sein même de ce courant porte sur les standards de référence utilisés par les clients. Ces derniers prennent des formes diverses selon les auteurs (Evrard Y., 1993)³.

Si la conception unidimensionnelle de la satisfaction opposant deux pôles extrêmes (positif ou très satisfait, et négatif ou très insatisfait) est nettement la plus fréquemment rencontrée dans les études et recherches sur ce sujet (Evrard Y., 1993)⁴, il faut signaler l'existence de conceptualisations alternatives. La transposition de la théorie bi-factorielle ou "théorie des deux facteurs" d'Herzberg (1959 et 1966)⁵, élaborée dans le domaine de la psychologie du travail, est un de ces cas où la satisfaction est représentée comme ayant plusieurs dimensions (Maddox R.N., 1981)⁶. La satisfaction et la dissatisfaction sont deux construits distincts influencés par des aspects différents de l'interaction entre le stimulus (service) et l'individu. Il s'ensuit que ces deux sentiments ne sont pas opposés. Le contraire de la satisfaction n'est pas l'insatisfaction mais l'absence de satisfaction, c'est-à-dire la non-satisfaction. De même, le contraire de l'insatisfaction est la non-insatisfaction, et non la satisfaction. Certains facteurs ont un rôle "moteur", c'est-à-dire qu'ils ont la possibilité de déclencher la satisfaction sans pour autant provoquer l'insatisfaction quand ils ne sont pas pris en considération (variété, autonomie, informations opératoires et optionnelles...). D'autres facteurs dits "d'hygiène" provoquent de l'insatisfaction quand ils ne sont pas pris en considération, mais ne provoqueront pas de satisfaction. En résumé, l'absence de facteurs de motivation n'est pas source d'insatisfaction, la présence de facteurs d'hygiène contribue peu à la satisfaction.

¹ Spreng R.A. (1994), « A measurement of the reliability of difference scores in the measurement of disconfirmation of expectations », *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Vol. 7, pp. 114-118.

² Woodruff R.B., Clemons D.S., Schumann D.W., Gardial S.F. et Burns M.J. (1991), « The standards issue in Consumer Satisfaction/Dissatisfaction research : a historical perspective », *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Vol. 4, pp. 103-123.

³ Evrard Y. (1993), op. cit.

⁴ Evrard Y. (1993), op. cit.

⁵ Herzberg F., Mausner B. et Snyderman B. (1959), *The motivation to work*, New York : John Wiley and Sons.

Herzberg F. (1966), *Work and the nature of man*, New York : The Mentor Executive.

⁶ Maddox R.N. (1981), « Two-factor theory and consumer satisfaction : replication and extension », *Journal of Consumer Research*, Vol. 8, juin, pp. 97-102.

La reprise de ces travaux en marketing fait aussi apparaître des facteurs qui semblent intervenir principalement sur la satisfaction, d'autres sur l'insatisfaction, et certains attributs hybrides jouant sur l'une et l'autre (Swan J.E. et Combs L.J., 1976 ; Maddox R.N., 1981 ; Bitner M.J., 1990 ; Johnston R., 1995)¹. On en déduit que la contribution d'un élément à la satisfaction fluctue selon l'évaluation qu'en fait le client. En d'autres termes, il existe un lien significatif entre performance perçue de l'élément par le client et contribution de l'élément à sa satisfaction. Cette approche a l'avantage d'amener la réflexion dans le cadre d'un modèle additif compensatoire. Seule la notion de linéarité est remise en cause. Ainsi, un facteur d'hygiène peut être défini comme possédant, soit un poids relativement fort sur le niveau de satisfaction globale du client lorsque celui-ci le perçoit de façon négative, soit un poids relativement faible (voire nul) lorsqu'il est perçu de façon positive. Un facteur de motivation sera défini de façon symétrique. Enfin, la présence de facteurs hybrides laisse penser que certains éléments ont un poids significatif et relativement constant sur le niveau de satisfaction du client.

En dépit de ces résultats, cette approche dite bi-factorielle semble avoir été abandonnée dans les recherches récentes, peut-être en raison de difficulté de mesure (elle ne se prête pas aux questionnaires fondés sur des échelles de notation mais nécessite le recours à la technique de l'incident critique).

Inspirés d'Herzberg et de sa théorie, d'autres travaux ont noté le caractère discontinu de la satisfaction et l'existence de contributions variables à cet état. Les clients pourraient communiquer différents niveaux ou types d'importance quand ils jugent explicitement une caractéristique (Kano N., 1993)². En interrogeant les clients sur leurs réactions à la présence ou à l'absence d'un niveau donné d'une certaine caractéristique, une typologie des attributs apparaît (Kano N., 1993 ; Llosa S., 1997)³ :

- Les attributs attendus (ou basique, nécessaire) qui peuvent être jugés importants mais sont totalement prévus. Ils définissent les fonctionnalités que le consommateur entend obtenir. Ils établissent des seuils d'acceptabilité. La satisfaction diminue si le niveau voulu n'est pas atteint.
- Les attributs unidimensionnels (ou désirés) pour lesquels la satisfaction augmente linéairement.

¹ Swan J.E. et Combs L.J. (1976), « Product performance and consumer satisfaction : a new concept », *Journal of Marketing*, Vol. 40, avril, pp. 25-33.

Maddox R.N. (1981), op. cit.

Bitner M.J. (1990), op. cit.

Johnston R. (1995), « The zone of tolerance : exploring the relationship between service transactions and satisfaction with the overall service », *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 6, n° 2, pp. 46-61.

² Kano N. (1993), « A perspective on quality activities in American firms », *California Management Review*, Vol. 35, n° 3, pp. 12-31.

³ Kano N. (1993), op. cit.

Llosa S. (1997), « L'analyse de la contribution des éléments du service à la satisfaction : un modèle tétraclasse », *Décisions Marketing*, n° 10, janvier-avril, pp. 81-88.

- Les attributs attrayants (ou attirants, excitants) qui ne sont pas attendus mais dont la présence surprend agréablement le client. Leur absence est sans effet.

D'autres typologies de ce genre ont été révélées par l'analyse de contraste pénalité-récompense et le tableau des deux importances (Brandt D.R., 1988 ; Koskas J-C., 1997 ; Boss J-F., 1999)¹. Elles reviennent toutes à effectuer un classement des attributs, seule la procédure pour effectuer ce classement varie².

3.2. Les échelles "classiques"

Il existe une multitude d'instrument de mesure de la satisfaction. On rencontre des mesures objectives, mais ces dernières sont surtout utilisées pour les études sur l'insatisfaction et ses manifestations (à travers des indicateurs comme les plaintes des consommateurs en marketing ou les grèves en GRH) ou dans le cadre d'études sur les conséquences de la satisfaction telle que la fidélité à la marque. Le plus grand nombre des recherches sur la satisfaction se fonde sur des mesures subjectives obtenues au cours d'enquêtes. Hausknecht D.R. (1990)³ a recensé 34 instruments de mesure utilisés dans le domaine de la satisfaction qu'il organise selon leur contenu en échelle "évaluative / cognitive", "émotionnelle / affective", "comportementale / conative". Ce nombre augmente rapidement si l'on se penche sur la façon dont ces différents contenus sont mesurés : échelle de Likert, sémantique différentielle, pourcentage, figure, échelle paire, impaire, allant de 2 à 11 points... Ces nombreux formats de mesure rendent difficile la comparaison des résultats de recherche. De plus, même s'il s'agit principalement d'échelles de notation simples ou multiples, ces dernières posent des problèmes généraux de fiabilité et de validité communs à ce type de méthodes.

¹ Brandt D.R. (1988), « How service marketers can identify value-enhancing service elements », *Journal of Services Marketing*, Vol. 2, n° 3, pp. 35-41.

Koskas J-C. (1997), « Les liaisons entre qualité-satisfaction-fidélité », *Revue Française du Marketing*, n° 164, pp. 89-101.

Boss J-F. (1999), op. cit.

² La sélection des éléments importants au sens large (ou pondération des critères) s'effectue par le biais de deux principales catégories de méthodes : les méthodes indirectes et les méthodes directes. Dans le cadre d'une approche indirecte, l'importance est inférée par une procédure statistique, d'où l'appellation d'importance calculée. Ces approches consistent à définir l'importance d'une dimension par l'intensité de sa liaison avec la satisfaction globale. Les procédures statistiques applicables sont diverses : régression, corrélation, analyse conjointe. Dans le cadre d'une approche directe, le répondant se prononce lui-même sur l'importance qu'il accorde aux caractéristiques. On parle d'importance déclarée. Les pratiques courantes (méthode d'auto-évaluation simple et questionnaire dual) utilisent des questions classiques pour la mesurer. Pour plus de détail, voir Vernet E. (1986), *Comparaison des méthodes d'identification des critères de choix d'un produit*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, sous la direction de Pras B., Nanterre : Université de Paris X.

³ Hausknecht D.R. (1990), « Measurement scales in consumer satisfaction/dissatisfaction », *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, vol. 3, pp. 1-11.

Malgré cette diversité, deux échelles de mesure sont omniprésentes : Servqual (Parasuraman A., Zeithaml V.A. et Berry L.L., 1990)¹ et Servperf (Cronin J.J. et Taylor S.A., 1992)². Même si ces échelles se focalisent sur le concept de la qualité perçue alors que notre recherche s'intéresse à la satisfaction, il nous semble intéressant de présenter les travaux de ces auteurs pour deux raisons principales.

Nous avons établi précédemment, lors de la conceptualisation de la notion de satisfaction, qu'il existe dans le cadre de notre recherche des liens entre satisfaction et qualité perçue, et les recherches en matière de qualité perçue peuvent évidemment aider à une meilleure compréhension de la satisfaction vis-à-vis de l'observation sociale. De plus, les dimensions proposées dans le cadre de ces instruments ne qualifient pas, de notre point de vue, la qualité perçue mais plutôt l'expérience de service en elle-même. Plus précisément, ces dimensions sont différentes facettes de l'expérience de service qui contribuent au jugement de qualité perçue, ainsi qu'à celui de satisfaction (Llosa S., 1997)³. Par exemple, la fiabilité est une des dimensions de qualité perçue de Servqual, alors qu'elle caractérise l'expérience vécue et non la qualité perçue.

3.2.1. Servqual

La revue de la littérature montre que Servqual est l'instrument privilégié pour une mesure de la qualité perçue d'un service, quel qu'il soit. C'est une échelle synthétique qui comporte 22 énoncés, représentatifs de 5 dimensions génériques (les éléments tangibles, la serviabilité, l'assurance, la fiabilité et l'empathie) mesurées en termes d'attentes et de performances perçues. L'échelle de Parasuraman A., Zeithaml V.A. et Berry L.L. est basée sur une mesure soustractive de la confirmation/infirmation des attentes. Ce modèle correspond à la différence entre le service attendu et reçu par le client. Globalement, il possède une bonne validité convergente, et à ce titre, le score de Servqual peut être utilisé comme un indice de qualité totale du service.

Cette échelle a néanmoins fait l'objet de nombreuses critiques.

En premier lieu, le caractère instable de ses dimensions fait en sorte que les auteurs de l'échelle ne peuvent prétendre en faire un instrument générique. La structure des dimensions du modèle s'est, en effet, rarement avérée identique à celle obtenue par d'autres chercheurs (Andrews J.F., Drew J.H., English M.J. et Rys M., 1987 ; Carman J.M., 1990)⁴. De plus, dans certains cas, il apparaît que quatre des

¹ Parasuraman A., Zeithaml V.A. et Berry L.L. (1990), « Servqual : une échelle multi-items de mesure des perceptions de la qualité de service par les consommateurs », *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 5, n° 1, pp. 19-42.

² Cronin J.J. et Taylor S.A. (1992), op. cit.

³ Llosa S. (1997), op. cit.

⁴ Andrews J.F., Drew J.H., English M.J. et Rys M. (1987), « Service quality surveys in a telecommunications environment : an integrating force », in Czepiel J.A., Congraam C.A. et Shannaham C.A. (eds.), *The service challenge : integrating for competitive advantage*, American Marketing Association, pp. 27-31.

Carman J.M. (1990), « Consumer perceptions of service quality : an assessment of the Servqual dimensions », *Journal of Retailing*, Vol. 66, n° 1, pp. 33-55.

dimensions du modèle sont fortement intercorrélées (McDougall G. et Levesque T., 1992)¹.

Seconde critique mise à jour, le principe du calcul d'un score de qualité à partir de la différence entre les perceptions et les attentes pose un problème de fiabilité (Babakus E. et Boller G.W., 1992 ; Brown T.J., Churchill C.A. et Peter J.P., 1993 ; Carman J.M., 1990 ; Cronin J.J. et Taylor S.A., 1992, 1994 ; Peter J.P., Churchill G. et Brown T., 1993 ; Teas R.K. 1993-a ; 1993-b, 1994)². L'interrogation simultanée du consommateur sur ses attentes et ses perceptions du service risque de biaiser l'évaluation des attentes. En effet, la personne interrogée a tendance à calquer la description de ses attentes sur le service qu'elle a obtenu. Ainsi, en raison du mode d'administration de Servqual, les écarts entre les performances et les attentes risquent d'être dérisoires. De plus, des effets de seuil ou de plafond peuvent intervenir lorsque les clients évaluent leurs attentes en matière de service et jugent les performances du service (Swan J.E. et Trawick I.F., 1980)³. Certains acteurs peuvent avoir tendance à surévaluer leurs attentes et à sous-évaluer les performances. Par conséquent, l'écart entre les performances et les attentes risque d'être biaisé. Pour ces raisons, la mesure des perceptions seules est souvent considérée comme un meilleur indicateur de la qualité perçue que celui de la confirmation/infirmation des attentes (Carman J.M., 1990 ; Cronin J.J. et Taylor S.A., 1992 ; Parasuraman A., Zeithaml V.A. et Berry L.L., 1991)⁴. Par ailleurs, dans le cadre de Servqual, aucune distinction n'est faite entre les acteurs familiers du service et les acteurs occasionnels. Or, le client a tendance, à l'issue d'un certain nombre d'expériences, à ajuster ses aspirations aux services obtenus (Tse D.K. et Wilson P.C., 1988)⁵. Il s'ensuit une relative

¹ McDougall G.H.G. et Levesque T.J. (1992), « The measurement of service quality : some methodology issues », *Séminaire International de Recherche en Management des Activités de Service*, Vol. 2, Aix-en-Provence : I.A.E., pp. 411-431.

² Babakus E. et Boller G.W. (1992), « An empirical assesment of the Servqual scale », *Journal of Business Research*, Vol. 24, n° 3, pp. 253-268.

Brown T.J., Churchill C.A. et Peter J.P. (1993), « Research note : Improving measurement of service quality », *Journal of Retailing*, Vol. 69, n° 1, pp. 127-139.

Carman J.M. (1990), op. cit.

Cronin J.J. et Taylor S.A. (1992), op. cit.

Cronin J.J. et Taylor S.A. (1994), « Servperf versus servqual : reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality », *Journal of Marketing*, Vol. 58, n° 1, pp. 125-131.

Peter J.P., Churchill G. et Brown T. (1993), « Caution in the use of difference scores in consumer research », *Journal of Consumer Research*, Vol. 19, n° 4, pp. 655-662.

Teas R.K. (1993-a), « Consumer expectations and the measurement of perceived service quality », *Journal of Professional Services Marketing*, Vol. 8, n° 2, pp. 33-54.

Teas R.K. (1993-b), « Expectations, performance evaluation, and consumers' perceptions of quality », *Journal of Marketing*, Vol. 57, n° 4, pp. 18-34.

Teas R.K. (1994), « Expectations as a comparison standard in measuring service quality : an assessment of a reassessment », *Journal of Marketing*, Vol. 58, n° 1, pp. 132-139.

³ Swan J.E. et Trawick I.F. (1980), « Satisfaction related to predictive vs desired expectations », in Hunt H.K. et Day R.L. (eds.), *Refining concepts and measures of consumer satisfaction and complaining behavior*, Indiana University : Bloomington School of Business, pp. 7-12.

⁴ Carman J.M. (1990), op. cit.

Cronin J.J. et Taylor S.A. (1992), op. cit.

Parasuraman A., Zeithaml V.A. et Berry L.L. (1991), « Refinement and reassessment of the Servqual scale », *Journal of Retailing*, Vol. 67, n° 4, pp. 420-450.

⁵ Tse D.K. et Wilson P.C. (1988), « Models of consumer satisfaction formation : an extension », *Journal of Marketing Research*, Vol. 25, n° 2, pp. 204-212.

stabilisation des attentes à un niveau proche des performances. Par conséquent, l'écart perceptions-attentes tend à devenir nul et provoque une uniformisation de la qualité de service perçue à un niveau minimum. On en conclut que les attentes en matière de service n'ont pas le même sens pour l'ensemble des personnes interrogées. Les critères d'évaluation évoluent en fonction de la familiarité avec le service.

Ces différents constats expliquent d'une part, pourquoi Parasuraman A., Zeithaml V.A. et Berry L.L. (1991)¹ ont critiqué leur propre instrument de mesure, et d'autre part l'élaboration d'une autre échelle, Servperf.

3.2.2. Servperf

Nous avons vu précédemment dans Servqual que les acteurs sont interrogés simultanément sur leurs attentes et leurs perceptions. Selon ce mode d'administration, les écarts entre les performances et les attentes risquent d'être négligeables. Cronin J.J. et Taylor S.A. en concluent que l'introduction des attentes dans l'évaluation de la qualité de service est redondante. Pour cette raison, ils adoptent une approche analytique en évaluant la performance du service pour 21 des 22 attributs présents dans Servqual. Seules les notes de performances perçues sont donc additionnées. Chaque item ou attribut est considéré comme une dimension à part entière. L'unidimensionnalité de l'échelle est vérifiée.

Cependant, pour prouver la supériorité du concept de performance sur celui d'écart Perceptions-Attentes, Cronin J.J. et Taylor S.A. s'appuient sur les recherches de Mazis M.B., Athola O.T. et Klippel E. (1975)², d'Oliver R.L. (1981)³ et de Churchill G.A. et Surprenant C. (1982)⁴. Or, ces derniers travaux ont démontré que la performance perçue explique près de 90% des variations du niveau de satisfaction pour un bien durable, mais pas forcément pour un bien non durable. Les résultats obtenus par Cronin J.J. et Taylor S.A. ne permettent donc pas de préférer Servperf à Servqual, les auteurs prouvent juste que Servperf explique mieux la qualité perçue, mais aussi la satisfaction, que Servqual. Ceci rejoint la conclusion d'une autre étude comparant les deux échelles : « les résultats obtenus confirment que Servqual et Servperf évaluent bien le même construit mais ce dernier est appréhendé de façon différente. Servqual est un bon outil de mesure permettant d'obtenir à un instant donné, le niveau de qualité de service perçue d'un acheteur. Alors que Servperf est une formule expliquant comment ce niveau d'attitude a été atteint » (Perron F., 1998)⁵.

¹ Parasuraman A., Zeithaml V.A. et Berry L.L. (1991), op. cit.

² Mazis M.B., Athola O.T. et Klippel E. (1975), « A comparison of four multi-attribute models in the prediction of consumer attitudes », *Journal of Consumer Research*, Vol. 2, n° 1, pp. 38-52.

³ Oliver R.L. (1981), op. cit.

⁴ Churchill G.A. et Surprenant C. (1982), « An investigation into determinants of customer satisfaction », *Journal of Marketing Research*, Vol. 19, n° 4, pp. 491-504.

⁵ Perron F. (1998), « La qualité de service : une comparaison de l'évaluation des écarts avec les performances appliquée à la zone d'achat », *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 13, n° 3, pp. 3-19.

Du point de vue fiabilité et validité, Servqual paraît supérieur à Servperf : sa structure factorielle apparaît plus stable et sa validité discriminante semble meilleure (Perron F., 1998)¹.

Cette revue de la littérature a voulu se rendre compte de l'état de la recherche sur les mesures de la qualité perçue et de la satisfaction des clients. La conclusion que l'on peut en tirer est que ces différentes échelles constituent un bon point de départ plutôt qu'une fin en soi. Toutes les dimensions citées précédemment offrent un cadre intéressant permettant de nous aider à déterminer la liste spécifique d'éléments jouant sur l'évaluation de l'expérience de service particulière qu'est l'observation sociale. Elles doivent donc être adaptées à l'expérience de service étudiée, transformées, traduites en une liste d'éléments opérationnels et spécifiques, débouchant sur des possibilités d'actions précises afin d'être vraiment représentatif des particularités du service étudié. Cet objectif de construction d'une échelle adaptée au service d'observation sociale est l'objet des réflexions qui suivent.

3.3. Une échelle dédiée à l'observation sociale

Quelle méthodologie adopter pour construire une échelle relative à la satisfaction vis-à-vis de l'observation sociale ? Le choix réside essentiellement dans le type de données recherchées. « L'entretien s'impose chaque fois que l'on ignore le monde de référence, ou que l'on ne veut pas décider a priori du système de cohérence interne des informations recherchées. Le questionnaire, lui, implique que l'on connaisse le monde de référence, soit qu'on le connaisse d'avance, soit qu'il n'y ait aucun doute sur le système interne de cohérence des informations recherchées » (Blanchet A. et Gotman A., 1992)². Dans cette logique, nous avons recours à des entretiens pour déterminer les éléments contribuant à la satisfaction, et au questionnaire pour mesurer le niveau de satisfaction.

3.3.1. Les différentes facettes de la satisfaction

Cette phase a plusieurs objectifs. Tout d'abord, elle a pour but de mieux cerner le fonctionnement d'un système d'observation sociale dans une entreprise de service public. Des données sur les productions, l'origine, l'évolution, les différents intervenants sont utiles pour appréhender la recherche. Elle doit permettre également d'identifier les éléments susceptibles de contribuer au niveau de satisfaction des différents acteurs de l'observation sociale. A l'issue de cette phase, une batterie d'éléments devra être constituée. Il s'agit donc non seulement de connaître la nature de ces éléments, mais également de les formaliser en proposition.

Pour atteindre ces objectifs, il s'agit dans un premier temps de déterminer la méthodologie la mieux adaptée à notre recherche, pour ensuite présenter la collecte d'informations et les résultats obtenus.

¹ Perron F. (1998), op. cit.

² Blanchet A. et Gotman A. (1992), op. cit., pp. 40-41.

3.3.1.1. Le choix d'une méthode qualitative

La méthode la plus utilisée pour découvrir les éléments susceptibles de contribuer à la satisfaction du client consiste à faire simplement référence à la littérature. Dans notre cas, cette approche est insuffisante du fait d'une littérature assez succincte sur l'observation sociale. L'analyse de la littérature est donc une base qui doit être complétée par une autre approche. A notre connaissance, les autres méthodes les plus fréquemment utilisées en termes de génération d'éléments sont :

- les entretiens individuels non directifs,
- l'entretien semi-directif,
- l'entretien de groupe,
- la méthode des incidents critiques.

L'entretien est l'instrument à privilégier compte tenu de sa grande flexibilité et de la richesse des informations qu'il peut générer (King N., 1994)¹. Il contient une possibilité permanente de questionnement, de vérification et de reformulation d'hypothèses. C'est un bon « processus exploratoire » (Blanchet A. et Gotman A., 1992)² qui, à la fois, met en lumière les aspects du phénomène auxquels nous n'avons pas pensé spontanément, et complète les pistes de travail suggérées par nos lectures.

Les techniques d'entretien sont différentes, et toutes ne s'adaptent pas à notre cadre de recherche. Les acteurs que nous allons questionner n'ont pas tous la même expérience de l'observation sociale : certains l'utilisent quotidiennement, d'autres exceptionnellement. En outre, ils ne possèdent pas tous en mémoire un jeu d'expériences variées. Ces remarques impliquent donc le rejet de la méthode des incidents critiques. De même, la méthode des entretiens de groupe n'a pas été retenue pour deux raisons principales : d'une part, car nous souhaitons plutôt éviter tout phénomène d'influence entre les acteurs, et d'autre part, car l'organisation de réunions de groupe est plus délicate à mettre en place, demande aux participants de se déplacer dans un lieu commun, et prend plus de temps.

Notre objectif étant de faire émerger l'opinion et la réflexion des acteurs sur des thèmes précis relatifs à l'observation sociale, nous avons retenu la technique de l'entretien semi-directif. Cette technique permet, par le biais du guide d'entretien, d'articuler la recherche autour des thèmes à aborder et à approfondir. Elle permet aussi d'aider l'interviewé dans sa réflexion (Evrard Y., Pras B. et Roux E., 1993)³. Au cours de l'entretien, l'enquêteur intervient sur l'organisation du contenu du discours de l'interlocuteur en lui restituant une reformulation synthétique et une analyse de son discours, en vue de progresser vers le recueil de données pertinentes pour la recherche. L'objectif est ainsi de soutenir l'interlocuteur dans sa réflexion et de permettre à l'enquêteur une compréhension plus profonde des propos recueillis.

¹ King N. (1994), « The qualitative research interview », in Cassel C. et Symon G., *Qualitative methods in organizational research*, London : Sage, pp. 14-36.

² Blanchet A. et Gotman A. (1992), op. cit., p. 43.

³ Evrard Y., Pras B. et Roux E. (1993), *Market : études et recherches en marketing, Fondements, méthodes*, Paris : Nathan, p. 92.

Pour cette raison, on parle aussi d'"entretien compréhensif" (Kaufmann J-C., 1996)¹. Ainsi, peut-on obtenir, sur des sujets sensibles qui touchent l'affectif, une profondeur de discours que ne permettraient pas des questions directes ou standardisées : « plus on pose de questions directes moins on a de réponses, car ces réponses ne seraient que des réponses de surface qui ne renverraient qu'à la seule logique de la personne qui questionne. Il y a en effet une relation entre le degré de liberté laissé à l'interviewé et le niveau de profondeur des informations qu'il peut obtenir » (Evrard Y., Pras B. et Roux E., 1993)². De plus, ce type d'entretien est approprié quand « il est nécessaire de saisir les construits que l'interviewé utilise comme base de ses opinions et croyances à propos d'une question ou situation particulière » (Usunier J-C., Easterby-Smith M. et Thorpe R., 1993)³. De même, ces auteurs soulignent que les interviews non structurés ou semi-structurés sont utiles quand le thème abordé est confidentiel et lorsque seul un entretien face à face lèvera les réticences de l'interviewé et l'incitera à parler vrai. Ainsi, dans cette situation de tête-à-tête et sous couvert d'anonymat, certains acteurs de l'observation sociale ont pu livrer plus facilement leurs opinions. Autre intérêt de cette technique, une certaine commodité pour les personnes interviewées puisque les entretiens individuels semi-directifs se sont déroulés sur leur lieu de travail.

3.3.1.2. *La collecte des informations*

La phase de collecte des informations nécessite de déterminer la population concernée, les supports nécessaires aux entretiens (grilles d'entretien), et la manière dont se déroulent les entretiens.

Afin de pouvoir confronter les points de vue, il est intéressant d'interroger des acteurs à tous les niveaux de l'observation sociale (établissement, département, région, siège, directions spécifiques), ce qui nous permet simultanément de survoler l'ensemble de la structure organisationnelle de l'entreprise concernée. Nous avons donc sélectionné différentes catégories d'acteurs en fonction de leur lien avec l'observation sociale (correspondants observation sociale, DRH, Directeurs nationaux, Directeurs d'établissements ...) et tenté d'en interroger un nombre suffisant dans chacune des catégories. Ainsi, au total 22 entretiens ont été menés au niveau national sur une période allant de décembre 1998 à mars 1999. Le choix d'un tel échantillon repose sur la sélection de composantes non strictement représentatives au sens statistique du terme, mais caractéristiques de la population. La difficulté consiste à allier la nécessité de contraster au maximum les individus et les situations et, simultanément, d'obtenir des unités d'analyse suffisantes pour être significatives. L'échantillon doit tendre vers la diversité. Ce n'est qu'après avoir jugé atteint un certain point de saturation, c'est-à-dire lorsque les dernières données n'apprennent plus rien ou presque (Kaufmann J-C., 1996)⁴ sur les objectifs et les attentes vis-à-vis

¹ Kaufmann J-C. (1996), *L'entretien compréhensif*, Paris : Editions Nathan.

² Evrard Y., Pras B. et Roux E. (1993), op. cit., p. 92.

³ Usunier J-C., Easterby-Smith M. et Thorpe R. (1993), *Introduction à la recherche en gestion*, Paris : Economica, p. 120.

⁴ Kaufmann J-C. (1996), op. cit.

de l'observation sociale, que nous avons considéré l'échantillon représentatif (Hartley J-F., 1994)¹ et la campagne d'entretiens comme close.

Pour faciliter les entretiens mais aussi pour les cadrer par rapport à notre sujet, il est nécessaire d'établir un guide d'entretien. Ce guide est « un ensemble organisé de fonctions, d'opérateurs et d'indicateurs qui structure l'activité d'écoute et d'intervention de l'interviewer » (Blanchet A. et Gotman A., 1992)². Des grilles d'entretien spécifiques ont été élaborées pour chacune des deux principales catégories d'acteurs identifiées : les acteurs ayant dans leurs prérogatives la réalisation de l'observation sociale (c'est-à-dire les correspondants de l'observation sociale) et les acteurs qui ont la possibilité d'user de l'observation sociale (c'est-à-dire les managers, les dirigeants). Elles reprennent les mêmes thèmes principaux de manière à rendre possible une analyse transversale. Ces thèmes sont :

- la définition de l'observation sociale,
- son origine,
- ses objectifs et son rôle dans différents domaines,
- les attentes des différents acteurs,
- le fonctionnement de l'observation sociale,
- son évolution,
- ses résultats,
- ses répercussions.

Volontairement, la première question du guide a pour objet la définition du terme observation sociale. Ce choix permet, d'une part d'éviter tout risque d'ambiguïté quant au thème de recherche, et d'autre part aux interlocuteurs de mieux cerner le concept et de mieux se déterminer à son égard.

Au début de chaque entretien, nous avons précisé les objectifs de notre recherche et nous avons garanti l'anonymat des réponses avant de demander aux acteurs s'ils voyaient un inconvénient ou non à l'enregistrement de leurs réponses. Cette étape est importante puisque l'utilisation d'un magnétophone peut nuire à la mise en confiance de l'interviewé. Ce dernier peut avoir des craintes quant à la confidentialité et aux utilisations possibles des informations. Pour réduire l'anxiété ou le sentiment d'intrusion au sein d'une organisation, il est opportun de réserver à l'interviewé le choix d'utiliser ou non le magnétophone. Nous avons rencontré une seule personne qui a refusé l'enregistrement.

L'entretien débute par une présentation de la personne interviewée (poste, fonctions) et de la structure dans laquelle elle évolue (intitulé du service, nombre de personnes y travaillant, situation par rapport à l'ensemble de la structure de l'entreprise).

Puis, nous avons tenté de suivre les thèmes figurant dans le guide d'entretien, tout en ordonnant les questions du général au particulier. En suivant les conseils de Evrard Y., Pras B. et Roux E. (1993)³, nous avons essayé « de ne pas induire les réponses, de ne pas donner notre avis, ni de porter des jugements de valeur ou de couper la

¹ Hartley J-F. (1994), « Case studies in organizational research », in Cassel C. et Symon G. (eds.), *Qualitative methods in organizational research : a practical guide*, London : Sage, pp. 208-229.

² Blanchet A. et Gotman A. (1992), op. cit., p. 61.

³ Evrard Y., Pras B. et Roux E. (1993), op. cit., pp. 93-95.

parole ». En revanche, il nous est arrivé « d'intervenir pour faciliter le discours et l'approfondissement de thèmes ». L'interviewer est à l'écoute de l'interviewé, il doit le montrer en relançant le discours. Il doit « jouer le rôle de miroir qui renvoie le contenu manifeste et latent de ce qui a été dit pour que l'interviewé s'exprime de plus en plus profondément ».

La plupart des entretiens se sont déroulés en deux phases :

- Une première phase d'observation au cours de laquelle une certaine réserve par rapport au sujet et par rapport à l'enquêteur se manifeste.
- Une seconde phase au cours de laquelle le discours devient plus spontané. L'interviewé se prend au jeu de la réflexion et il lui arrive de compléter au fur et à mesure des réponses trop laconiques données au tout début de l'entretien. Cette phase d'écoute réciproque a eu une durée très variable selon les entretiens. Les plus longs ont duré deux heures, ce qui prouve le degré de confiance qui avait pu s'instaurer après la première phase.

Cette démarche a permis de s'attacher aux faits et de recueillir ainsi une information riche et étendue en facilitant la découverte d'éléments nouveaux. Elle permet aussi une plus grande objectivité des informations recueillies. Il n'aurait pas été possible d'appréhender les diverses attentes des acteurs et les objectifs assignés à l'observation sociale à travers un questionnaire directif.

3.3.1.3. Résultats obtenus

Le but des entretiens est d'identifier les thèmes forts ou attentes des clients de l'observation sociale, ce qui correspond à discerner les caractéristiques vitales du service. Pour cela, les entretiens effectués dans le cadre de cette recherche doivent être analysés en profondeur. L'information peut se trouver à la première ligne comme à la dernière. Comment faire pour essayer de synthétiser le contenu de l'information disponible sans rien oublier de l'essentiel du discours ?

L'analyse de contenu essaye de répondre à ce dilemme : c'est « une technique de recherche pour la description objective, systématique et quantitative du contenu manifeste des communications, ayant pour but de les interpréter » (Berelson B., 1954)¹. Elle peut être utile à une analyse exploratoire et, en dégagant des "preuves empiriques", elle peut permettre aussi de valider ou non des hypothèses de travail.

« L'analyse de contenu est un ensemble de techniques d'analyse des communications visant par des procédures systématiques et objectives de description du contenu des messages, à obtenir des indicateurs (quantitatifs ou non) permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production/réception de ces messages » (Bardin L., 1977)². Cette méthode fait donc appel à des techniques d'analyse syntaxique, lexicale et thématique qui font d'elle une méthode plurielle : « il n'y a pas une mais des méthodes d'analyse de contenu » (Quivy R. et Van Campenhoudt

¹ Berelson B. (1954), « Content analysis », in Young K. (ed.), *Handbook of Social Psychology*, Harvard University Press, p. 189.

² Bardin L. (1977), *L'analyse de contenu*, 1^{ère} édition, Paris : PUF, p. 47.

L., 1995)¹. L'analyse syntaxique et lexicale s'intéresse à la nature et à la richesse du vocabulaire employé en se fondant principalement sur la fréquence d'apparition des mots. L'analyse thématique se préoccupe du sens du discours.

Nous avons suivi deux étapes (Lebart L. et Salem A., 1994)² :

- une retranscription des discours,
- une définition des thèmes principaux et leur regroupement en catégories homogènes exhaustives et exclusives.

Finalement, cette première phase relative aux entretiens a permis le repérage d'opinions contrastées dans le but d'élaborer un indice de satisfaction des clients de l'observation sociale. Le plus difficile est d'aboutir à une liste d'éléments assez détaillée pour être opérationnelle, mais assez courte pour ne pas démobiliser le répondant. L'analyse des récits des différents acteurs interrogés a permis de faire apparaître les éléments susceptibles de contribuer au sentiment de satisfaction ou d'insatisfaction des clients de l'observation sociale. Ces éléments, en termes d'action, sont les suivants :

- Connaître le corps social de l'entreprise,
- Informer sur le corps social de l'entreprise,
- Communiquer en interne,
- Accompagner le changement (réformes, projets, restructurations),
- Accompagner le management,
- Dialoguer, favoriser les relations sociales,
- Gérer les conflits.

Le concept de satisfaction à l'égard de l'observation sociale s'articule donc autour de ces différentes caractéristiques. Nous allons maintenant approfondir ces différentes caractéristiques afin de construire les différentes facettes de la satisfaction vis-à-vis de l'observation sociale.

3.3.2. L'indice de satisfaction

Suite à la détermination par les entretiens des éléments contribuant à la satisfaction des clients de l'observation sociale, il s'agit maintenant d'évaluer le niveau de satisfaction pour chacun d'eux. Pour y parvenir, nous avons retenu une approche subjective de la satisfaction fondée sur la perception des acteurs. En cohérence, nous avons construit un questionnaire reprenant de manière détaillée les différentes facettes de la satisfaction (Annexe 1).

Le choix de la construction et de l'administration d'un tel questionnaire repose sur plusieurs arguments (Igalens J. et Roussel P., 1998)³ :

¹ Quivy R. et Van Campenhoudt L. (1995), *Manuel de recherche en sciences sociales*, Paris : Dunod, p. 235.

² Lebart L. et Salem A. (1994), *Statistique textuelle*, Paris : Dunod.

³ Igalens J. et Roussel P. (1998), *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*, Collection Recherche en Gestion, Paris : Economica, p. 49.

- l'interrogation d'un grand nombre d'acteurs répartis sur tout le territoire national,
- une seule personne, l'enquêteur, peut s'adresser à ce large échantillon,
- des délais et des coûts réduits,
- la possibilité d'étendre par la suite le questionnaire à d'autres entreprises de service public.

3.3.2.1. Le choix d'une démarche quantitative

Nous avons vu précédemment que les études de la satisfaction ont longtemps admis comme modèle fondamental le modèle de la confirmation/infirmation qui se fonde sur une comparaison entre la performance perçue du service et un standard préétabli qui définit le niveau des attentes (3.1). Les scores obtenus par Servqual pourraient constituer un facteur d'évaluation de la performance et de la motivation des services d'observation sociale. En demandant aux clients de l'observation sociale d'indiquer leurs attentes à l'égard d'un service d'observation sociale puis d'évaluer ce service, il serait possible de comparer les scores (par catégorie de clients par exemple) et de mettre en évidence les attributs déterminants qui favorisent ou freinent la prestation de l'observatoire social. Alors, globalement, si la performance perçue est supérieure à la performance attendue, le niveau de satisfaction du client augmente, et si la performance perçue se trouve inférieure à l'attente, le niveau de satisfaction diminue. Cependant, de nombreuses observations ont montré que la mesure directe de la confirmation/infirmation des attentes (de même que la mesure seule des performances perçues) a un pouvoir explicatif supérieur à celui d'une mesure soustractive. Ce résultat se retrouve même dans les travaux des partisans de l'approche soustractive (Parasuraman A., Zeithaml V.A. et Berry L.L., 1991, 1994)¹. Les principales raisons de la supériorité de cette approche subjective par rapport aux échelles soustractives sont les suivantes :

- Les scores de différence posent des problèmes de fiabilité et de validité discriminante (Peter J.P., Churchill G. et Brown T., 1993 ; Anderson E. et Fornell C., 1994)². La fiabilité d'une mesure soustractive décroît à mesure que la corrélation entre les deux éléments de la soustraction augmente. Etant données les fortes corrélations existant entre attentes et performances perçues (Brown T.J.,

¹ Parasuraman A., Zeithaml V.A. et Berry L.L. (1991), op. cit.

Parasuraman A., Zeithaml V.A. et Berry L.L. (1994), « Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality : implications for further research », *Journal of Marketing*, Vol. 58, n° 1, pp. 111-124.

Ces auteurs préconisent néanmoins l'utilisation des scores de différence, considérant que cette méthode indique clairement à l'entreprise l'amplitude et le sens de l'écart entre notes d'attentes et notes de perceptions. Lorsque Servqual est utilisée de façon périodique, la méthode indirecte permet à l'entreprise de savoir par exemple si une baisse de qualité de service est due à une augmentation du niveau des attentes ou à une diminution de la performance perçue. Ces informations explicatives compensent, à leur yeux, les quelques pourcentages de variance expliquée supplémentaires procurés par une mesure directe.

² Peter J.P., Churchill G. et Brown T. (1993), op. cit.

Anderson E. et Fornell C. (1994), « A customer satisfaction research prospectus », in Rust R.L. et Oliver R.L. (eds.), *Service quality*, Chapitre 11, London : Sage Publication, pp. 241-268.

Churchill C.A. et Peter J.P., 1993)¹, la fiabilité de la méthode soustractive est inférieure à celle d'une échelle directe.

- Des approches empiriques ont montré la supériorité de l'approche directe dans l'explication de la satisfaction, principalement par des analyses de corrélation (Tse D.K. et Wilson P.C., 1988)².
- Les attentes sont inhérentes aux évaluations de performances perçues. Par conséquent, si l'on mesure à la fois les attentes et les performances perçues, les attentes sont comptées deux fois et polluent la mesure (Grönroos C., 1993)³.
- Les mesures soustractives impliquent l'existence d'une relation linéaire entre confirmation/infirmité et satisfaction. Elles ne peuvent prendre en compte des phénomènes de type assimilation, contraste, effet de seuil, zone d'indifférence, etc. (Oliver R.L., 1980 ; Evrard Y., 1993)⁴.

Pour ces différentes raisons, nous avons opté en faveur d'une approche subjective de la satisfaction, c'est-à-dire construire une échelle de mesure de la satisfaction perçue des acteurs de l'observation sociale. Ce choix est d'ailleurs cohérent avec la littérature sur la qualité des services (Bolton R.N. et Drew J.H., 1991-a ; Boulding W., Kalra A., Staelin R. et Zeithaml V.A., 1993 ; Cronin J.J. et Taylor S.A., 1992, 1994 ; Grönroos C., 1993)⁵.

3.3.2.2. *Le format de l'échelle*

La question principale, reprise pour chacun des éléments de satisfaction, est donc la suivante : « Etes-vous satisfait de l'observation sociale en matière de ... ? »

Le format d'échelle qui paraît le plus adapté à ce type de question est celui de Likert. On demande ainsi à l'interviewé de se placer sur un continuum par rapport à la série d'éléments contribuant à la satisfaction à l'égard de l'observation sociale et pour lesquels il doit exprimer son plus ou moins grand niveau de satisfaction en choisissant entre cinq réponses possibles :

Très insatisfait	Insatisfait	Ni satisfait, ni insatisfait	Satisfait	Très satisfait	Non concerné
------------------	-------------	---------------------------------	-----------	----------------	--------------

¹ Brown T.J., Churchill C.A. et Peter J.P. (1993), op. cit.

² Tse D.K. et Wilson P.C. (1988), op. cit.

³ Grönroos C. (1993), op. cit.

⁴ Oliver R.L. (1980-b), « A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions », *Journal of Marketing Research*, Vol. 17, novembre, pp. 460-469.

Evrard Y. (1993), op. cit.

⁵ Bolton R.N. et Drew J.H. (1991-a), op. cit.

Boulding W., Kalra A., Staelin R. et Zeithaml V.A. (1993), « Dynamic process of service quality : from expectations to behavioral intentions », *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, n° 1, pp. 7-27.

Cronin J.J. et Taylor S.A. (1992), op. cit.

Cronin J.J. et Taylor S.A. (1994), op. cit.

Grönroos C. (1993), op. cit.

C'est par ailleurs ce format d'échelle que l'on retrouve dans nombre de questionnaires sur la satisfaction (Weiss D.J., Dawis R.V., England G.W. et Lofquist L.H., 1967 et 1977 ; Roussel P., 1996)¹. « Cette méthode semble moins sujette à l'interprétation des réponses de la part du chercheur par rapport à des questionnaires utilisant des échelles de Likert de type d'accord-pas d'accord ou dichotomique de type oui-non » (Roussel P., 1996)². L'inconvénient que nous voyons par rapport à ce format d'échelle est l'effet de halo qu'il peut générer par rapport à une échelle dans laquelle nous aurions émis des propositions très favorables ou très défavorables à l'observation sociale sur lesquelles le répondant aurait exprimé son accord ou son désaccord.

Ces divers biais qui peuvent intervenir à travers l'échelle de mesure (effet de halo, désirabilité sociale, effet de contamination, polarisation des réponses) ont été éprouvés lors de l'étude de la validité du questionnaire.

3.3.2.3. *Le contenu de l'échelle*

Le principe de l'échelle consiste à proposer, à la personne interrogée, un ensemble d'énoncés (adjectifs, phrases ...) qui sont supposés caractériser l'attitude que l'on cherche à appréhender. Notre objectif à travers un questionnaire est de disposer d'informations et de mesures sur la satisfaction perçue de différents acteurs à l'égard de l'observation sociale. Les questions posées sont des questions d'opinion (à réponses a priori subjectives) par opposition à des questions factuelles (à réponses a priori objectives).

Dans la mesure du possible, il est important que la mesure retenue de la satisfaction à l'égard de l'observation sociale cherche à capter les différentes dimensions (ou attributs) mises à jour par le biais des entretiens. Pour cela, l'utilisation d'échelles multi-items est recommandée. Les chercheurs en marketing ont d'ailleurs beaucoup utilisé le modèle multi-attributs pour expliquer les décisions du consommateur (Lutz R. et Bettman J.R., 1977 ; Bachelet D. et Lion J., 1988 ; Petrof J.V., 1993)³. Notre questionnaire comporte donc des questions sur les différentes dimensions du service d'observation sociale. Plusieurs énoncés mesurent un seul indicateur. Par opposition

¹ Weiss D.J., Dawis R.V., England G.W. et Lofquist L.H. (1967 et 1977), « Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire », *Minnesota studies in vocational rehabilitation : XXII*, Université du Minnesota.

Roussel P. (1996), *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*, Collection Recherche en Gestion, Paris : Economica, pp. 174-180.

² Roussel P. (1996), op. cit., p. 168.

³ Lutz R. et Bettman J.R. (1977), « Multi-attribute models in marketing », in Woodside A., Sheth J. et Bennet P. (eds.), *Consumer and industrial buying behavior*, North Holland, pp. 137-140.

Bachelet D. et Lion J. (1988), « Une méthode d'évaluation de l'importance des attributs perçus appliquée au développement et au positionnement des nouveaux produits », *Revue Française du Marketing*, n° 119, pp. 5-26.

Petrof J.V. (1993), *Comportement du consommateur et marketing*, 5^{ème} édition, Sainte-Foy (Québec) : Les Presses de l'Université Laval, p. 210.

à une mesure unique, ces échelles multiples ont plusieurs avantages. Elles permettent notamment (Aurier P. et Evrard Y., 1998)¹ :

- « d'augmenter la validité de contenu (grâce à un meilleur échantillonnage du domaine conceptuel),
- de cerner les erreurs de mesure par l'analyse des relations entre les construits et leurs indicateurs (ce qui permet d'améliorer la validité normologique en mesurant les corrélations vraies, c'est-à-dire hors erreurs de mesure, entre les construits),
- de certifier, pour chaque construit, la stabilité et la validité convergente (grâce à des indicateurs de cohérence interne qui évitent le recours aux procédures de types test – retest qui seraient particulièrement gênantes dans le domaine de la satisfaction),
- d'établir la validité discriminante entre les construits étudiés, ce qui permet de distinguer finement un concept de ses antécédents ou conséquences,
- d'étudier la dimensionnalité du concept de satisfaction (ce qui est évidemment impossible avec une échelle mono-item qui suppose implicitement l'unidimensionnalité). »

Finalement, ce format d'échelle « contribue à augmenter la fiabilité de l'instrument utilisé » (Evrard Y., Pras B. et Roux E., 1993)², et présente aussi l'avantage de pallier à un problème généralement rencontré lors des mesures de satisfaction : le manque de variance des réponses (Yi Y., 1991)³.

En contrepartie, on doit faire face à un alourdissement du questionnaire, et, en matière de qualité de service, à un effet de halo, puisque très souvent les différentes dimensions de la qualité sont fortement corrélées.

La personne interrogée fait figurer son niveau de satisfaction, selon le format défini précédemment, en répondant à la question principale suivante : « Etes-vous satisfait de l'observation sociale en matière de ... ? ».

Les entretiens menés ont en effet montré que l'observation sociale couvrait plusieurs facettes qui ont besoin d'être redéfinies, pour mieux comprendre comment, à partir des interviews, les items ont été générés. Ces items seront présentés à la suite de chaque définition, ils ont été générés par les interviewés.

¹ Aurier P. et Evrard Y. (1998), « Elaboration et validation d'une échelle de mesure de la satisfaction des consommateurs », *Actes du 14^{ème} Congrès de l'Association Française du Marketing*, Vol. 14, 14 et 15 mai, Bordeaux, pp. 51-71.

² Evrard Y., Pras B. et Roux E. (1993), op. cit., p. 251.

³ Yi Y. (1990), op. cit.

- **Connaissance Sociale**

Cette dimension fait référence à l'information apportée par le dispositif d'observation sociale ; information de base sur le climat, mais également sur les préoccupations du personnel, les dysfonctionnements.

Connaissance sociale	
SAT1	...prévision des évolutions relatives au personnel de l'entreprise
SAT2	...connaissance de l'évolution du personnel de l'entreprise par rapport aux réformes en cours
SAT3	...connaissance du climat social, en général et plus précisément sur les "lieux critiques"
SAT4	...connaissance des préoccupations du personnel de l'entreprise
SAT5	...identification de dysfonctionnements sociaux

- **Circulation de l'Information sociale**

Cette notion détermine les modes de fonctionnement du dispositif d'observation sociale en matière de transmission de l'information. Elle permet de déterminer si l'information est largement diffusée ou non et à quel niveau.

Circulation de l'information sociale	
SAT6	...fluidité de l'information sociale entre les différents niveaux hiérarchiques
SAT7	...organisation d'échange d'informations et d'expériences entre collègues / interactivité
SAT8	...centralisation de l'information sociale
SAT9	...filtrage de l'information sociale mise en circulation
SAT10	...fourniture d'information sociale sur demande
SAT11	...information de la hiérarchie sur les dysfonctionnements sociaux
SAT12	...information des managers opérationnels sur les grandes tendances sociales

- **Communication Interne**

Cette dimension permet de déterminer si l'observation sociale joue un rôle en matière de communication interne.

Communication interne	
SAT13	...détermination des "messages" à faire passer auprès du personnel afin qu'ils soient mieux acceptés
SAT14	...communication auprès du personnel par le biais des études réalisées

- **Accompagnement du Changement (réformes, projets, restructurations)**

D'après l'étude qualitative, les interviewés ont expliqué qu'ils attendaient de l'observation sociale une aide pour l'application des réformes, projets et lors des restructurations. Selon eux, cette aide se traduit à la fois par une information préalable aux changements et par une information sur les aptitudes des salariés à s'engager pour ces changements.

Accompagnement du changement	
SAT15	...détermination des possibilités de réforme compte tenu des attentes/réactions du personnel
SAT16	...orientation des projets avant leur élaboration définitive (en amont)
SAT17	...prise en compte du social dans les projets, les réformes, les restructurations/intégration de l'aspect social (pendant)
SAT18	...mesure du degré d'acceptabilité d'un projet pendant son déroulement
SAT19	...détermination de la capacité du corps social à suivre les réformes
SAT20	...aide aux opérationnels pour faire accepter les projets (pendant)
SAT21	...suivi des conséquences sociales des projets
SAT22	...fourniture/apport d'études spécifiques sur de grands projets

- **Accompagnement du Management**

Les répondants expliquent leurs attentes vis-à-vis de l'observation sociale dans leur gestion du quotidien ; à la fois une information explicative du climat, mais également une mise en perspective qui leur permettrait d'améliorer leur prise de décision.

Accompagnement du management	
SAT23	...incitation à l'intégration de l'aspect social dans le management
SAT24	...analyse des situations sociales pour les dirigeants
SAT25	...analyse des situations sociales pour les managers opérationnels
SAT26	...appréciation du climat social au niveau national
SAT27	...appréciation du climat social au niveau opérationnel
SAT28	...compréhension du climat social au niveau national
SAT29	...compréhension du climat social au niveau opérationnel
SAT30	...aide aux managers opérationnels dans leur gestion du climat social
SAT31	...formation des managers opérationnels en matière d'analyse du climat social
SAT32	...mise en perspective des informations sociales "locales"
SAT33	...mise en place d'actions d'aide au management
SAT34	...orientation des dirigeants dans leur prise de décision
SAT35	...orientation des managers opérationnels dans leur prise de décision
SAT36	...réduction de la part de risque liée aux incertitudes du contexte
SAT37	...appréciation des conditions de travail
SAT38	...qualité des propositions/recommandations de la hiérarchie vers le terrain

- **Relations Sociales**

Cette dimension fait essentiellement référence aux relations établies avec les organisations syndicales.

Relations sociales	
SAT39	... identification des stratégies des organisations syndicales
SAT40	...écoute du personnel de façon à ce que l'influence syndicale ne soit pas supérieure à l'influence managériale
SAT41	...prise de conscience (de l'importance) des relations sociales
SAT42	...amélioration de la qualité du dialogue social lors des rencontres entre les managers et les organisations syndicales
SAT43	...contacts plus réguliers et moins liés aux conflits avec les organisations syndicales
SAT44	...incitation à la concertation

- Conflits

Ce thème reprend trois niveaux d'information sur les conflits : l'information disponible avant les conflits, l'information sur les conflits, et enfin l'information faisant suite aux conflits.

Conflits	
SAT45	...étude/Analyse des risques de conflits (en amont)
SAT46	...information de la hiérarchie des risques de conflit
SAT47	...prévision / anticipation des risques de conflits
SAT48	...prédiction des conflits (en amont)
SAT49	...prévention des conflits (en amont)
SAT50	...évitement des conflits (en amont)
SAT51	...suivi des crises pendant leur déroulement
SAT52	...information de la hiérarchie pendant les crises/conflits
SAT53	...détermination de l'élément déclencheur du conflit (pendant)
SAT54	...aide au déblocage des situations conflictuelles pendant les crises/conflits (sans forcément intervenir directement)
SAT55	...mise en contact des acteurs pertinents pour désamorcer un conflit
SAT56	...proposition de voies de négociation en fonction des expériences antérieures
SAT57	...organisation d'un retour sur conflits pour les dirigeants (en aval)
SAT58	...organisation d'un retour sur conflits pour les managers opérationnels (en aval)

En fonction du modèle multi-attribut, on suppose que la note de satisfaction globale est une synthèse des différents aspects perçus par l'interviewé. Il faut ensuite vérifier la cohérence interne et l'unidimensionnalité de cet indice global de satisfaction à l'égard de l'observation sociale.

3.3.2.4. Modalité électronique d'administration du questionnaire

Après avoir pré-testé le questionnaire auprès d'une dizaine de personnes (professionnels des Ressources Humaines de La Poste et universitaires), nous avons choisi d'administrer le questionnaire par voie électronique (diffusion par internet). Nous nous sommes assurés dans un premier temps de l'intérêt de ces modalités de diffusion, tant du point de vue de son efficacité que de la qualité des données collectées, pour ensuite déterminer les modalités les plus appropriées à notre cas.

La littérature sur la comparaison des enquêtes via Internet et les enquêtes traditionnelles trouve principalement son origine dans le marketing. L'objectif de ces recherches est d'examiner dans quelles mesures les enquêtes par e-mail constituent une alternative aux enquêtes traditionnelles par voie postale.

Il est certain que la version Internet du questionnaire demande plus de temps de conception puisque s'ajoute à la version papier la transcription du questionnaire et sa mise en place sur le site de recherche, ainsi que le temps de programmation pour automatiser la saisie des données. En revanche, le fait de passer par internet réduit fortement le temps de diffusion du questionnaire. Le temps de réponse aux questions dépend notamment de la dextérité de chaque individu pour chacune des méthodes, mais il est certain qu'internet semble être un univers où la réactivité est plus importante. On constate donc une plus forte instantanéité par la méthode Internet que

par la méthode papier, même si globalement les deux méthodes semblent aussi efficaces dans les temps de réponse (Cerdin J-L. et Peretti J-M., 2001)¹. En termes de coût, pour Internet, à partir du moment où l'investissement de programmation a été fait, les coûts sont nuls car la saisie est automatique. Il ne faut tout de même pas négliger ce coût de conception. Globalement, une enquête par internet s'avère tout aussi efficace qu'une enquête par voie postale.

Autre point sur lequel il est possible d'observer des différences entre la voie postale et internet, la qualité de la collecte des données. Concernant le taux de réponse, les comparaisons entre les deux méthodes ne sont pas toujours concluantes (Sheehan K.B. et McMillan S.J., 1999)². Néanmoins, l'étude réalisée à ce sujet par Cerdin J-L. et Peretti J-M. (2001)³ révèle que les taux de réponse entre la méthode Internet et la méthode papier ne sont pas significativement différents. Par ailleurs, le faible nombre d'enquêtes connues à ce jour utilisant Internet permet difficilement d'examiner l'influence de la longueur du questionnaire sur le taux de réponse. En revanche, il est vrai qu'avec l'afflux d'e-mail aujourd'hui, l'invitation à répondre à un questionnaire de recherche pourrait se noyer dans la masse d'autres messages, voire être rejeté. Mais la population concernée par notre questionnaire, c'est-à-dire les salariés d'une entreprise, correspond à la population dont le taux de réponse par internet est le plus élevé (Zelwietro J., 1998)⁴. Par ailleurs, la méthode Internet serait équivalente à la méthode traditionnelle pour les questions ouvertes d'un questionnaire (Cerdin J-L. et Peretti J-M., 2001)⁵, voire de meilleure qualité (Bachmann D.P., Elfrink J. et Vazzana G., 2000 ; Schaeffer D.R. et Dillman D.A., 1998)⁶. Un avantage certain d'Internet par rapport à la méthode papier est qu'il permet un meilleur contrôle de la structure même du questionnaire ; il est possible d'imposer au répondant des consignes à respecter impérativement dans le libellé de la réponse.

Internet présente un grand intérêt tout particulièrement pour collecter les données en Gestion des Ressources Humaines. Cette méthode s'avère très attractive pour atteindre à la fois, des populations éloignées et géographiquement dispersées, et une large population.

La méthode adoptée consiste donc à envoyer un mail comportant un lien hypertexte donnant accès au questionnaire. Cette méthode semble la plus intéressante : « La collecte des données qui semble la plus aboutie aujourd'hui passe par l'envoi d'un e-mail expliquant les objectifs de la recherche et contenant l'adresse URL du questionnaire ainsi qu'un identifiant et un mot de passe. Elle présente trois avantages majeurs :

¹ Cerdin J-L. et Peretti J-M. (2001), « Internet versus voie postale : comparaison de deux méthodes de collecte de données en GRH », in *Actes du XIIIème Congrès de l'AGRH*, Liège, 12-13 septembre, Vol. 1, pp. 263-284.

² Sheehan K.B. et McMillan S.J. (1999), « Response variation in e-mail surveys : an exploration », *Journal of Advertising Research*, Vol. 39, n° 4, juillet-août, pp. 45-54.

³ Cerdin J-L. et Peretti J-M. (2001), op. cit.

⁴ Zelwietro J. (1998), « The politicization of environmental organizations through the Internet », *The Information Society*, Vol. 14, n° 1, janvier-mars, pp. 45-56.

⁵ Cerdin J-L. et Peretti J-M. (2001), op. cit.

⁶ Bachmann D.P., Elfrink J. et Vazzana G. (2000), « E-mail and snail mail face off in rematch », *Marketing Research*, Vol. 11, n° 4, pp. 10-15.

Schaeffer D.R. et Dillman D.A. (1998), « Development of a standard e-mail methodology : results of an experiment », *Public Opinion Quarterly*, Vol. 62, n° 3, pp. 378-397.

- la séparation de la lettre d'accompagnement du questionnaire [...],
- la déconnexion de l'adresse e-mail du répondant des réponses à l'enquête [...],
- la possibilité d'automatiser la saisie des données [...]. » (Cerdin J-L. et Peretti J-M., 2001).¹

Elle évite aussi les problèmes de compatibilité entre les systèmes informatiques.

Il est vrai que les données à collecter nécessitent le concours de l'entreprise concernée et repose sur une double confiance, celle entre le chercheur et l'entreprise qui accepte de diffuser le questionnaire via un message envoyé par e-mail, et celle entre le chercheur et les répondants potentiels. Cette relation de confiance s'avère particulièrement importante pour les recherches via Internet (Cerdin J-L. et Peretti J-M., 2001)².

Notre collecte de données s'est donc effectuée par internet sur une période allant de mars à juin 2002. Le questionnaire était hébergé sur le site de l'Université des Sciences Sociales de Toulouse. L'accès au questionnaire n'était pas pour autant libre, la population interrogée devait entrer un identifiant et un mot de passe.

Au total, nous avons obtenu 96 réponses exploitables pour 303 personnes contactées par courrier électronique. Parmi ces 96 répondants, 39 nous ont adressé leur questionnaire par voie postale car ils ne disposaient pas d'un accès direct à internet depuis leur poste de travail.

3.3.2.5. *Epuration de la mesure*

L'objectif à présent est d'épurer l'échelle de mesure de la satisfaction globale vis-à-vis d'un dispositif d'observation sociale à partir de l'ensemble des items qui ont été générés.

Nous ne souhaitons pas faire une présentation exhaustive de la méthodologie des analyses d'épurations. Mais, de manière classique, nous avons entrepris le calcul de l'alpha de Cronbach, ainsi qu'une analyse en composantes principales afin d'assurer la fiabilité et la cohérence de notre échelle.

« L'interprétation du coefficient de alpha est plus délicate qu'elle ne semble. En effet le nombre d'items, le degré de corrélation entre les items et le nombre de dimensions du concept étudié (concept unidimensionnel ou multidimensionnel) ont un impact sur la valeur de l'alpha. il est possible d'obtenir un alpha d'un niveau acceptable malgré une faible corrélation entre les items ou la présence d'un concept multidimensionnel, si le nombre d'items contenus dans l'échelle est élevé. [...] Il convient donc de s'assurer avant d'interpréter une valeur alpha que le concept étudié est bien un concept unidimensionnel en procédant au préalable à une analyse factorielle. Le coefficient alpha ne peut être interprété comme un réel indicateur de la fiabilité d'une échelle que lorsque le concept est unidimensionnel ou que le nombre d'items est relativement faible (6 par exemple) » (Thiétart R-A., 1999)³.

¹ Cerdin J-L. et Peretti J-M. (2001), op. cit.

² Cerdin J-L. et Peretti J-M. (2001), op. cit.

³ Thiétart R-A. (1999), *Méthodes de recherche en management*, Paris : Dunod, p. 268.

La finalité de l'analyse factorielle est de structurer et de synthétiser des données métriques. « Partant d'un tableau d'observations où un certain nombre d'objets sont évalués en fonction de divers attributs, on va tenter de résumer ces informations en un ensemble plus réduit de combinaisons linéaires des attributs initiaux en veillant à minimiser la perte d'informations du fait de cette réduction. En d'autres termes, on cherche à dégager un petit nombre de facteurs indépendants entre eux (orthogonaux) regroupant certains des attributs initiaux et contrastant au mieux les objets étudiés » (Lambin J-J., 1990)¹. Le test de Kaiser, Meyer et Oklin (KMO) est calculé pour chacun des construits. C'est un indice d'adéquation de la solution factorielle. Il indique jusqu'à quel point l'ensemble des variables retenues est cohérent et permet de constituer une ou plusieurs mesures adéquates de concepts. Le KMO reflète le rapport entre d'une part, les corrélations entre les variables, et d'autre part, les corrélations partielles, celles-ci reflétant l'unicité de l'apport de chaque variable. Les résultats s'interprètent de la façon suivante (Tableau 1) :

Valeur du KMO	Qualité de l'ajustement
[0,9 ;1]	très satisfaisant
[0,8 ;0,9]	satisfaisant
[0,7 ;0,8]	passable
[0,6 ;0,7]	médiocre
< 0,5	très mauvais

Tableau 1 : Interprétation de la valeur du KMO

Dans notre cas, l'analyse factorielle permet de purifier et de tester l'homogénéité des échelles de mesure des différentes facettes de la satisfaction vis-à-vis de l'observation sociale. L'objectif est de substituer à nos nombreuses variables quelques facteurs en conservant au mieux l'information initiale. Pour homogénéiser la mesure, il faut s'assurer que nos items mesurent bien un seul et même construit, c'est-à-dire tester leur unidimensionnalité. Lors de la purification, l'objectif est de vérifier que la satisfaction vis-à-vis de l'observation sociale se compose de sept facettes.

Le Tableau 2 récapitule chaque construit et ses items, sur lesquels portent les deux types de tests, analyse factorielle et alpha de Cronbach.

Variable multidimensionnelle	Variations unidimensionnelles	Items de départ
La satisfaction vis-à-vis d'un dispositif d'observation sociale	Connaissance Sociale	SAT1 à SAT5
	Circulation de l'Information	SAT6 à SAT12
	Communication Interne	SAT13 - SAT14
	Accompagnement du Changement	SAT15 à SAT22
	Accompagnement du Management	SAT23 à SAT38
	Relations Sociales	SAT39 à SAT44
	Conflits	SAT45 à SAT58

Tableau 2 : Les dimensions de la satisfaction vis-à-vis d'un dispositif d'observation sociale avant épuration de l'échelle

¹ Lambin J-J. (1990), *La recherche en marketing*, Paris : Mc Graw-Hill.

Nous reprenons ci-dessous chacune des facettes de la satisfaction globale vis-à-vis de l'observation sociale et épurons l'échelle afin d'obtenir des variables unidimensionnelles.

- La dimension "Connaissance Sociale"

La cohérence interne de la dimension "Connaissance Sociale" est examinée dans les Tableaux 3. Celle-ci ne présente pas d'anomalie particulière et aucun item ne nuit sérieusement à la cohérence globale de l'échelle ; après analyse factorielle cette dimension s'avère bien unidimensionnelle. Le coefficient alpha de Cronbach obtenu peut être qualifié de satisfaisant (0,8003) ainsi que l'indice KMO (0,753).

Matrice des composantes

	Composante 1
SAT1	,857
SAT4	,823
SAT2	,777
SAT5	,713
SAT3	,579

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales

1 composante extraite

Items	N	Moyenne	Ecart-type	Corrélation entre l'item et le score de l'échelle	Alpha de Cronbach si l'item est éliminé
SAT1	90	2,9333	,8843	,7162	,7233
SAT2	90	3,1556	,8983	,5856	,7619
SAT3	90	3,5333	1,0726	,4221	,8183
SAT4	90	3,4000	,9575	,6729	,7333
SAT5	90	3,0444	,9705	,5586	,7698

Facette de la satisfaction	N	Nombre d'items	Score moyen	Moyenne des items	Corrélation moyenne entre les items	Indice KMO	Alpha de Cronbach
Connaissance Sociale	90	5	16,0667	3,2133	,4557	,753	,8003

Tableaux 3 : Statistiques pour la dimension "Connaissance Sociale"

Tous les items sont donc conservés pour la dimension "Connaissance Sociale" (SAT1, SAT2, SAT3, SAT4, SAT5) ; la suppression de SAT3 aurait un léger effet positif sur l'alpha de Cronbach (de 0,8003 à 0,8056) mais l'indice KMO s'en trouverait réduit (de 0,753 à 0,715).

- La dimension "Circulation de l'Information sociale"

L'analyse factorielle révèle deux composantes pour cette dimension. L'indice KMO est faible (0,578), ainsi que la corrélation moyenne entre les items (Tableaux 4).

Matrice des composantes après rotation

	Composantes	
	1	2
SAT7	,734	
SAT12	,728	
SAT11	,678	-,570
SAT6	,634	
SAT8	,571	
SAT9	,506	,355
SAT10		,897

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

La rotation a convergé en 3 itérations.

Items	N	Moyenne	Ecart-type	Corrélation entre l'item et le score de l'échelle	Alpha de Cronbach si l'item est éliminé
SAT6	90	2,5778	,8070	,4230	,6441
SAT7	90	2,5333	1,1727	,5506	,5982
SAT8	90	3,0222	,8609	,3653	,6499
SAT9	90	2,9778	,8866	,3659	,6573
SAT10	90	2,9778	,8070	,0909	,7186
SAT11	90	3,0444	,8983	,3815	,6532
SAT12	90	2,7333	,9807	,5452	,6042

Facette de la satisfaction	N	Nombre d'items	Score moyen	Moyenne des items	Corrélation moyenne entre les items	Indice KMO	Alpha de Cronbach
Circulation de l'Information	90	7	19,8667	2,8381	,2276	,578	,6845

Tableaux 4 : Statistiques pour la dimension "Circulation de l'Information" non épurée

La comparaison des items de cette dimension montre que SAT10 a une corrélation avec le score de l'échelle très faible, et que l'alpha de Cronbach serait plus élevé si cet item était éliminé. Notre choix consiste donc à supprimer l'item 10. Alors, le construit devient unidimensionnel, l'indice KMO s'améliore (0,648) et l'alpha de Cronbach s'élève à 0,7138 (Tableaux 5).

Matrice des composantes

	Composante 1
SAT11	,710
SAT12	,699
SAT7	,694
SAT6	,641
SAT8	,587
SAT9	,511

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales

1 composante extraite

Items	N	Moyenne	Ecart-type	Corrélation entre l'item et le score de l'échelle	Alpha de Cronbach si l'item est éliminé
SAT6	94	2,6170	,8179	,4481	,6759
SAT7	94	2,5106	1,1523	,4993	,6601
SAT8	94	3,0638	,8652	,4016	,6879
SAT9	94	3,0000	,8799	,3347	,7064
SAT11	94	3,0851	,8999	,5012	,6586
SAT12	94	2,7234	,9661	,5060	,6557

Facette de la satisfaction	N	Nombre d'items	Score moyen	Moyenne des items	Corrélation moyenne entre les items	Indice KMO	Alpha de Cronbach
Circulation de l'Information	94	6	17	2,8333	,2945	0,648	,7138

Tableaux 5 : Statistiques pour la dimension "Circulation de l'Information" épurée

Les items retenus pour la dimension "Circulation de l'information" sont finalement : SAT6, SAT7, SAT8, SAT9, SAT11, SAT12.

- La dimension "Communication Interne"

Ce construit ne comporte que deux items. Dans une telle situation, ni l'analyse factorielle ni l'indice KMO n'ont de pertinence. L'alpha de Cronbach est bon (0,7556), la corrélation entre les items également. Cette facette semble donc pertinente.

Items	N	Moyenne	Ecart-type	Corrélation entre l'item et le score de l'échelle	Alpha de Cronbach si l'item est éliminé
SAT13	90	2,9556	,8983	,6072	-
SAT14	90	2,7333	,8843	,6072	-

Facette de la satisfaction	N	Nombre d'items	Score moyen	Moyenne des items	Corrélation moyenne entre les items	Alpha de Cronbach
Communication Interne	90	2	5,6889	2,8444	,6072	,7556

Tableaux 6 : Statistiques pour la dimension "Communication Interne"

- La dimension "Accompagnement du Changement"

L'analyse factorielle révèle trois composantes pour cette dimension de la satisfaction globale vis-à-vis de l'observation sociale.

Matrice des composantes après rotation

	Composantes		
	1	2	3
SAT18	,858		
SAT22	,759		
SAT17	,519	,429	
SAT15		,887	
SAT16	,392	,775	
SAT20			,842
SAT19		,333	,659
SAT21			,644

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

La rotation a convergé en 5 itérations.

Items	N	Moyenne	Ecart-type	Corrélation entre l'item et le score de l'échelle	Alpha de Cronbach si l'item est éliminé
SAT15	86	2,5116	,7933	,2733	,7353
SAT16	86	2,5581	,9281	,6034	,6688
SAT17	86	2,9302	1,0266	,4520	,7041
SAT18	86	2,8372	,8926	,4526	,7025
SAT19	86	2,6744	,7103	,5375	,6910
SAT20	86	2,7674	,8069	,1905	,7499
SAT21	86	3,0233	,8537	,4941	,6943
SAT22	86	2,8605	,7995	,4440	,7049

Facette de la satisfaction	N	Nombre d'items	Score moyen	Moyenne des items	Corrélation moyenne entre les items	Indice KMO	Alpha de Cronbach
Accompagnement du Changement	86	8	22,1628	2,7703	,2571	,687	,7347

Tableaux 7 : Statistiques pour la dimension "Accompagnement du Changement" non épurée

L'item 17 se situe à la fois sur la première et la seconde composante. La première orientation consisterait donc à l'éliminer. Mais, les résultats obtenus alors sont médiocres : trois composantes apparaissent, la corrélation moyenne entre les items stagne (0,2541) et, l'indice KMO ainsi que l'alpha de Cronbach diminuent (respectivement 0,660 et 0,7041). Notre choix consiste donc dans un premier temps à éliminer les items 15 et 20 qui ont le niveau de corrélation avec le score de l'échelle le plus faible. C'est également en éliminant ces deux items qu'il est possible d'accroître l'alpha de Cronbach de l'échelle. Les Tableaux 8 présentent les résultats statistiques liés à cette dimension lorsque SAT15 et SAT20 sont supprimées.

Matrice des composantes

	Composante 1
SAT16	,719
SAT18	,696
SAT19	,668
SAT22	,663
SAT17	,642
SAT21	,640

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales
1 composante extraite

Items	N	Moyenne	Ecart-type	Corrélation entre l'item et le score de l'échelle	Alpha de Cronbach si l'item est éliminé
SAT16	86	2,5581	,9281	,5509	,6997
SAT17	86	2,9302	1,0266	,4728	,7260
SAT18	86	2,8372	,8926	,5198	,7089
SAT19	86	2,6744	,7103	,4904	,7202
SAT21	86	3,0233	,8537	,4555	,7264
SAT22	86	2,8605	,7995	,4841	,7194

Facette de la satisfaction	N	Nombre d'items	Score moyen	Moyenne des items	Corrélation moyenne entre les items	Indice KMO	Alpha de Cronbach
Accompagnement du Changement	86	6	16,8837	2,8140	,3412	,704	,7525

Tableaux 8 : Statistiques pour la dimension "Accompagnement du Changement" épurée

Les principaux indices de cohérence de l'échelle se trouvent effectivement améliorés (Tableaux 8) ; la corrélation moyenne entre les items passe de 0,2571 à 0,3412, l'indice KMO atteint un niveau correct en passant de 0,687 à 0,704. L'alpha de Cronbach quant à lui augmente de 0,7347 à 0,7525 et ne peut être amélioré. L'échelle relative à la dimension "Accompagnement du Changement" de la satisfaction globale semble donc plus homogène après la suppression de SAT15 et SAT20. Notons que la suppression seule de SAT20 n'aurait pas permis d'obtenir une facette unidimensionnelle.

- La dimension "Accompagnement du Management"

Cette dimension renvoie à un grand nombre d'items (16). Il est donc logique de trouver plusieurs composantes après analyse factorielle (Tableaux 9).

Matrice des composantes après rotation

	Composantes			
	1	2	3	4
SAT27	,835			
SAT24	,780			
SAT29	,774	,351		
SAT25	,770			,357
SAT36	,760			
SAT30		,820		
SAT32	,407	,798		
SAT34	,401	,776		,306
SAT35	,438	,694		
SAT33	,530	,622		
SAT37		,620		,586
SAT38	,460	,617		,396
SAT31	,426	,465		,321
SAT28			,921	
SAT26			,892	
SAT23				,905

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

La rotation a convergé en 6 itérations.

Items	N	Moyenne	Ecart-type	Corrélation entre l'item et le score de l'échelle	Alpha de Cronbach si l'item est éliminé
SAT23	62	2,8387	,9267	,4510	,9323
SAT24	62	2,6774	1,0366	,6442	,9275
SAT25	62	2,6774	,9369	,7748	,9238
SAT26	62	3,4194	,8787	,5010	,9308
SAT27	62	3,0323	,9048	,7790	,9238
SAT28	62	3,4194	,9504	,2756	,9369
SAT29	62	3,0645	,9210	,7232	,9253
SAT30	62	2,6452	,8702	,5937	,9286
SAT31	62	2,7419	1,0233	,7010	,9258
SAT32	62	2,7742	,8380	,6928	,9262
SAT33	62	2,7419	,8859	,7629	,9243
SAT34	62	2,7419	,8481	,8312	,9228
SAT35	62	2,7097	,8567	,7938	,9237
SAT36	62	2,7097	,8176	,6898	,9264
SAT37	62	2,9355	,9210	,5772	,9290
SAT38	62	2,5484	,9864	,7281	,9250

Facette de la satisfaction	N	Nombre d'items	Score moyen	Moyenne des items	Corrélation moyenne entre les items	Indice KMO	Alpha de Cronbach
Accompagnement du Management	62	16	45,6774	2,8548	,4636	,657	,9314

Tableaux 9 : Statistiques pour la dimension "Accompagnement du Management" non épurée

L'analyse factorielle fait apparaître différents éléments. Nous observons tout d'abord un groupe d'items dont les corrélations sont dispersées entre plusieurs composantes ; SAT33 et SAT37 ont des corrélations supérieures à 0,5 avec deux composantes, et SAT38 et SAT31 ont des corrélations supérieures à 0,4 avec deux composantes mais sont également présentes dans la constitution de trois des quatre composantes.

En ce qui concerne l'analyse des composantes, il est clair que la quatrième composante est essentiellement générée par l'item 23.

Notre démarche consiste donc à éliminer SAT23, ainsi qu'à traiter comme une dimension à part entière SAT26 et SAT28. L'analyse de ces deux items s'effectue à travers les Tableaux 11 relatifs à la facette "Aide au Management niveau national".

Les Tableaux 10 montrent l'évolution de la cohérence de l'échelle "Accompagnement du Management" lorsque SAT23, SAT26 et SAT28 sont supprimés.

Matrice des composantes après rotation

	Composantes	
	1	2
SAT34	,818	,444
SAT37	,818	
SAT32	,760	,403
SAT30	,748	
SAT35	,712	,501
SAT38	,708	,469
SAT31	,615	,462
SAT27	,331	,848
SAT29	,370	,767
SAT36		,763
SAT25	,461	,727
SAT24	,322	,726
SAT33	,327	,607

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

La rotation a convergé en 3 itérations.

Items	N	Moyenne	Ecart-type	Corrélation entre l'item et le score de l'échelle	Alpha de Cronbach si l'item est éliminé
SAT24	68	2,7941	1,0588	,6931	,9377
SAT25	68	2,7941	,9706	,7988	,9340
SAT27	68	3,1176	,9065	,7926	,9343
SAT29	68	3,1471	,9185	,7546	,9354
SAT30	68	2,6765	,8365	,5992	,9400
SAT31	68	2,8529	1,0404	,7213	,9367
SAT32	68	2,8824	,8730	,7826	,9347
SAT33	68	2,6765	,8715	,6004	,9400
SAT34	68	2,8529	,8854	,8631	,9322
SAT35	68	2,8235	,8968	,8151	,9336
SAT36	68	2,6471	,8060	,5397	,9415
SAT37	68	3,0294	,9299	,6096	,9399
SAT38	68	2,6765	1,0286	,7921	,9342

Facette de la satisfaction	N	Nombre d'items	Score moyen	Moyenne des items	Corrélation moyenne entre les items	Indice KMO	Alpha de Cronbach
Accompagnement du Management	68	13	36,9706	2,8439	,5518	,837	,9411

Tableau 10 : Statistiques pour la dimension "Accompagnement du Management" épurée

L'analyse factorielle donne deux composantes : la première que nous qualifierons d'"Aide au Management niveau opérationnel" (items 24, 25, 27, 29, 33 et 36), la seconde d'"Aide à la prise de décision" (composée des items 30, 31, 32, 34, 35, 37 et 38).

L'étude plus approfondie des trois facettes retenues grâce à l'analyse de la dimension "Accompagnement du Management" ("Aide au Management niveau national", "Aide au Management niveau opérationnel", "Aide à la prise de décision") nous révèle leur cohérence.

- La dimension "Aide au Management niveau national"

Cette dimension fait référence à l'analyse et à la compréhension du social que peut apporter l'observation sociale au niveau national. Elle est censée donner une perspective sociale pour l'ensemble de l'entreprise, ce qui permettrait aux opérationnels de se situer par rapport à un niveau national.

Items	N	Moyenne	Ecart-type	Corrélation entre l'item et le score de l'échelle	Alpha de Cronbach si l'item est éliminé
SAT26	82	3,3902	,8572	,7492	-
SAT28	82	3,4146	,8600	,7492	-

Facette de la satisfaction	N	Nombre d'items	Score moyen	Moyenne des items	Corrélation moyenne entre les items	Alpha de Cronbach
Aide au Management niveau national	82	2	6,8049	3,4024	,7492	,8566

Tableaux 11 : Statistiques pour la dimension "Aide au Management niveau national"

La cohérence de cette dimension semble effective (Tableaux 11) ; la corrélation moyenne entre les items ainsi que l'alpha de Cronbach sont de bon niveau.

- La dimension "Aide au Management niveau opérationnel"

L'"Aide au Management niveau opérationnel" fait référence à l'analyse et à la compréhension du social que peut apporter l'observation sociale pour les managers proches du terrain, c'est-à-dire apporter une information spécifique à leur établissement, leur secteur ou leur région. L'analyse factorielle fait apparaître une seule dimension, les indices KMO et alpha de Cronbach sont bons (Tableaux 12).

Matrice des composantes

	Composante 1
SAT27	,896
SAT29	,867
SAT25	,862
SAT24	,755
SAT36	,679
SAT33	,584

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales
1 composante extraite

Items	N	Moyenne	Ecart-type	Corrélation entre l'item et le score de l'échelle	Alpha de Cronbach si l'item est éliminé
SAT24	80	2,9500	1,0542	,6338	,8545
SAT25	80	2,8000	,9600	,7677	,8266
SAT27	80	3,1250	,9053	,8184	,8181
SAT29	80	3,1250	,9053	,7698	,8270
SAT33	80	2,6500	,8283	,4563	,8786
SAT36	80	2,6750	,7593	,5742	,8609

Facette de la satisfaction	N	Nombre d'items	Score moyen	Moyenne des items	Corrélation moyenne entre les items	Indice KMO	Alpha de Cronbach
Aide au Management niveau opérationnel	80	6	17,325	2,8875	,5223	,778	,8681

Tableaux 12 : Statistiques pour la dimension "Aide au Management niveau opérationnel"

Notons que nous choisissons de conserver l'item 33 dans cette facette ; son élimination améliorerait l'alpha de l'échelle (de 0,8681 à 0,8734) mais en revanche l'indice KMO s'en trouverait affaibli (de 0,778 à 0,758). Conserver cet item constitue un bon compromis.

- La dimension "Aide à la prise de décision"

L'"Aide à la prise de décision" fait référence à des orientations, à une mise en perspective des aspects sociaux impliquant des actions spécifiques. L'analyse de l'ensemble des items 30, 31, 32, 34, 35, 37 et 38 génère une seule dimension (Tableaux 13).

Matrice des composantes

Composante 1	
SAT34	,939
SAT35	,874
SAT38	,861
SAT32	,834
SAT31	,757
SAT37	,754
SAT30	,741

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales

1 composante extraite

Items	N	Moyenne	Ecart-type	Corrélation entre l'item et le score de l'échelle	Alpha de Cronbach si l'item est éliminé
SAT30	72	2,6944	,8160	,6538	,9155
SAT31	72	2,8889	1,0285	,6781	,9153
SAT32	72	2,8611	,8608	,7639	,9050
SAT34	72	2,8611	,8608	,8986	,8916
SAT35	72	2,8333	,8721	,8053	,9008
SAT37	72	3,0833	,9307	,6800	,9135
SAT38	72	2,6944	1,0020	,7934	,9017

Facette de la satisfaction	N	Nombre d'items	Score moyen	Moyenne des items	Corrélation moyenne entre les items	Indice KMO	Alpha de Cronbach
Aide à la prise de décision	72	7	19,9167	2,8452	,6237	,874	,9187

Tableaux 13 : Statistiques pour la dimension "Aide à la prise de décision"

Les indices KMO et alpha de Cronbach sont bons, l'alpha de Cronbach ne peut être amélioré. A noter que la suppression de l'item 35 (qui dans les Tableaux 10 laissait apparaître une corrélation de 0,501 avec la dimension "Aide au Management niveau opérationnel") n'est pas entreprise car elle génère un affaiblissement de tous les indices.

La dimension "Aide à la prise de décision" se compose finalement de 7 items : SAT30, SAT31, SAT32, SAT34, SAT35, SAT37, SAT38.

- La dimension "Relations Sociales"

L'analyse factorielle fait clairement apparaître deux dimensions distinctes (Tableaux 14) : la première que nous intitulerons "Relations Syndicales" (items 39 et 40) qui fait référence aux relations spécifiques entretenues avec les organisations syndicales, la seconde intitulée "Dialogue Social" (items 41, 42, 43 et 44) qui se base sur les notions plus larges de négociation, de relations sociales, d'échanges.

Matrice des composantes après rotation

	Composantes	
	1	2
SAT43	,930	
SAT44	,890	
SAT42	,889	
SAT41	,807	
SAT40		,819
SAT39		,666

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

La rotation a convergé en 3 itérations.

Items	N	Moyenne	Ecart-type	Corrélation entre l'item et le score de l'échelle	Alpha de Cronbach si l'item est éliminé
SAT39	92	3,2391	1,0095	,1108	,7975
SAT40	92	2,6739	,8658	,0603	,7952
SAT41	92	3,6304	,9460	,6672	,6383
SAT42	92	3,2391	1,0522	,5815	,6616
SAT43	92	3,6522	,9882	,7820	,5966
SAT44	92	3,5435	,8569	,7627	,6181

Facette de la satisfaction	N	Nombre d'items	Score moyen	Moyenne des items	Corrélation moyenne entre les items	Indice KMO	Alpha de Cronbach
Relations Sociales	92	6	19,9783	3,3297	,3155	,751	,7345

Tableaux 14 : Statistiques pour la dimension "Relations Sociales"

- La dimension "Relations Syndicales"

L'analyse de fiabilité de "Relations Syndicales" nous amène à éliminer cette dimension ; l'alpha de Cronbach ainsi que la corrélation entre les items sont trop faibles (Tableaux 15).

Items	N	Moyenne	Ecart-type	Corrélation entre l'item	Alpha de Cronbach si l'item est éliminé
SAT39	94	3,2128	1,0146	,1575	-
SAT40	94	2,6596	,8620	,1575	-

Facette de la satisfaction	N	Nombre d'items	Score moyen	Moyenne des items	Corrélation moyenne entre les items	Alpha de Cronbach
Relations Syndicales	94	2	5,8723	2,9362	,1575	,2690

Tableaux 15 : Statistiques pour la dimension "Relations Syndicales"

- La dimension "Dialogue Social"

Cette dimension s'avère unidimensionnelle avec de bons indices (indice KMO : 0,827 et alpha de Cronbach : 0,8998) (Tableaux 16). La facette "Dialogue Social" comporte 4 items : SAT41, SAT42, SAT43 et SAT44.

Matrice des composantes

Composante 1	
SAT43	,926
SAT44	,893
SAT42	,875
SAT41	,821

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales
1 composante extraite

Items	N	Moyenne	Ecart-type	Corrélation entre l'item et le score de l'échelle	Alpha de Cronbach si l'item est éliminé
SAT41	94	3,6170	,9402	,6976	,8982
SAT42	94	3,2340	1,0414	,7706	,8746
SAT43	94	3,6170	1,0065	,8533	,8411
SAT44	94	3,5319	,8513	,8021	,8654

Facette de la satisfaction	N	Nombre d'items	Score moyen	Moyenne des items	Corrélation moyenne entre les items	Indice KMO	Alpha de Cronbach
Dialogue Social	94	4	14	3,50	,6963	,827	,8998

Tableaux 16 : Statistiques pour la dimension "Dialogue Social"

- La dimension "Conflits"

Cette facette de la satisfaction globale comporte un grand nombre d'items (14). L'analyse factorielle fait ressortir 4 composantes. Les indices KMO et alpha de Cronbach sont bons pour l'ensemble de l'échelle, mais ils peuvent être améliorés notamment en éliminant SAT52 et SAT57 (Tableaux 17). Par ailleurs, on s'aperçoit que la constitution de la quatrième composante est essentiellement due à l'item 57. L'exclusion de ces deux items (52 et 57) permettrait également de voir le nombre de composantes pour cette dimension se réduire.

Matrice des composantes après rotation

	Composantes			
	1	2	3	4
SAT47	,888	,307		
SAT50	,845			
SAT48	,764		,405	,326
SAT49	,750	,488		
SAT45	,731	,309		
SAT46	,721			
SAT54		,910		
SAT55		,908		
SAT56	,390	,714		,368
SAT58		,708		,495
SAT52			,882	
SAT51		,581	,709	
SAT53	,322	,558	,576	
SAT57				,906

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

La rotation a convergé en 7 itérations.

Items	N	Moyenne	Ecart-type	Corrélation entre l'item et le score de l'échelle	Alpha de Cronbach si l'item est éliminé
SAT45	66	2,9394	1,0796	,6752	,9097
SAT46	66	3,1818	,9431	,6248	,9113
SAT47	66	2,8485	,8273	,7552	,9071
SAT48	66	2,6364	,8159	,6529	,9105
SAT49	66	2,6667	,8829	,6541	,9103
SAT50	66	2,6667	,8102	,5561	,9136
SAT51	66	3,2424	,8239	,5104	,9150
SAT52	66	3,3636	,8882	,3900	,9193
SAT53	66	3,0000	,9282	,7409	,9070
SAT54	66	2,8788	,8860	,7172	,9081
SAT55	66	2,8485	,9646	,7082	,9082
SAT56	66	2,6667	1,0127	,7747	,9055
SAT57	66	2,7273	,9038	,4449	,9176
SAT58	66	2,5455	,8975	,6840	,9092

Facette de la satisfaction	N	Nombre d'items	Score moyen	Moyenne des items	Corrélation moyenne entre les items	Indice KMO	Alpha de Cronbach
Conflits	66	14	40,2121	2,8723	,4400	,722	,9168

Tableaux 17 : Statistiques pour la dimension "Conflits" non épurée

Après suppression de SAT52 et SAT57, les items qui précédemment comportaient des corrélations significatives avec plusieurs composantes sont maintenant clairement positionnés sur une seule composante (Tableaux 18). L'analyse factorielle présente seulement deux composantes. La première (strictement identique à la première composante de la rotation précédente des Tableaux 17) correspond à l'"Analyse des Conflits" ; elle regroupe les items 45, 46, 47, 48, 49, 50. La seconde

de ces composantes est constituée des items 51, 53, 54, 55, 56, 58 relatifs à la "Gestion des conflits". Pour cette facette, l'alpha de Cronbach ne peut être amélioré. Il s'agit maintenant d'étudier plus spécifiquement chacune de ces deux composantes.

Matrice des composantes après rotation

	Composantes	
	1	2
SAT50	,877	
SAT48	,832	
SAT47	,827	,321
SAT45	,748	,304
SAT46	,721	
SAT49	,685	,385
SAT55		,929
SAT54		,901
SAT51		,763
SAT53	,370	,727
SAT56	,448	,716
SAT58	,358	,641

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

La rotation a convergé en 3 itérations.

Items	N	Moyenne	Ecart-type	Corrélation entre l'item et le score de l'échelle	Alpha de Cronbach si l'item est éliminé
SAT45	68	2,9706	1,0786	,6867	,9104
SAT46	68	3,1765	,9295	,6230	,9128
SAT47	68	2,8235	,8275	,7638	,9071
SAT48	68	2,6471	,8060	,6157	,9131
SAT49	68	2,7059	,8987	,6971	,9096
SAT50	68	2,6765	,8000	,5512	,9155
SAT51	68	3,2353	,8125	,4956	,9176
SAT53	68	3,0000	,9142	,7214	,9084
SAT54	68	2,8529	,8854	,7018	,9094
SAT55	68	2,8235	,9611	,6874	,9100
SAT56	68	2,6765	,9991	,7741	,9058
SAT58	68	2,5882	,9181	,6462	,9118

Facette de la satisfaction	N	Nombre d'items	Score moyen	Moyenne des items	Corrélation moyenne entre les items	Indice KMO	Alpha de Cronbach
Conflits	68	12	34,1765	2,8480	,4817	,768	,9178

Tableaux 18 : Statistiques pour la dimension "Conflits" épurée

- La dimension "Analyse des Conflits"

Cette facette est bien unidimensionnelle. L'indice KMO (0,726) et l'alpha de Cronbach (0,8987) trouvés assurent la fiabilité de l'échelle (Tableaux 19). L'alpha ne peut être amélioré.

Matrice des composantes

	Composante 1
SAT47	,885
SAT50	,840
SAT48	,836
SAT46	,797
SAT49	,784
SAT45	,775

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales
1 composante extraite

Items	N	Moyenne	Ecart-type	Corrélation entre l'item et le score de l'échelle	Alpha de Cronbach si l'item est éliminé
SAT45	90	2,8000	1,0515	,6868	,8898
SAT46	90	3,0889	,9674	,7120	,8834
SAT47	90	2,8222	,8815	,8097	,8682
SAT48	90	2,6222	,8289	,7404	,8793
SAT49	90	2,6222	,8815	,6906	,8860
SAT50	90	2,6222	,8014	,7475	,8789

Facette de la satisfaction	N	Nombre d'items	Score moyen	Moyenne des items	Corrélation moyenne entre les items	Indice KMO	Alpha de Cronbach
Analyse des Conflits	90	6	16,5778	2,7630	,6062	,726	,8987

Tableaux 19 : Statistiques pour la dimension "Analyse des Conflits"

- La dimension "Gestion des Conflits"

Comme pour la dimension précédente, l'analyse factorielle confirme l'unidimensionnalité, et les indices KMO et alpha de Cronbach sont satisfaisants (Tableaux 20).

Matrice des composantes

	Composante 1
SAT55	,912
SAT54	,909
SAT56	,858
SAT53	,848
SAT51	,757
SAT58	,603

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales
1 composante extraite

Items	N	Moyenne	Ecart-type	Corrélation entre l'item et le score de l'échelle	Alpha de Cronbach si l'item est éliminé
SAT51	74	3,2973	,8063	,6430	,8952
SAT53	74	3,0811	,9180	,7690	,8769
SAT54	74	2,9459	,9050	,8551	,8642
SAT55	74	3,0000	1,0979	,8424	,8646
SAT56	74	2,7838	1,0240	,7916	,8729
SAT58	74	2,5405	,8943	,4962	,9149

Facette de la satisfaction	N	Nombre d'items	Score moyen	Moyenne des items	Corrélation moyenne entre les items	Indice KMO	Alpha de Cronbach
Gestion des Conflits	74	6	17,6486	2,9414	,5985	,749	,9004

Tableaux 20 : Statistiques pour la dimension "Gestion des Conflits"

3.3.2.6. Les 10 facettes de la satisfaction globale

Après ces traitements statistiques, les différentes facettes de la satisfaction globale vis-à-vis de l'observation sociale ont subi quelques modifications. Le Tableau 21 présente la nouvelle configuration de la satisfaction globale, avec un récapitulatif des principales statistiques de chacune de ses sous-dimensions.

En conséquence, nous proposons de caractériser la satisfaction globale vis-à-vis de l'observation sociale en 10 facettes unidimensionnelles.

La fiabilité de cohérence interne de l'échelle relative à la satisfaction globale vis-à-vis d'un dispositif d'observation sociale est examinée dans le Tableau 22. Le coefficient alpha de Cronbach obtenu peut être qualifié de très satisfaisant.

Variable multi-dimensionnelle	Facettes uni-dimensionnelles		Nombre d'items	Corrélation entre les items	KMO	Alpha de Cronbach
La satisfaction vis-à-vis d'un dispositif d'observation sociale	Connaissance Sociale	SAT1, SAT2, SAT3, SAT4, SAT5	5	,4557	,753	,8003
	Circulation de l'Information	SAT6, SAT7, SAT8, SAT9, SAT11, SAT12	6	,2945	,648	,7138
	Communication Interne	SAT13, SAT14	2	,6072	-	,7556
	Accompagnement du Changement	SAT16, SAT17, SAT18, SAT19, SAT21, SAT22	6	,3412	,704	,7525
	Aide au Management niveau national	SAT26, SAT28	2	,7492	-	,8566
	Aide au Management niveau opérationnel	SAT24, SAT25, SAT27, SAT29, SAT33, SAT36	6	,5223	,778	,8681
	Aide à la prise de décision	SAT30, SAT31, SAT32, SAT34, SAT35, SAT37, SAT38	7	,6237	,874	,9187
	Dialogue Social	SAT41, SAT42, SAT43, SAT44	4	,6963	,827	,8998
	Analyse des Conflits	SAT45, SAT46, SAT47, SAT48, SAT49, SAT50	6	,6062	,726	,8987
	Gestion des Conflits	SAT51, SAT53, SAT54, SAT55, SAT56, SAT58	6	,5985	,749	,9004

Tableau 21 : Récapitulatif des statistiques des facettes de la "satisfaction globale vis-à-vis d'un dispositif d'observation sociale"

Variable multi-dimensionnelle	N	Nombre d'items	Score moyen	Ecart-type des scores	Moyenne des items	Corrélation moyenne entre les items	Alpha de Cronbach
La satisfaction vis-à-vis d'un dispositif d'observation sociale	52	50	144,577	30,0512	2,8915	,4098	,9720

Tableau 22 : Statistiques de l'échelle "satisfaction globale vis-à-vis d'un dispositif d'observation sociale"

Par ailleurs, il est important d'observer le comportement des différentes facettes de la satisfaction globale les unes par rapport aux autres. Cette démarche nous permet de nous assurer si des regroupements attendus entre facettes sont réellement envisageables. Pour cela, nous présentons les coefficients de corrélations observés entre chacune des facettes (Tableau 23).

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1- Connaissance Sociale	-									
2- Circulation Information	,485**	-								
3- Communicat° Interne	,443**	,431**	-							
4- Accompagne ^t du Changement	,499**	,577**	,330**	-						
5- Aide au Mngt niveau national	,448**	,366**	,291**	,134	-					
6- Aide au Mngt niveau opérationnel	,634**	,495**	,461**	,640**	,302**	-				
7- Aide à la prise de décision	,563**	,327**	,426**	,431**	,260*	,751**	-			
8- Dialogue Social	,223*	,265**	,232*	,233*	,167	,509**	,489**	-		
9- Analyse des Conflits	,609**	,473**	,446**	,498**	,297**	,708**	,665**	,318**	-	
10- Gestion des Conflits	,434**	,534**	,322**	,352**	,343**	,662**	,725**	,376**	,559**	-

Corrélation de Pearson

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Tableau 23 : Corrélations entre les différentes facettes de la satisfaction globale

Toutes les facettes de la satisfaction vis-à-vis d'un dispositif d'observation sociale sont nettement corrélées entre elles sauf "Aide au Management niveau national" avec "Accompagnement du changement", ainsi qu'avec "Dialogue Social". Cependant, nous ne pouvons pas regrouper certaines facettes entre elles. Nous pensions par exemple regrouper "Dialogue Social", "Analyse des Conflits" et "Gestion des Conflits" sous l'intitulé "Relations Sociales", mais même si ces facettes sont corrélées entre elles, les coefficients de corrélation obtenus ne sont pas forcément les plus forts ; "Dialogue Social" est plus fortement corrélé avec "Aide au Management niveau opérationnel" et "Aide à la prise de décision" qu'avec "Analyse des Conflits" et "Gestion des Conflits". Il en va de même pour les facettes "Accompagnement du changement", "Aide au Management niveau national", "Aide au Management niveau opérationnel" et "Aide à la prise de décision" qui pouvaient être regroupées sous l'intitulé générique "Comportements". Mais "Aide au Management niveau national" est plus fortement corrélée avec "Connaissance Sociale". En conséquence la décomposition de la satisfaction globale en dix facettes ne peut être simplifiée.

Conclusion

Concevoir l'observation sociale comme un réseau revient à privilégier les données relationnelles et à se focaliser sur le cadre constitué par les interactions des agents pour comprendre les phénomènes sociaux ou comportementaux.

Le repérage de la morphologie des réseaux d'observation sociale se fait par le biais des documents produits dans le cadre de ce dispositif. Les documents sont un moyen d'identifier tous les acteurs concernés. Ils permettent également d'accéder aux problèmes posés, aux compromis proposés. Ces traces traduisent des choix relationnels auxquels ont procédé leurs concepteurs et révèlent ainsi les configurations en réseau. Ces relations permettent également de déterminer deux indices ; l'indice de centralité qui correspond à la capacité d'un acteur à interagir avec les autres dans le réseau d'observation sociale, et l'indice de densité qui exprime le poids des interactions développées par un acteur dans un réseau d'observation sociale. La performance d'un réseau d'observation sociale est alors résumée en deux hypothèses mettant en relation ces indices et le niveau de satisfaction perçu des utilisateurs du dispositif : plus l'indice de centralité est élevé, plus le niveau de satisfaction globale vis-à-vis du dispositif d'observation sociale est élevé (H1), et plus l'indice de densité est élevé, plus le niveau de satisfaction globale vis-à-vis du dispositif d'observation sociale est élevé (H2). Pour déterminer le niveau de satisfaction perçue des utilisateurs de l'observation sociale, nous avons construit notre propre échelle. Cette démarche combine une approche qualitative (entretiens semi-directifs et analyse de contenu) qui détermine les attentes des clients de l'observation sociale et une approche quantitative (élaboration, administration et traitement d'un questionnaire) qui évalue leur niveau de satisfaction.

Nous avons choisi de tester ces hypothèses dans une entreprise de service public, La Poste, qui a l'avantage de présenter un dispositif d'observation sociale complet.

Chapitre 4. Résultats empiriques

Ce dernier chapitre présente le travail réalisé dans le cadre de La Poste, entreprise de service public. Les entreprises de service public sont celles qui développent les dispositifs d'observation sociale les plus complets. Il est donc nécessaire d'établir les spécificités conjoncturelles et managériales de ces entreprises avant de se consacrer plus précisément à l'entreprise La Poste de manière approfondie.

La première section débute par la présentation des spécificités de ce terrain, soit pour l'essentiel la question du champ du public (1.1), les particularités de mission et de gestion des entreprises de service public (1.2), et la problématique de leur modernisation (1.3). Les caractéristiques du dispositif d'observation sociale de La Poste sur la période de l'analyse sont détaillées (1.4).

La seconde section présente les résultats empiriques obtenus. Nous procéderons dans un premier temps à l'analyse morphologique des réseaux d'observation sociale mis en place à La Poste (1.1), puis nous étudierons les caractéristiques des acteurs de l'observation sociale (1.2). C'est la mise en relation de ces éléments avec les niveaux de satisfaction vis-à-vis du dispositif d'observation sociale de La Poste obtenus (1.3) qui nous permettra finalement de déterminer les facteurs de performance d'un réseau d'observation sociale (1.4). Fort de ces résultats, nous pourrons discuter des implications managériales de ce travail, c'est-à-dire des principaux leviers d'action à la disposition des responsables d'activités d'observation sociale (1.5).

Section 1. Les spécificités du terrain

Notre recherche s'est déroulée dans une entreprise de service public, La Poste. Or, le mot "public" évoque diverses réalités : les administrations publiques, les collectivités territoriales, les organismes de droit public, les entreprises à capitaux majoritairement publics, les régies et les sociétés nationales, les institutions privées participant au service public. Par ailleurs, les expressions "service public", "secteur public", "administration publique", "organisation publique", "entreprise publique" sont souvent employées indifféremment. Que recouvrent plus précisément ces expressions ? Qu'entend-on au juste par "public" ? Le champ du "public" est-il bien délimité et, notamment, les frontières qui le séparent du champ du "privé" à qui on l'oppose traditionnellement, sont-elles bien définies et bien stables ? Que signifie plus précisément "service public", quelles sont ces entreprises dites de service public et quelles sont leurs spécificités ? A ce point s'ajoute une véritable réforme ou révolution culturelle de l'administration française avec l'introduction de méthodes, démarches et outils issues ou dérivées de la gestion du secteur privé¹. Le mot d'ordre est le suivant : il faut gérer le secteur public comme on gère les entreprises privées. Intervient alors une question fondamentale : peut-on gérer dans le public comme on gère dans le privé ? N'y a-t-il pas des spécificités telles que la transposition soit délicate, dangereuse, voire impossible ? Quelles sont les spécificités de ces entreprises en terme de gestion ?

La littérature consacrée au management public abrite de nombreuses réflexions sur ces éléments.

La sphère publique se caractérise par :

- « son hétérogénéité (en structures, en missions, en statuts juridiques...),
- son importance quantitative (environ 5 millions de personnes oeuvrent dans ce secteur),
- sa dimension symbolique, porteuse de valeurs et de traditions fortes,
- son insertion dans un arsenal juridique volumineux (notamment à travers un droit public particulier) » (Bartoli A., 1998)².

Mais il convient de spécifier plus précisément ce terme.

Le champ du public est vaste, il convient de préciser les termes y afférents (1.1). Ensuite, nous aborderons successivement les spécificités des entreprises de service public dans leurs relations à l'environnement et dans leur mode de gestion (1.2), puis la question de leur modernisation (1.3). Nous insisterons enfin sur la situation de La Poste et les dispositifs d'observation sociale mis en place dans cette entreprise (1.4).

¹ C'est la publication du Rapport Nora en 1967 qui marque le début de ce mouvement. Ce rapport propose d'introduire des critères de rentabilité et une plus large autonomie dans la gestion du secteur public, remettant ainsi en cause la légitimité de l'action administrative. La légitimité de l'action de l'Etat est alors soumise à un critère de rationalité économique.

² Bartoli A. (1998-a), « Enjeux et spécificités de la qualité dans le secteur public », *Cahier de Recherche 37/98*, LAREGO, Université de Versailles Saint-Quentin en Yvelines, p. 2.

1.1. Le champ du public

Lorsque l'on évoque le thème public/privé, la première réflexion rencontrée porte sur la frontière entre ces deux domaines. Sur ce point, il semble que les spécialistes s'accordent de plus en plus pour préférer l'idée de continuum à celle de frontière : il y aurait une sorte de continuum allant des organisations totalement réglementées (le système public) jusqu'aux organisations totalement déréglementées (Batteau P., 1994 ; Gortner H.F., Mahler J. et Bell Nicholson J., 1994 ; Louart P., 1997)¹. Les organisations sont plus ou moins publiques, et plus ou moins privées. Et, dans cette optique, certaines organisations publiques sont plus privées que des organisations privées, et inversement ; public et privé ne sont pas des domaines séparés mais des perspectives différentes que l'on peut appliquer à la réalité sociale, économique, politique dans des situations variées (Bozeman B., 1987)².

Un second type de réflexions sur ce thème porte sur la définition des termes et la proposition de typologies des organisations mettant en évidence le champ du "public".

Dans le langage courant les termes de "services publics" et "secteur public" sont souvent employés comme synonymes. Or, ces deux termes ne peuvent pas toujours être assimilés.

La notion de service public s'utilise le plus souvent pour évoquer un modèle d'organisation des entreprises : celui qui consiste à les confier à des monopoles publics dont les salariés bénéficient d'un statut particulier (Bartoli A., 1992)³. On retrouve sous ce terme un principe unificateur : « le service public a pour fonction essentielle de mettre les biens sociaux, culturels ou économiques qu'il propose à la portée de tous : il apparaît ainsi comme un agent de redistribution, qui doit contribuer par son fonctionnement à réduire l'ampleur des inégalités sociales » (Chevallier J., 1994)⁴. Cette notion recouvre donc les principes d'intérêt général, de continuité du service et d'égalité du traitement du citoyen. On entend alors par "services publics", les activités de service public. Ce champ reste toutefois difficile à délimiter de part le nombre de services publics existant, la complexité de leurs ramifications et la diversité de leurs missions (Chevallier J., 1994)⁵.

Le terme de "secteur public" est quant à lui plus particulièrement employé dans un contexte économique, opposant privé et public. D'après la classification effectuée par le Haut Conseil du Secteur Public, ce terme fait référence au contrôle de l'État. Le

¹ Batteau P. (1994), « Management public : état de l'art », in *Annales du Management, XIIèmes Journées Nationales des I.A.E.*, Tome II, Montpellier : CREGO - I.A.E. Montpellier, pp. 523-548.

Gortner H.F., Mahler J. et Bell Nicholson J. (1994), *La gestion des organisations publiques*, Presses de l'Université du Québec, p. 23.

Louart P. (1997), « Structures organisationnelles : vers un continuum public-privé », *Revue Française de Gestion*, n° 115, septembre-octobre, pp. 14-25.

² Bozeman B. (1987), *All Organizations Are Public : bridging public and private theories*, San Francisco, CA : Jossey-Bass.

³ Bartoli A. (1992), « Conceptions et pratiques du management dans le secteur public français », in Le Duff R. et Allouche J. (éditeurs), *Annales du Management*, Tome II, Contributions, Nancy : Economica, pp. 537-557.

⁴ Chevallier J. (1994), *Le service public*, Que sais-je ?, n° 2359, 3^{ème} édition, Paris : PUF, p. 103.

⁵ Chevallier J. (1994), op. cit., p. 58.

secteur public regroupe donc à la fois les administrations et les entreprises publiques, ces dernières n'étant pas forcément des "entreprises de service public" (Defélix C., 1996)¹.

La notion d'entreprise publique est une notion floue du point de vue juridique. Les règles retenues pour qualifier une entreprise de publique seront tantôt la détention directe ou indirecte de la majorité du capital par l'Etat (Conseil d'Etat, 24 novembre 1978), tantôt une influence dominante des pouvoirs publics du fait de la participation financière ou des règles qui régissent cette entreprise (directive n° 80/723 de la Commission de la Communauté Economique Européenne du 25 juin 1980). Il existe ainsi une pluralité de définitions selon la législation à laquelle on se réfère (Chorin J., 1994 ; Bizaguet A., 1992)².

Différents travaux ont clarifié ces notions et établi des classifications permettant de situer les entreprises publiques. Il s'agit pour cela de déterminer les critères qui vont servir à la construction de ces typologies.

L'INSEE est chargé d'établir tous les ans le Répertoire des Entreprises Contrôlées Majoritairement par l'Etat (RECME). Cette enquête considère comme publique « toute entreprise sur laquelle l'Etat peut exercer directement ou indirectement une influence dominante du fait de la propriété ou de la participation financière, en disposant soit de la majorité du capital, soit de la majorité des voix attachées aux parts émises. Cette limitation aux seuls droits de l'Etat écarte par exemple certaines sociétés, comme les sociétés d'autoroute, où ensemble, Etat et collectivités locales, sont majoritaires » (Ferret J-P. et Portejoie M-L., 1998)³. D'après l'INSEE, ce dernier type d'entreprise fait partie du secteur public mais n'est pas une entreprise publique, l'appellation secteur public faisant référence à un ensemble plus vaste qui inclut également la fonction publique (fonction publique d'Etat, fonction publique territoriale et fonction publique hospitalière).

Selon l'INSEE, les entreprises publiques les plus importantes de part leur taille sont :

¹ Defélix C. (1996), *L'évolution de la Gestion des Ressources Humaines dans les entreprises de service public : analyse de l'introduction du modèle de la compétence dans les unités de France Télécom*, Thèse pour le Doctorat ès Sciences de Gestion, EHEC, pp. 12-13.

² Chorin J. (1994), *Le particularisme des relations de travail dans les entreprises publiques à statut*, Collection Bibliothèque de Droit Privé, Tome 245, Paris : Librairie Générale de Droit et de Jurisprudence, p. 12.

Bizaguet A. (1992), *Le secteur public et les privatisations*, Que sais-je ?, n° 2414, 2^{ème} édition, Paris : PUF, pp. 7-8.

³ Ferret J-P. et Portejoie M-L. (1998), *Répertoire des Entreprises Contrôlées Majoritairement par l'Etat au 31 décembre 1997*, Collection INSEE Résultats n° 148, décembre, INSEE, p. 13.

<i>Taille</i>	<i>Dénomination</i>
Groupes de 100 000 salariés ou plus :	- Electricité de France (EDF) - France Télécom - La Poste - Société Nationale des Chemins de Fer Français (SNCF)
Groupes de 50 000 à 100 000 salariés :	Air France
Groupes de 20 000 à 50 000 salariés :	- Commissariat Energie Atomique (CEA) - Gaz de France (GDF) - Régie Autonome des Transports Parisiens (RATP)

Tableau 1 : Taille et dénomination des principales entreprises publiques

A ce premier critère relatif à la nature juridique des personnes qui contrôlent les organisations (contrôle privé/contrôle public), peuvent s'ajouter par exemple (Nioche J-P., 1979)¹ :

- le caractère économique des relations avec l'environnement (biens marchands/biens non marchands),
- la dimension sociale des buts organisationnels (intérêt particulier/intérêt général).

Combinés entre eux, ces trois critères conduisent à classer les organisations en huit types : entreprise privée, association, économie surveillée, association d'utilité publique, capitalisme d'Etat, corporatisme d'Etat, grand service public et administration². Les quatre derniers types forment le champ de l'entreprise publique.

D'autres typologies empruntent des critères différents comme le degré de substituabilité de l'offre (faible en l'absence de concurrence) et le pouvoir discrétionnaire du consommateur (liberté de dépense du revenu et du choix de l'offre), qui permettent de dessiner une typologie des activités publiques entre elles, mettant en évidence leur hétérogénéité (Saïas M. et Léonardi J-P., 1977)³.

A travers ces différentes classifications, on s'aperçoit que l'entreprise publique se révèle être une entité polymorphe qui combine, parfois maladroitement, règles de droit public et de droit privé, appartenance au secteur public et exercice d'une activité économique (Maggi-Germain N., 1996)⁴. Nous retiendrons finalement la définition suivante : « les entreprises publiques sont des unités de production autonomes, possédées entièrement ou contrôlées, au moins financièrement, par un État qui leur

¹ Nioche J-P. (1979), « Entreprises publiques. Gérer l'ambiguïté », *Revue Française de Gestion*, n° 21, mai-juin-juillet-août, pp. 76-82.

² Voir le tableau présenté p. 78 de Nioche J-P. (1979), op. cit.

³ Voir le schéma présenté dans Saïas M. et Léonardi J-P. (1977), « Service public et service du public », *Revue Française de Gestion*, n° 10, mai-juin-juillet-août, pp. 9-24.

⁴ Maggi-Germain N. (1996), *Négociation collective et transformations de l'entreprise publique à statut*, Collection Bibliothèque de Droit Social, Tome 30, Paris : Librairie Générale de Droit et de Jurisprudence, p. 7.

assigne, sous des contraintes variables, la mission de vendre sur le marché certaines gammes de produits ou de prestations » (Wickham S., 1997)¹.

Sous ces conditions, il est clair que le secteur public n'a pas le monopole de l'exécution du service public. Des missions de service public peuvent être confiées à des organisations privées (distribution de l'eau). On trouve aussi des organisations du secteur public qui ne remplissent pas un service public (banques nationalisées, compagnies industrielles détenues majoritairement par l'Etat).

"Service public" et "secteur public" sont donc deux notions distinctes qui se rejoignent néanmoins à travers des organisations telles que les Hôpitaux publics, les administrations comme l'Education Nationale et des entreprises détenues majoritairement par l'Etat ayant en charge un service public comme Air France, EDF-GDF, la RATP, la SNCF, La Poste, France Télécom, les Charbonnages de France.

Ces dernières entreprises citées sont regroupées sous l'intitulé "entreprise de service public" de part leurs points communs que sont la détention d'un monopole, l'absence de référence au profit et une certaine pérennité. Elles font néanmoins l'objet de statuts différents.

1.2. Les entreprises de service public

Les entreprises de service public que sont EDF, GDF, La Poste, RATP, France Télécom, Air France, et la SNCF ont des caractéristiques communes (Defélix C., 1997)² :

- une mission de service public, qui peut coexister avec des activités correspondant à des intérêts privés ;
- la fourniture de biens et services marchands ;
- un contrôle par l'Etat, propriétaire de ces entreprises³, en particulier par le biais des tutelles ;
- un personnel nombreux, au statut protégé ;
- une situation de concurrence croissante, soit par déréglementation et effritements des monopoles⁴, soit par le développement d'une concurrence indirecte⁵ ;
- le souci d'une politique commerciale affirmée, substituant des "clients" aux anciens "usagers".

¹ Wickham S. (1997), « Internationalisation des entreprises publiques », in Simon Y. et Joffre P. (sous la direction), *Encyclopédie de gestion*, Article 88, Tome 2, 2^{ème} édition, Paris : Economica, p. 1710.

² Defélix C. (1997), « Entreprises de service public : une seule gestion des ressources humaines ? », *Revue Française de Gestion*, n° 115, septembre-octobre, pp. 130-140.

³ Avec la possibilité, notamment pour Air France et France Télécom, d'ouvrir le capital à des actionnaires minoritaires.

⁴ Cas de La Poste, EDF-GDF, France Télécom, et Air France.

⁵ Cas de la SNCF et de la RATP, concurrencées par les autres moyens de transport (l'avion, la route, la bicyclette...). La Poste doit également faire face à une concurrence indirecte avec le développement des modes électroniques de communication (la généralisation de la carte vitale, par exemple, qui substitue des échanges électroniques aux envois physiques de feuilles de maladie a généré une perte du courrier estimée à 60 millions d'euros en 2001).

L'approche publique traditionnelle cherche à adapter les prestations et interventions à des besoins standardisés et repose sur les principes d'intérêt général et de service universel.

L'existence même du courant de recherche "management public" sous-entend qu'il demeure des spécificités du secteur public. En fait, deux caractéristiques viennent limiter la transposition privé/public en gestion : d'une part, des spécificités dans les relations qu'entretiennent les entreprises de service public avec leur environnement, et d'autre part, les relations au sein même de ces entreprises de service public.

1.2.1. Spécificités en termes de relations avec l'environnement

Les entreprises évoquées sont spécifiques de part leur poids économique, leurs statuts juridiques, leur mission de service public, les contrats de plan ou d'objectifs qui les lient à l'Etat.

1.2.1.1. *Un poids économique certain*

Les entreprises de service public jouent un rôle important tant au niveau national qu'au niveau international. Elles occupent des secteurs fondamentaux de l'économie : énergie, transports, télécommunications, service postal. Aménagement du territoire, partenariat économique, retombées de leur activité internationale, sans oublier leur action en faveur de la solidarité : ces entreprises sont de véritables acteurs du développement économique national. Quelques chiffres clés suffisent à illustrer leur poids.

<i>Entreprises de service public</i>	Chiffre d'Affaires (en millions d'euros)		Effectifs
	2000	2001	au 31.12.2001
Air France ¹	12 280	12 528	70 156
EDF	34 424	40 716	115 677
GDF	11 211	14 357	25 357
France Télécom	33 674	43 026	206 184
La Poste	16 020	17 028	325 000
RATP	4 085	3 939	40 138
SNCF	19 839	20 129	220 747

Tableau 2 : Chiffres clés pour quelques entreprises de service public

Puissantes (La Poste, 2^{ème} groupe postal européen et premier réseau européen de services de proximité avec 17 028 points de contact ; EDF, 1^{er} exportateur d'électricité d'Europe ; France Télécom, 4^{ème} opérateur mondial ; Air France, 4^{ème} compagnie mondiale pour le transport international de passagers ; la RATP, leader mondial du transport urbain multimodal), génératrices d'emplois (La Poste, 1^{er} employeur de France après l'Etat) et d'excédents commerciaux (EDF représente 13

¹ Depuis le 1^{er} avril 1995, chaque exercice social commence le 1^{er} avril et s'achève le 31 mars de l'année suivante. Les chiffres d'affaires indiqués correspondent aux exercices 2000-2001 et 2001-2002. Les effectifs sont indiqués au 31.03.2002.

% du solde de la balance du commerce extérieur français en 1996), elles sont à la fois des partenaires et des débouchés essentiels pour leur secteur. En outre, leur activité n'est pas sans répercussions sur leur secteur ; la SNCF constitue 44 % du chiffre d'affaires de l'industrie ferroviaire française, l'activité d'EDF génère 200 000 emplois par le biais de prestataires.

1.2.1.2. *Des statuts juridiques différents pour une autonomie croissante*

EDF, GDF, la SNCF et la RATP sont des entreprises publiques à caractère industriel ou commercial (EPIC) ayant en charge un service public. La notion d'EPIC légitime l'intervention de l'Etat dans le domaine économique. L'entreprise qui figure sous ce statut fonctionne tel un entrepreneur privé. L'origine de ses ressources provient, au moins principalement, des redevances perçues sur ses usagers en contrepartie des prestations fournies, et non du budget de l'Etat. Selon les termes du Conseil d'Etat, l'EPIC constitue un service qui "n'est pas exploité dans des conditions différentes d'une entreprise privée"¹. L'EPIC est une notion qui associe recherche de profit et mission de service public.

<i>Entreprises de service public</i>	<i>Catégorie juridique</i>
Air France	S.A. à conseil d'administration
EDF	EPIC
GDF	EPIC
France Télécom	S.A. à conseil d'administration
La Poste	Exploitant Public
RATP	EPIC
SNCF	EPIC

Tableau 3 : Catégories juridiques de quelques entreprises de service public

Les autres entreprises de service public ont des statuts différents. France Télécom² et Air France sont des Sociétés Anonymes, La Poste est une personne morale de Droit public. S'il est vrai que cette dernière entreprise n'est pas formellement une EPIC, il n'en demeure pas moins que nombre de règles juridiques qui lui sont applicables s'en rapprochent fortement (application des règles de la comptabilité commerciale : article 15, de la loi de démocratisation du secteur public : articles 10 à 12, possibilité de signer des accords d'intéressements...). Le Conseil d'Etat la reconnaît d'ailleurs comme un établissement public à caractère commercial (Bizaguet A., 1992)³. Il semble que l'attrance vers le droit privé, y compris pour le personnel fonctionnaire, soit assez forte pour faire « douter du caractère durable de la solution choisie par le législateur en 1990. Pour ne prendre qu'un exemple, on peut citer le récent accord-cadre sur « l'organisation des relations sociales à la Poste » (Liaisons Sociales, C3, 6 mars 1992, p. 190) signé le 28 février 1992 par deux organisations syndicales (CFDT et CFTC) qui crée des organismes de consultation contractuels, « considérant qu'en

¹ CE 29 janvier 1932, Khun, S. 1931, 3, 97.

² France Télécom a aussi été exploitant autonome de droit public de 1991 à 1996. L'entreprise est devenue une S.A. le 31 décembre 1996 dont le capital est détenu majoritairement par l'Etat.

³ Bizaguet A. (1992), op. cit., p. 39.

matière sociale, les comités techniques paritaires (CTP) prévus dans la Fonction Publique ne répondaient plus à la situation nouvelle née de l'autonomie » (Chorin J., 1994)¹.

1.2.1.3. *Des missions de service public*

Les entreprises de service public ont des missions spécifiques : continuité de la fourniture, égalité de traitement des usagers, sécurité d'approvisionnement, contribution au développement des territoires. Concrètement cela se traduit en matière d'aménagement du territoire par une desserte de l'ensemble du territoire, en matière d'emploi par des embauches, des contrats de qualification ou d'apprentissage, des Contrats Emploi Solidarité (pour EDF, en 1997, 1985 embauches, 1683 contrats de qualification ou d'apprentissage, 927 CES ; pour La Poste, 1384 contrats emplois jeunes en 1997), en matière de prix par une péréquation tarifaire entre tous les usagers, et en matière de solidarité par des services spécifiques (le service maintien d'énergie mis en place par EDF pour les foyers rencontrant des difficultés financières, les services financiers de La Poste accueillant les plus démunis). Ces missions sont d'ailleurs clairement spécifiées dans les contrats de plan qui contractualisent leurs relations avec l'Etat (voir 1.2.1.4). A ce titre, les missions fondamentales de service public présentées dans le contrat de plan 1997-2000 entre EDF et l'Etat sont : mettre en œuvre la politique énergétique définie par l'Etat, assurer la sécurité d'approvisionnement en électricité, apporter à tout consommateur une alimentation électrique de qualité, développer une offre de services adaptée aux nouvelles attentes des clients.

Au niveau européen, l'idée d'une nécessaire satisfaction des besoins essentiels à la population se traduit à travers la notion de service universel. Plus généralement, cette notion communautaire désigne « des services indispensables au lien social ou au respect des libertés fondamentales, qu'il est nécessaire de fournir à tous à un prix abordable » (Rapport au Premier Ministre, 1996)². Dans le secteur postal par exemple, le Conseil des ministres chargé des télécommunications et du secteur postal de l'Union Européenne a adopté définitivement le 1^{er} décembre 1997 la directive postale. Cette directive fixe les règles communes destinées à harmoniser les services postaux des pays de l'Union européenne et prévoit la libéralisation, par étapes, du secteur. La directive définit aussi le champ du "service postal universel" qui doit être garanti à tous les utilisateurs :

- levée et distribution du courrier tous les jours ouvrables au moins cinq jours par semaine,
- levée, transport, tri et distribution des envois postaux jusqu'à 2 kg et des colis jusqu'à 10 kg.

Cette directive entérine une conception large de service universel postal fondé sur les principes d'une gamme étendue des services, de prix abordables et de la desserte de

¹ Chorin J. (1994), op. cit., p. 75.

² Rapport au Premier Ministre (1996), *Le service public*, mission présidée par Denoix de Saint Marc R., Collection des rapports officiels, Paris : La Documentation Française, p. 61.

tout le territoire. On retrouve finalement les principes du service public français. La mission de service public du courrier de La Poste est confortée lors de la transposition de la directive postale du 15 décembre 1997 : l'Etat a désigné La Poste comme prestataire universel postal en France par la loi n° 99-533 du 25 juin 1999 et délimite le secteur qui lui est réservé pour lui permettre d'assurer sa mission de service public dans les meilleures conditions.

Dans le même ordre d'idée, le service universel des télécommunications reprend les principes européens et a pour objet de garantir :

- la fourniture à tous d'un service téléphonique de qualité à un prix abordable,
- la fourniture d'un service de renseignements, d'un annuaire d'abonnés,
- la desserte du territoire national en cabines téléphoniques, et le service téléphonique à des tarifs spécifiques pour les catégories défavorisées.

Notons que, dans les faits, l'interprétation des missions de service public diffère selon que l'on s'adresse aux dirigeants ou aux syndicats et est source de conflit : le désaccord entre les directions et les syndicats réside précisément sur le degré de conciliation des objectifs de service public et des objectifs de rentabilité commerciale (Maggi-Germain N., 1996 ; Ménard J-Y. et Barreau J., 1997)¹.

1.2.1.4. *Des contrats de plan ou d'objectifs*

On assiste à un mouvement général de contractualisation du secteur public qui s'illustre à travers les contrats de plan ou les contrats d'objectifs². Ces contrats, conclus entre l'Etat et les entreprises publiques et d'une durée comprise entre 3 et 5 ans, visent à mettre en place un contrôle adapté à toutes les entreprises publiques du secteur industriel, y compris du secteur concurrentiel. Ils définissent également les conditions de participation des entreprises à la réalisation des grands objectifs de solidarité nationale en matière d'emploi et de formation professionnelle (mobilité réduction du temps de travail, programmes de formation professionnelle...). Ces contrats comportent en général quatre parties :

- définition des objectifs généraux et par branche de production ou axes stratégiques ;
- participation à la réalisation de grands objectifs de solidarité nationale ;
- relations financières avec l'État actionnaire ;
- procédure de suivi et de révision.

Ces contrats de plan se substituent au pouvoir plus direct d'un ministère. Par leur biais, on assiste à la limitation du rôle de l'État dans l'économie et à l'allègement du

¹ Maggi-Germain N. (1996), op. cit., pp. 65-66.

Ménard J-Y. et Barreau J. (1997), *Stratégies de modernisation et réactions du personnel. Le cas de trois entreprises publiques d'électricité : Electricité De France, Hydro-Québec & Société Hongroise d'Electricité*, Collection Logiques Sociales, Paris : L'Harmattan, pp. 107-126.

² La première forme de contractualisation des rapports Etat/entreprises publiques étant les contrats de programme et contrats d'entreprise, directement issus du Rapport Nora. Voir Maggi-Germain N. (1996), op. cit., pp. 342-343.

poids de la tutelle¹. Dans ce cadre contractuel, chaque entreprise est plus libre de ses actions et de ses moyens, dans le respect des clauses imposées par la tutelle (par exemple le "règlement tarifaire" qui fixe les limites d'augmentation des prix)². Les entreprises doivent élaborer elle-même leur stratégie au travers de plans d'entreprise dont la durée coïncide avec celle des contrats de plan, en tenant compte ainsi des stratégies gouvernementales. Le projet de contrat de plan doit être soumis pour avis aux institutions représentatives du personnel et délibéré par le Conseil d'administration ou de surveillance. Il est ensuite négocié avec le ministère de tutelle.

Plusieurs contrats de plan ont été signés entre l'Etat et les entreprises de service public. Prenons l'exemple d'EDF.

EDF et les pouvoirs publics normalisent leurs relations au début des années quatre-vingt. Le contrat de plan 1984-1988 réaffirme la vocation commerciale d'EDF et définit de nouveaux objectifs de gestion (diminution du prix de revient du kilowattheure, baisse tarifaire annuelle de 1 % en francs constants). La politique de décentralisation interne se poursuit sous le signe de l'amélioration de la qualité et des relations avec la clientèle.

Le contrat de plan 1989-1992 prévoit un désendettement de l'entreprise de 20 milliards de francs, une diminution de 1,5 % par an, en francs constants, du prix moyen de l'électricité et l'amélioration de la qualité des services. En contrepartie, l'entreprise obtient l'accord de la tutelle pour développer ses ventes à l'étranger, diversifier ses activités et conclure des accords de partenariat avec des groupes industriels français. Pour la première fois, le terme entreprise remplace celui d'établissement.

Le contrat de plan 1993-1996 prend en compte l'environnement et réaffirme l'ouverture de l'entreprise sur l'international. Il est tourné vers la satisfaction des besoins de l'utilisateur-client. L'enjeu principal est l'amélioration du prix et de la qualité.

¹ La tutelle garantit l'autonomie de l'entreprise dans le cadre d'un projet partagé : l'Etat définit principalement les lignes de la politique (énergétique par exemple pour EDF-GDF) et les missions d'intérêt général qui sont ensuite mises en œuvre. Cette tutelle s'exerce notamment par le biais du conseil d'administration. A travers elle, c'est aussi l'influence de la politique économique du gouvernement et par conséquent de l'Etat que l'on retrouve. La tutelle traduit traditionnellement la soumission de l'action de l'entreprise au politique. En réalité, elle doit bien souvent se contenter d'exercer un contrôle a posteriori et d'avaliser ce qui a déjà été arrêté au sein des conseils d'administration. Son contrôle sur les entreprises publiques a évolué d'un contrôle administratif vers un contrôle économique.

² La Poste est libre de fixer les tarifs de ses services en concurrence. Elle doit simplement communiquer aux autorités de régulation tout projet de modification tarifaire avant son entrée en vigueur. Pour ses services réservés (c'est-à-dire essentiellement la lettre), la révision tarifaire est soumise à l'accord de l'Etat. En outre, les deux derniers contrats de Plan entre La Poste et l'Etat prévoient que l'évolution des tarifs des services réservés restera en moyenne inférieure ou égale à celle des prix à la consommation. Extrait Contrat de Plan 1998-2001 : « La Poste fonde sa politique tarifaire sur une exigence de prix abordable et de compétitivité européenne. Elle adapte sa politique tarifaire à l'économie de chacun de ses marchés, dans le respect des règles de concurrence. Dans le secteur réservé, elle garantit la péréquation tarifaire géographique et vise la baisse de ses tarifs en francs constants. Elle assure une évolution de l'indice des prix des services réservés inférieure à celle des prix à la consommation (hors tabac), à fiscalité inchangée. La méthode de calcul de cet indice est validée par l'Etat et jointe au bilan annuel d'exécution du contrat d'objectifs et de progrès. »

Ces deux derniers contrats préparent la double évolution d'EDF vers la diversification et le développement international tout en renforçant les offres de service public vis-à-vis des différents segments de clientèle et en poursuivant décentralisation et contractualisation internes.

Le contrat de plan 1997-2000 s'engage à inscrire l'entreprise dans un cadre financier et institutionnel rénové. Cette modernisation des règles entre les deux partenaires porte sur la restructuration du bilan d'EDF et la définition de modalités claires de rémunération de l'État. Compte tenu de cette restructuration, l'entreprise devient de nouveau redevable de l'impôt sur les sociétés. La rémunération de l'État intervient après calcul de cet impôt. L'opération de restructuration fait notamment passer les capitaux propres d'EDF de 20 à 80 milliards de francs, ce qui correspond mieux à l'importance de ses biens. L'objectif est aussi de clarifier les transferts financiers vers l'État. EDF se prépare ainsi à jouer son rôle dans un environnement concurrentiel et international et à renouveler son parc de production.

Les contrats de plan entre l'État et EDF de ces quinze dernières années reflètent bien les tendances que l'on retrouve dans la majorité des contrats signés entre l'État et les autres entreprises de service public : amélioration de la qualité, décentralisation interne, ouverture sur l'international, diminution des tarifs. Les impératifs d'intérêt général et de solidarité nationale ont souvent été remplacés par des considérations de rentabilité (rétablissement des équilibres financiers)¹. Cependant, peu d'engagements précis et sanctionnables sont pris ; il s'agit surtout de déclarations d'intention. Globalement, l'autonomie de gestion des entreprises de service public reste encore limitée par les impératifs de la politique industrielle conduite par les gouvernements. Malgré tout, le système des contrats de plan a permis de formaliser et d'institutionnaliser les rapports entre l'État et les entreprises de service public. Ces contrats ont débouché sur une meilleure information et connaissance de ces entreprises (pas seulement celles connaissant des difficultés) par l'administration et une coordination entre les tutelles. Quant aux entreprises, elles ont pu parvenir à une meilleure maîtrise de leur planification. Les laisser-pour-compte sont les partenaires sociaux qui n'ont pas été pleinement associés aux contrats de plan.

Précisons que certaines des entreprises de service public, comme Air France, ne signent pas de contrat de plan avec l'État. Néanmoins, aux termes de l'article R 342-13 du Code de l'aviation civile, le conseil d'administration d'Air France soumet à l'approbation du ministre chargé de l'aviation civile, du ministre chargé de l'économie et des finances et du ministre chargé du budget, l'état indicatif annuel des prévisions de recettes et de dépenses de toute nature, ainsi que les états complémentaires en cours d'année.

Ainsi, à travers les contrats de plan et la tutelle, on retrouve une des spécificités des entreprises de service public qui est la poursuite de finalités externes (définition externe d'objectifs d'intérêt général et pérennité des missions assurée).

¹ Voir par exemple les contrats de plan entre l'État et la SNCF 1985-1989 et 1990-1994.

1.2.1.5. *Le recul des monopoles*

Pendant de nombreuses années, les entreprises de service public se sont trouvées en situation de concurrence nulle ou imparfaite. Ces situations de monopole ou de quasi-monopole suppriment les régulations du marché et rendent difficile l'adaptation aux données de l'environnement. Elles se traduisent en termes de gestion par des incitations moindres à réduire les coûts, à augmenter l'efficacité des opérations et à améliorer la performance de l'organisation, par une allocation moins efficace des ressources, par un accès plus limité à des indicateurs de performances quantifiables. Dans certains cas, c'est parce qu'il existe un monopole que l'entreprise peut répondre à un impératif de continuité et d'égalité, c'est-à-dire pratiquer des tarifs uniformes au niveau de la consommation, quelle que soit la partie du territoire concernée, laquelle sera automatiquement desservie. Le monopole lui permet en effet de compenser activités rentables et activités déficitaires.

Aujourd'hui, la Commission de Bruxelles a enclenché un processus de libéralisation qui s'appuie sur le droit de la concurrence (Henry C., 1998)¹. D'après cette dernière, le monopole ne peut intervenir qu'en dernier recours, lorsque le service ne peut être séparé de l'infrastructure nécessaire pour le fournir (support physique de l'activité : conduites électriques, rails, fils téléphoniques). La tendance générale veut donc une séparation de l'infrastructure et des services afin que les services soient mis en concurrence mais que l'infrastructure reste un monopole. Il s'agit en fait d'instituer une désintégration verticale entre l'infrastructure et son exploitation. Mais l'idée de séparation de l'infrastructure et de son utilisation ne peut être considérée comme un principe général de l'économie des réseaux (Barale F., 2000)².

Concernant les monopoles non concurrentiels, tels que l'énergie et les télécommunications, la Commission procède par "tranches", cantonnant les monopoles dans leur mission de base et libéralisant les activités périphériques.

On ne sait finalement pas encore très bien ce qui devrait advenir des activités de base. La libéralisation des transports aérien et routier, réseaux concurrentiels protégés, s'avère, quant à elle, plus facile.

Ainsi, la libéralisation du secteur des télécommunications, et par conséquent la disparition du monopole de France Télécom, a été progressive. On a tout d'abord assisté en 1990 à la libéralisation du secteur des services à valeur ajoutée, puis en 1992-1993 à la libéralisation des services de télécommunication autres que le service de téléphonie vocale³. Et enfin, depuis le 1^{er} janvier 1998, dans toute l'Union européenne, tout opérateur de télécommunications, une fois sa licence attribuée, peut offrir aux particuliers et aux entreprises des services de téléphonie fixe, services qui étaient jusque là le monopole des opérateurs nationaux.

¹ Henry C. (1998), « La libéralisation des services publics », *Sociétal*, n° 19, mai, pp. 43-46.

² Barale F. (2000), « Critique de la nouvelle économie des réseaux et de son principe de séparation de l'infrastructure et des services », *Revue d'Economie Industrielle*, n° 91, 1^{er} trimestre, pp. 7-24.

³ Selon la directive de la Commission du 28 juin 1990, la téléphonie vocale comprend le transport direct et la commutation de la voix en temps réel, au départ et à destination du public.

La libéralisation totale de l'espace aérien européen date du 1^{er} avril 1997 avec la création d'un espace européen unique au sein duquel toutes les compagnies aériennes européennes peuvent librement opérer et notamment effectuer du cabotage.

Dans le secteur postal, seuls le transport et la distribution de la "lettre" sont encore sous monopole (en 2001, 50 % du chiffre d'affaires de La Poste est déjà en concurrence). Les instances européennes ont finalement retenu une ouverture progressive et maîtrisée, avec des étapes clairement identifiées en 2003 (monopole maintenu jusqu'à 100 g), 2006 (50 g), puis une nouvelle négociation en 2009 au vu des résultats de ces étapes. Cette démarche progressive de libéralisation se démarque nettement des processus de libéralisation dans d'autres secteurs. De nombreuses questions restent en suspens, comme les obligations de péréquation tarifaire pour les nouveaux entrants, les mécanismes de transparence dans l'accès au marché, le droit social, etc.

En ce qui concerne l'ouverture du marché européen de l'énergie, le Conseil des Ministres "énergie" qui s'est réuni le 25 novembre 2002, est parvenu à un accord politique sur le projet de deuxième directive. Cet accord prévoit l'ouverture des marchés électrique et gazier à tous les professionnels au 1^{er} juillet 2004. L'ouverture à tous les consommateurs est fixée au 1^{er} juillet 2007, après débat en 2006. Le texte définit également les règles destinées à mettre en oeuvre cette ouverture (régulation, séparation juridique...). Pour la première fois au niveau communautaire, l'accord prévu donne un contenu réel et concret au service public (service universel, protection des clients vulnérables, protection des droits des consommateurs, sécurité d'approvisionnement, protection de l'environnement). Après l'adoption de la position commune des Quinze, le texte sera examiné en deuxième lecture par le Parlement européen, début 2003.

Même si les entreprises de service public se retrouvent de plus en plus en situation de concurrence, l'Etat prend des précautions afin de s'assurer toutefois du maintien des principes du service public. Ainsi, dans le secteur des postes et télécommunications, la Commission supérieure du service public des postes et télécommunications (CSSPTT), instituée par la loi du n° 90-568 du 2 juillet 1990, veille au respect des principes de service public et notamment du service universel dans le secteur des télécommunications en examinant la mise en oeuvre de la réglementation européenne, en étudiant les contrats de plan, en donnant des avis, recommandations et suggestions.

1.2.2. Spécificités en termes de fonctionnement interne

Bureaucratisation et statut du personnel sont les fondements du modèle initial de gestion des entreprises de service public, même si on cherche de nos jours à les modifier ou à en tirer des avantages.

1.2.2.1. *Une tendance à la bureaucratisation*

Le modèle bureaucratique, inspiré de Weber M., est généralement considéré comme présent dans les structures publiques françaises (Hatchuel A., 1995)¹. L'expression désigne en général une organisation rationnelle caractérisée par l'existence de règles et de procédures lourdes, par le poids de l'écrit, par une centralisation forte, par des structures figées et cloisonnées, par la séparation et la hiérarchisation des fonctions². Ce modèle a longtemps inspiré à structurer le développement des entités publiques, la rationalité étant considérée comme une source d'efficacité (Gortner H.F., Mahler J. et Bell Nicholson J., 1994)³ : la gestion des activités nationales ou des biens collectifs nécessite de se prémunir contre les risques d'abus (de l'agent public lui-même, ou de l'autorité à son égard), et c'est pourquoi l'organisation rationnelle garantit l'obéissance par l'importance de la relation hiérarchique et le respect de la finalité publique par le contrôle de la règle impersonnelle.

Depuis les années 40 et aujourd'hui encore, les entreprises de service public tendent à remettre en cause cette bureaucratie en décentralisant, et en allégeant les structures. Néanmoins, ce modèle a induit un statut spécifique des agents toujours présent.

1.2.2.2. *Un personnel sous statut*

Statut du personnel et service public sont étroitement liés. Le statut du personnel a été conçu dès l'origine comme un instrument juridique permettant, en fonction des nécessités du service public, l'application de règles de gestion du personnel dérogeant au Droit commun. Ces différents statuts ont été construits à partir de l'idée qu'il existait, au sein de l'entreprise publique, des intérêts propres, divergents (intérêt du service, intérêt de l'agent et, dans une moindre mesure, intérêt de l'entreprise)⁴, qu'il convenait de concilier et de satisfaire (ces intérêts deviennent alors des droits). Par conséquent, les statuts contiennent des dispositions très favorables au personnel :

- avancement hiérarchique garantissant une progression automatique de l'agent,
- garantie de l'emploi par le biais des titularisations (qui peuvent être retirées à titre de sanction disciplinaire)⁵,
- garanties disciplinaires (système d'échelle des peines et des sanctions, principe de l'entretien préalable),

¹ Hatchuel A. (1995), « Les paradoxes du management public », in Colloque de Cerisy, *Le service public ? La voie moderne*, Paris : Editions La découverte, pp. 17-30.

² Pour une présentation plus complète des caractéristiques internes du « type idéal » de la bureaucratie, voir Weber M. (1971), op. cit., pp. 333-334.

³ Gortner H.F., Mahler J. et Bell Nicholson J. (1994), op. cit., p. 94.

⁴ Le statut de la fonction publique exprime en effet l'ancien système de légitimité : sécurité de l'emploi parce que garantie de l'indépendance du fonctionnaire vis-à-vis des intérêts particuliers ; niveau des rémunérations non lié à la productivité pour que la motivation par le souci de l'intérêt général l'emporte sur l'appât du gain ; caractère public de l'organisation de manière à contrôler le respect des finalités.

⁵ Si la garantie de l'emploi n'est pas prévue par le statut, elle est cependant admise en pratique.

- reconnaissance du fait syndical et octroi par les directions de moyens financiers et matériels importants¹,
- système de retraite propre à l'entreprise et particulièrement favorable²,
- œuvres sociales très développées³...

Mais, en contre-partie, l'agent se doit au service public :

- devoir d'obéissance de l'agent public qui doit se conformer aux instructions émanant du supérieur hiérarchique sous peine de sanction disciplinaire,
- interdiction du cumul d'emploi,
- l'agent doit faire preuve de discrétion, apporter toute son attention à la sauvegarde des intérêts matériels et moraux qui lui sont confiés.

On retrouve également dans tous les statuts, l'idée que l'existence d'un service public justifie si ce n'est un encadrement du droit de grève du moins une adaptation du temps de travail permettant, par une utilisation optimale de la main d'œuvre, de garantir la continuité du service : « la compagnie assumant la charge d'un service public soumis à des conditions particulières de sécurité, de régularité et de continuité, les agents peuvent être appelés à effectuer leur service de nuit, le dimanche ou les jours fériés » (article 12 du statut du personnel au sol d'Air France). Ce sont également les "besoins du service" qui justifient l'extension de la période des congés sur l'année entière (article 14 du statut du personnel au sol d'Air France), le report des congés ou encore la mobilité forcée du salarié (article 1 du chapitre 8 du statut des relations collectives de la SNCF, article 15 du statut du personnel d'Air France). Une mobilité qui peut justifier un détachement dans une autre société ou organisme public ou privé (article 18 du statut du personnel d'Air France). La même logique visant à assurer la continuité du service public justifie aussi que l'on considère démissionnaire l'agent absent de l'entreprise pendant une certaine période définie par le statut (4 jours d'après l'article 49 du statut du personnel au sol d'Air France).

Le statut du personnel est donc un « véritable pacte social qui a permis d'inscrire la relation de travail dans une logique de la réciprocité » (Maggi-Germain N., 1996)⁴. Cette logique a parfois été formalisée dans des textes tels que le projet social des entreprises EDF-GDF de mai 1993 : « notre projet social sera donc porteur, à la fois, des droits et devoirs associés à l'exercice du service public. [...] EDF et GDF ont délibérément choisi de conserver leur capital de savoir, d'expérience, de compétence et donc de garantir l'emploi à chacun pendant toute sa vie professionnelle. Ceci implique, pour les entreprises, d'anticiper l'évolution des besoins en emplois, en compétences et de favoriser le développement professionnel de chacun. Pour les agents, l'assurance de l'emploi a, pour contrepartie, l'acceptation des adaptations nécessaires aux évolutions ou aux changements de métiers ».

¹ A la SNCF, le "service libre" permet la mise à disposition d'un salarié pour exercer des fonctions syndicales (avec maintien de la rémunération, des droits à l'avancement, de l'ancienneté...).

² Ainsi à EDF-GDF, les retraites sont annexées sur les salaires des actifs des deux établissements.

³ 1% des recettes d'EDF-GDF est prélevé et attribué aux œuvres sociales.

⁴ Maggi-Germain N. (1996), op. cit., p. 48.

Ces statuts du personnel font parfois l'objet de modifications plus ou moins importantes selon l'entreprise. De la même manière que lors de leur création, toute transformation des statuts provoque de véritables négociations entre la Direction, les agents (par le biais de leurs syndicats) et l'Etat. Aucune modification ne se fait sans l'aval, même tacite, des organisations syndicales. Ces modifications demeurent généralement superficielles et consistent bien souvent en une mise en conformité avec le Droit commun. Globalement, elles ne remettent pas en cause l'équilibre du statut. Ce n'est que lors de restructurations, voire des privatisations, que les gouvernements en profitent pour les réformer.

Air France, par exemple, a modifié les statuts de son personnel en vue d'une privatisation. Ainsi, le personnel au sol et le personnel navigant disposent désormais d'un statut commun¹ complété par un accord d'entreprise commun et des accords d'établissement. Le statut est réduit à des principes essentiels, de même que les règlements ; il n'apparaît plus comme la principale source de réglementation. L'accent est mis sur l'accord d'entreprise, pivot de réorganisation. En revanche, lors des changements de statut de France Télécom (d'exploitant public à S.A.) et de La Poste (d'administration d'Etat à exploitant public)², les statuts du personnel n'ont pas été modifiés.

Cette dernière situation s'explique en partie par l'attachement du personnel au statut (Maggi-Germain N., 1996)³, et des difficultés en matière de relations professionnelles que générerait toute modification profonde des statuts. En effet, le statut du personnel a permis, au fil des ans, d'organiser les relations socio-professionnelles au sein des entreprises de service public. Il a fédéré des intérêts hiérarchisés (agents/service public/entreprise) et a permis que se mette en place un certain équilibre au sein des relations de travail, bâti autour la notion de service public. Le statut, pacte d'assujettissement initial établi entre l'Etat et ses agents, est devenu, au fil des ans, le statut du personnel. En institutionnalisant un certain type de rapports socio-professionnels, le statut a contribué à les figer, devenant l'ultime point de repère stable en ces périodes de changements. Lorsque l'on demande aux postiers "quels sont les principaux effets de l'évolution de La Poste vers un fonctionnement d'entreprise ?", la réponse la plus avancée (environ 57 %) est "le risque de perte du statut de fonctionnaire"⁴. Cet attachement au statut a été facilité, dans certaines entreprises publiques telle EDF-GDF, par l'attitude de la direction qui abandonnait le statut aux agents en échange de quoi les organisations syndicales n'intervenaient pas dans la gestion des affaires (Reynaud C., 1992)⁵.

Le statut est donc perçu par les dirigeants comme une contrainte, difficilement modifiable et source de conflit. En pratique, il justifie l'embauche directe de contractuels, de même que le recours à la sous-traitance ou à la filialisation afin de

¹ Le nouveau statut du personnel date du 1^{er} octobre 1994. Par le biais du conseil d'administration, il est soumis à l'approbation du ministre chargé de l'aviation civile, du ministre chargé de l'économie et des finances et du ministre chargé du budget. L'ancien statut datait du 28 janvier et 13 mars 1986.

² Le personnel de La Poste est soumis au Statut Général de la Fonction Publique, contrairement à toutes les entreprises de service public précédemment évoquées (Air France, EDF, GDF, France Télécom, la SNCF et la RATP) où le personnel est soumis à un statut réglementaire.

³ Maggi-Germain N. (1996), op. cit., p. 76.

⁴ Extrait du *Socioscope* 1997.

⁵ Reynaud C. (1992), *Le mythe EDF, naissance et résistance d'une bureaucratie*, Paris : L'Harmattan, p. 68.

réduire et d'externaliser des coûts. La Poste, par exemple, a la possibilité d'employer des agents contractuels lorsque les exigences particulières de l'organisation de certains services ou la spécificité des fonctions le justifient. Ces agents seront alors régis par des conventions collectives (article 31 de la convention signée le 4 novembre 1991)¹.

Il faut donc s'attendre à trouver plusieurs catégories juridiques de personnel dans les entreprises de service public, cette diversité n'est d'ailleurs pas sans incidences sur les relations socio-professionnelles (Maggi-Germain N., 1996)².

1.2.2.3. *Une politique salariale sous contrôle*

La politique salariale dans les entreprises et organismes publics relève d'une concertation entre les administrations de tutelle technique et la direction du budget au titre de la tutelle financière. Les modalités spécifiques du contrôle de la politique salariale dans le secteur public sont fondées sur le décret du 9 août 1953 dont l'article 6 institue la Commission interministérielle de coordination des salaires (CICS). Cette commission a une compétence consultative ; son secrétariat est assuré depuis 1999 par une mission du contrôle d'Etat³ qui est également chargée d'observer les conditions d'emploi et de rémunération dans les organismes publics. Le contrôle de la mise en oeuvre de cette politique est assuré par le service du contrôle d'Etat ou par la direction du Trésor pour les institutions financières. Toutes les entreprises et organismes autres que les entreprises cotées en bourse, ou celles pour lesquelles le jeu de la concurrence exerce une pression régulatrice⁴, soumettent leurs projets de mesures salariales à leur tutelle technique et à la direction du budget. Pour les entreprises ou organismes les plus importants (87 à ce jour), ce cadrage est formalisé par la CICS lors d'une réunion d'examen de l'évolution de la masse salariale au cours de l'année précédente. Cette procédure permet aux ministères de tutelle de disposer d'une expertise technique de la portée des mesures salariales de l'entreprise mais aussi de donner à cette dernière un mandat précis de négociation. Pour les autres entreprises ou organismes, ce cadrage est formalisé par secteur, les contrôleurs d'Etat assurant son adaptation à chaque cas particulier.

Par ailleurs, depuis 2002, les entreprises publiques (S.A. ou EPIC et institutions financières) communiquent à la CICS les indications nécessaires pour permettre la mesure de l'évolution de la rémunération moyenne du personnel en place (RMPP). Enfin, la détermination et le contrôle de la rémunération des dirigeants fait l'objet d'un dispositif spécifique.

La participation et l'intéressement sont deux dispositifs permettant à l'entreprise publique d'associer ses salariés aux résultats qu'ils ont contribué à réaliser. Leurs modalités d'application aux entreprises publiques ont été précisées par des textes spécifiques. Ces deux dispositifs peuvent être prolongés par des plans d'épargne d'entreprise qui ouvrent aux salariés la possibilité de participer avec l'aide de l'entreprise à la constitution d'un portefeuille de valeurs mobilières. Ces dispositifs

¹ *Liaisons Sociales*, 5 décembre 1991, C2, p. 438.

² Maggi-Germain N. (1996), op. cit., pp. 120-122.

³ La mission d'observation des conditions d'emploi et de rémunération dans les organismes publics.

⁴ L'évolution de l'emploi et des rémunérations étant par ailleurs décidés sous le contrôle de leurs organes sociaux.

ont été renforcés par la loi du 19 février 2001 sur l'épargne salariale avec, notamment, la création du plan partenarial d'épargne salariale volontaire (PPESV). Cette loi a également simplifié les opérations d'actionnariat salarié des entreprises publiques cotées dont l'Etat détient directement la majorité du capital, ainsi que des entreprises privatisées dans lesquelles la participation de l'Etat reste supérieure à 20%.

Dans le champ des 83 entreprises publiques soumises au contrôle de la CICS, la participation concernait en 2001 six entreprises (21 200 salariés) et les accords d'intéressement couvraient en 2000 environ 230 000 salariés (37 entreprises publiques), soit un quart de l'effectif potentiel, proportion analogue à celle du secteur privé. Deux accords d'intéressement ont été signés en juin 2001 à la RATP et à La Poste et produiront leur premier effet en 2002. Trente six entreprises disposent d'un PEE (250 000 salariés) soit un taux de couverture de 27 % légèrement supérieur au taux du secteur privé (26 %).

1.2.2.4. *Une culture de service public*

Les agents de ces entreprises entretiennent une relation très étroite avec la notion de service public. Tous s'identifient à cette notion, c'est-à-dire à des principes d'égalité et de solidarité qui sont au cœur des valeurs républicaines. Cela se traduit au plan de la relation de travail par une appropriation et une intériorisation de la mission de service public par chaque agent.

La Poste, par exemple, est fortement imprégnée de la culture de service public. L'attachement des postiers à leur entreprise et à ses missions se révèlent à travers plusieurs enquêtes réalisées en interne¹. Dans leur grande majorité les postiers sont préoccupés par l'avenir de leur entreprise, fiers de leur métier et soucieux de la pérennité du service postal. En 1995, 93 % des postiers se déclarent attachés aux missions de service public de La Poste. Pour plus de 90 % d'entre eux, ces missions sont l'universalité du courrier, le maintien de la présence postale et la banque pour tous. 80 % postiers interrogés parlent aussi d'un même service offert à tous pour le même prix. Le statut de fonctionnaire est avant tout associé au service public (98 %), devant la sécurité de l'emploi (92 %). L'attachement des postiers à leur métier et à leur entreprise est extrêmement marqué : 85 % d'entre eux affirment, en 1997, vouloir faire toute leur carrière à La Poste.

Le très fort attachement des agents à une entreprise dont ils connaissent les forces et les faiblesses n'est pas forcément synonyme d'immobilisme, il faut savoir en tirer parti.

Le statut a cristallisé les intérêts des parties à la relation de travail en les hiérarchisant. Il a été, en cela, appuyé par un ordre juridique construit sur un principe d'unilatéralité et de hiérarchisation, qui a généré un véritable "culte" de la norme. Il a aussi consacré une culture forte de service public.

¹ Voir les *Socioscope* : enquêtes réalisées sur des échantillons représentatifs de 12 000 postiers en 1995, et de 15 000 postiers en 1997.

Ce constat des directions générales et des autorités de tutelle a appelé une réflexion sur la modernisation des entreprises de service public.

1.3. La modernisation des entreprises de service public

De manière classique, moderniser signifie adapter à son temps. Appliqué à l'entreprise, on l'emploie communément dans le sens de faire bénéficier l'organisation des progrès récents des techniques et des connaissances. Appliqué à l'entreprise publique, cela sous-entend une mise à niveau de l'organisation nécessitée par un décalage perçu par rapport au secteur privé. Nous verrons tout d'abord les raisons qui ont amenées les entreprises de service public à se moderniser, c'est-à-dire à s'approprier les méthodes de gestion des entreprises du secteur privé, puis les formes de modernisation mises en œuvre.

1.3.1. La justification de la modernisation

La crise de légitimité du secteur public correspond à l'apparition de nouvelles données environnementales. Ces deux phénomènes expliquent et justifient tout à la fois la mise en place d'un vaste programme de modernisation du secteur public visant à mieux répondre à ces nouvelles données et à surpasser cette crise de légitimité.

1.3.1.1. *La crise de légitimité du service public*

La légitimité du service public trouve son origine dans la satisfaction d'un besoin d'intérêt général. Traditionnellement, cette finalité exige que le service relève d'une autorité publique et soit soumis, dès lors, aux règles juridiques qu'implique cette dépendance. La conception française du service public est donc étroitement liée à l'Etat. Dans ces conditions, les finalités d'intérêt général s'opposent à l'exigence économique de rentabilité, donc de gestion efficace. On retrouve alors les origines économiques d'un service public : l'existence de monopoles naturels, la défaillance de l'investissement privé, la défaillance de la gestion privée pour certaines entreprises de réseau (Guyon C., 1997)¹.

Mais, depuis plusieurs dizaines d'années, on s'aperçoit que l'utilisateur non satisfait d'un bien ou service remet en cause la pertinence de l'action de l'Etat et la légitimité même de sa présence sur le marché de la fourniture de ce bien ou service. On assiste à une crise du rapport de l'Etat à l'action économique. Le décideur économique se trouve confronté à une perte de sens de la nationalisation et du monopole qui ne sont plus considérés comme des instruments pertinents et efficaces de la politique économique. Il en découle symétriquement un accroissement de la légitimité du secteur privé. Les règles de gestion et les structures organisationnelles des entreprises privées sont considérées comme les seules règles efficaces, sous le contrôle du régulateur.

¹ Guyon C. (1997), « De la managérialisation du secteur public à un véritable métissage public-privé ? », *Revue Française de Gestion*, n° 115, septembre-octobre, pp. 141-154.

1.3.1.2. *La nouvelle donne de l'environnement du secteur public*

Comme les entreprises du secteur privé, les entreprises de service public sont confrontées à un environnement instable, à l'exacerbation de la concurrence et à une globalisation économique et financière.

Les activités publiques subissent de plus en plus des formes de concurrence directe ou indirecte. Dans le secteur postal, « le développement des nouvelles technologies, particulièrement dans le domaine de la communication, la constitution progressive du marché unique européen et les mutations du système financier auront sur les activités de La Poste et sur son rôle dans la vie économique et sociale française, des impacts majeurs auxquels elle doit se préparer.

- « L'expansion rapide des nouvelles technologies de l'information et de la communication renforce et diversifie les concurrences indirectes sur le marché du courrier, dont la croissance se ralentit. Internet, l'échange de données informatiques, le courrier électronique offrent des solutions alternatives au courrier, potentiellement très compétitives.
- La constitution progressive du marché unique européen, marquée à court terme par l'entrée en vigueur des dispositions de la directive postale et l'introduction de l'euro, créent de nouvelles règles et de nouvelles conditions de transparence et de comparaison des prestations offertes entre opérateurs postaux et financiers.
- Le système financier mondial connaît d'importantes mutations caractérisées notamment par l'internationalisation rapide des marchés et des acteurs et la disparition progressive des barrières entre les différents métiers de la banque et de la finance. » (extrait contrat de plan 1998-2001 de La Poste)

Le marché mondial de l'électricité est aussi en pleine mutation. La demande d'électricité continue d'être en forte croissance : près de la moitié de la population mondiale n'a encore accès à aucune forme d'énergie. Les besoins mondiaux en capacités de production d'électricité équivalent au parc de production français. Pour satisfaire ces besoins, l'appel à des investisseurs étrangers et à des savoir-faire éprouvés est de plus en plus fréquent. Par conséquent, EDF se tourne vers des marchés extérieurs au territoire français d'autant plus que sa production électrique excède désormais la consommation intérieure. Par ailleurs, l'année 1997 a été marquée par la poursuite (sinon l'accélération) de mouvements de privatisation, et de cession d'actifs des entreprises d'électricité dans toutes les régions du monde. Il en résulte une véritable recomposition du paysage électrique mondial, particulièrement évidente aux Etats-Unis et en Europe.

Dans ce contexte d'internationalisation rapide et de développement de la concurrence à l'échelle mondiale, les entreprises de service public entendent continuer à jouer un rôle majeur dans leur secteur mondial respectif en privilégiant les alliances et partenariats (accord de partenariat stratégique entre France Télécom et Deutsche Telekom, accords de code share entre Air France et 17 compagnies aériennes, prise de participation d'EDF dans Graninge, compagnie d'électricité suédoise, dans Motor

Colombus AG qui contrôle le principal importateur-exportateur d'électricité de Suisse, dans EDENOR qui distribue l'électricité au nord de Buenos Aires...). Les entreprises de service public sont de plus en plus dans une logique commerciale. Il ne leur suffit plus d'être meilleures qu'hier, il faut aussi qu'elles soient meilleures qu'ailleurs. Elles sont poussées en permanence par la pression de la compétition à plus de productivité, d'innovation, de qualité des services.

Ainsi, l'évolution de la réglementation du transport aérien en Europe au cours des dix dernières années a conduit l'Etat à alléger significativement le régime des autorisations préalables et à renforcer l'autonomie de gestion de la Compagnie Air France. A cet effet, des modifications sont intervenues dans les dispositions du Code de l'aviation civile relatives à la Compagnie dans le but de supprimer certaines autorisations préalables (notamment en matière de programmes généraux d'engagement des dépenses, de comptes sociaux et de tarifs). De plus, afin d'accroître sa compétitivité Air France met en place un certain nombre de mesures parmi lesquelles l'incitation au départ d'environ 1200 hôtesses sur la base du volontariat (par des départs en retraite, possibles dès l'âge de 50 ans), en échange d'une prime au départ équivalent à un an de salaire brut. Des reclassements au sol ou dans d'autres sociétés du groupe sont également possibles. L'embauche de jeunes est prévue sur la base d'un salaire annuel de 113 000 francs au bout de six mois contre 142 000 francs aujourd'hui (*Les Echos* du 30 octobre 1995, p. 16). Cette logique de plus en plus commerciale se traduit aussi à la SNCF par la fermeture de lignes non rentables (en 1920, le réseau ferré français était long de 50000 kms contre 38850 en 1960, 34000 en 1990 et 31385 en 2002).

« Dans le cas particulier des services publics, hier, les décisions étaient produites par des systèmes de conduite de l'action fondés sur la stabilité de l'environnement, sur la logique des facteurs économiques et sur une légitimité provenant de missions d'intérêt général définies par la collectivité nationale. Aujourd'hui et demain davantage, les décisions sont produites par des systèmes qui doivent intégrer de fortes variations de l'environnement, le pouvoir de multiples acteurs externes et internes et les interrogations des collectivités locales, nationale et européenne » (Raux J-F., 1995)¹. Toutes ces nouvelles données ont incité à mettre en oeuvre une vague de réforme ou de modernisation du secteur public, entamée dès la fin des années soixante, notamment à la suite de la publication du rapport Nora. Ces entreprises de service public doivent donc apprendre à vendre leurs produits à des prix compétitifs et à offrir des services attrayants. Cette modernisation s'est traduite principalement par l'introduction de démarches, de méthodes et d'outils parfois inspirés du secteur privé. Mais, il faut sortir de l'opposition systématique privé/public, et jouer plutôt l'émulation. Le nouvel enjeu commun aux entreprises de service public est d'asseoir la pérennisation de l'entreprise sur sa légitimité de service public performant.

¹ Raux J-F. (1995), « Le management à EDF », in Colloque de Cerisy, *Le service public ? La voie moderne*, Paris : Editions La découverte, pp. 85-106.

1.3.2. Les pratiques mises en œuvre

Les réponses apportées par les entreprises publiques à ces nouvelles contraintes environnementales et de légitimité de l'Etat se sont traduites par la fixation de nouveaux objectifs en termes de résultats économiques et de satisfaction de la clientèle, par la mise en place de structures organisationnelles basées sur la décentralisation et la responsabilisation des hommes et par des tentatives de diffusion d'une nouvelle culture davantage tournée vers le commercial. Les méthodes ou pratiques issues du courant de modernisation ont été mises en place il y a de cela plusieurs années. Elles sont néanmoins toujours d'actualité. Il nous semble donc nécessaire de les mentionner sans pour autant les approfondir.

Nous aborderons dans un premier temps les grandes tendances de cette modernisation pour ensuite nous concentrer sur la modernisation entreprise en Gestion des Ressources Humaines, domaine qui concerne tout particulièrement l'observation sociale.

1.3.2.1. Les principaux axes de modernisation

On retrouve à travers la littérature consacrée à la modernisation des entreprises de service public différents classements des thèmes de réforme (Bartoli A., 1998 ; Finger M. et Ruchat B., 1997)¹. De manière synthétique, les entreprises de service public ont du s'orienter vers le client, prenant alors de nouvelles directions en matière de stratégie, de marketing, de contrôle et d'organisation.

Initialement, le public (usagers, bénéficiaires, ...) des entreprises de service public était considéré comme un tout relativement homogène, destinataire d'un service identique pour tous. Actuellement, les entreprises de service public sont passées de la notion d'administré/usager à celle de client, prenant ainsi en compte les besoins et demandes des usagers et se plaçant dans un monde plus concurrentiel. Ce changement de concept a un pouvoir structurant sur l'action.

Mettre le client au centre doit fournir un critère permettant d'orienter les efforts des différentes composantes des entreprises publiques : « Etre en permanence à l'écoute des besoins de ses clients, répondre au mieux à leurs attentes, s'adapter à leurs évolutions. La démarche est aujourd'hui partagée par la plupart des entreprises, publiques comme privées » (*Forum*, avril 2002)². Il faut s'attacher aux attentes du destinataire final, et ne plus se contenter d'une performance technique. Les décisions liées à la qualité et à la quantité sont dorénavant prises par des services en capacité d'observer le marché et non plus par les services aptes à déterminer la faisabilité de cette production, autrement dit, les entreprises de service public adoptent une orientation sur l'output (performance) et non plus sur l'input (ressources) : « Nous travaillons pour élaborer les enquêtes de satisfaction clientèle que nous faisons

¹ Bartoli A. (1998-b), « Spécificités du management public et pratiques de gestion », *Cahier de Recherche 35/98*, LAREGO, Université de Versailles Saint-Quentin en Yvelines, p. 8.

Finger M. et Ruchat B. (sous la direction de) (1997), *Pour une nouvelle approche du management public. Réflexions autour de Michel Crozier*, Paris : Seli Arslan, p. 35.

² *Forum* est un journal interne de La Poste. Il est édité au niveau national. Chaque postier le reçoit tous les mois.

réaliser régulièrement afin (...) de concevoir de nouveaux produits et services, et de lancer de nouvelles propositions commerciales » (Jean-Yves Bougot, directeur opérationnel, directeur de la qualité du groupe, *Forum*, avril 2002). C'est une offre d'un service de base à l'usager que l'on vise : « La satisfaction du client est au cœur du plan stratégique : plus de clients, et plus de clients satisfaits » (*Forum*, février 2000). M. Martin Vial, ancien président du groupe La Poste, ne déroge pas à la règle et fait du client la clé de son discours comme n'importe quel dirigeant d'entreprise privée : « Il faut consacrer nos énergies à mieux satisfaire les attentes de nos clients d'aujourd'hui et à anticiper celles de demain » (*Forum*, février 2001).

La référence au client a pu rester un certain temps, comme dans de nombreux services publics, plutôt symbolique. Mais actuellement, parler de client plutôt que d'usager c'est mettre en cause une certaine rigidité bureaucratique et mettre en avant des qualités de disponibilité et d'attention aux personnes supposées attachées au sens commercial. Cela se traduit par de nouvelles politiques de communication et d'accueil.

Dans cette approche du client, on se centre sur la qualité de la relation entre agent et client. Les entreprises de service public ont donc entrepris des démarches qualité qui contribuent à l'amélioration du service rendu aux clients. Les entreprises n'adoptent pas les mêmes moyens, mais elles tentent toutes d'adopter une approche "Qualité totale". Les "chartes qualité" sont bâties selon une logique de projet et précisent pour la mise en œuvre de démarches qualité les finalités et les objectifs, les principes, les actions, les méthodes et les moyens.

« France Télécom et La Poste ont lancé à la fin des années 80 des initiatives remarquées (projet et charte "Qualité" à La Poste, management participatif et programme "Qualité Plus" à France Télécom) » (Defélix C., 1997)¹. Dans le Contrat de Plan 1995-1997, article 5 sur la qualité de service, « La Poste place la satisfaction des clientèles au premier rang de ses critères de performance en privilégiant la régularité, la rapidité et l'accueil. La Poste poursuivra la mesure par un organisme externe de la qualité de service du courrier. Par rapport à ce système de mesure externe, elle se fixe comme objectif à l'horizon du contrat de plan de porter à 80 % le taux de remise des lettres à J + 1 et 96 % à J + 2 pour le courrier domestique métropolitain (respectivement 77,9 % et 93,9 % en 1993). En outre, sur la période du contrat de plan, La Poste généralisera la mesure externe de la satisfaction de ses différentes clientèles. La Poste fera de la régularité de la qualité de service une priorité. Elle mettra en place des dispositifs améliorant le traitement des réclamations et poursuivra, pour ses prestations à caractère contractuel, une démarche commerciale de responsabilisation ». Dans les faits, ces engagements sont parfois difficiles à tenir : la qualité de service en matière de distribution du courrier à J + 1 s'est maintenue à 77 % en 2001.

L'approche qualité s'exprime à EDF par le développement des équipes opérationnelles permettant d'offrir "la garantie des services", dans le cadre d'un Management Stratégique Intégré (Ménard J-Y. et Barreau J., 1997)².

¹ Defélix C. (1997), op. cit.

² Ménard J-Y. et Barreau J. (1997), op. cit., pp. 107-126.

En terme de production de service, cette orientation vers le client se traduit par une diversification des produits proposés par les entreprises de service public, pour répondre aux attentes différenciées s'exprimant sur les marchés. Cet accroissement de la gamme des produits (pour France Télécom : téléphone mobile, messagerie rapide, lien transmanche ; pour La Poste : *Maileva*, courrier physique généré par le mail, *CertiNomis*, services de certification pour les échanges sur Internet, les *Prêts-à-Poster* internationaux et le service de suivi d'objet sur la quasi-totalité de la gamme de courrier) se réalise le plus souvent sur des métiers de base de l'entreprise de service public (Itinériss, Chronopost, Eurostar pour France Télécom ; courrier et colis pour La Poste). Lorsqu'elles ne procèdent pas par le jeu des filialisations (au niveau du Groupe La Poste, la holding Sofipost a par exemple pour filiales Médiapost pour la publicité en boîte aux lettres ou Europe Airpost pour le transport aérien ; quant au Groupe SNCF, il est composé de l'établissement public SNCF et de 654 filiales et participations regroupées pour la plupart au sein de SNCF Participations), les entreprises de service public ont tendance à recourir à une organisation interne par branches spécialisées en fonction du type de produit. Ce choix organisationnel résulte de la préparation de ces entreprises à l'ouverture à la concurrence de certains segments de marché. La Poste se structure en référence à ses métiers : courrier, services financiers, colis et logistique. La SNCF a procédé à une segmentation progressive des différents marchés, tant pour le transport de fret que de voyageurs. Les segments ainsi identifiés sont classés en fonction de leur rentabilité. Une attention toute particulière sera apportée aux relations les plus rémunératrices (TGV, trains entiers de marchandises) alors que les autres se trouveront délaissées, voire réduites (trains de voyageurs classiques, lotissement). En employant la menace de la fermeture des relations non rentables, la SNCF pousse les collectivités locales à s'engager dans leur financement (Cauchon C., 1998)¹. A La Poste, les guichetiers doivent vendre mais surtout se centrer sur des produits à forte valeur ajoutée, afin d'augmenter le chiffre d'affaires qui est devenu la priorité des équipes dirigeantes : « Pour rattraper le retard important sur le chiffre d'affaires global courrier, il est nécessaire de mettre en avant les gammes stratégiques du courrier telles que les prêts-à-poster, prêts-à-suivre, les prêts-à-expédier, et surtout le compte client Pro privilège » (M. Philippe Henry, Responsable des ventes réseaux, *Jourpost 02*, novembre 2001)². Un bilan des ventes permet chaque mois de déterminer le niveau du ratio "vente de produits à valeur ajoutée, vente produits courrier", le résultat du premier chiffre devant être supérieur à celui du second. A EDF, la réduction des coûts constitue également une tendance lourde de la gestion. EDF s'applique à développer ses ventes en adoptant une stratégie commerciale offensive et de diversification. Un de ses objectifs stratégiques est de diminuer le prix réel de vente de plus de 1 % par an pour améliorer sa compétitivité (Ménard J-Y. et Barreau J., 1997)³.

¹ Cauchon C. (1998), « Le modèle public de modernisation à la recherche d'une nouvelle régulation : un processus engagé mais non abouti à la SNCF », *Politiques et Management Public*, Vol. 16, n° 4, pp. 17-39.

² *Jourpost* est un journal interne de La Poste. Il est édité par département. Chaque postier le reçoit tous les mois.

³ Ménard J-Y. et Barreau J. (1997), op. cit., pp. 107-126.

A travers ces exemples, on s'aperçoit que les entreprises de service public tentent de rationaliser leurs coûts. Dans ce but, elles ont mis en place des "centres de responsabilités"¹ permettant une logique financière plus déconcentrée et des raisonnements pluri-annuels. Elles ont également tendance à développer le contrôle de gestion en tant que système de pilotage permettant des analyses en termes de coûts-performances des activités.

Des relations contractuelles sont parfois établies entre l'entreprise et ses unités de base. A EDF, les unités de Distribution, qui livrent au client externe, sont elles-mêmes clientes des unités de Transport, qui sont clientes des unités de Production. Ces unités fonctionnent en centres de responsabilité guidés par un plan stratégique d'unité. Elles sont ainsi amenées à fonctionner de façon autonome avec un contrôle des résultats sur la base de ratios de progrès établis en fonction d'objectifs annualisés. Les objectifs des unités sont ensuite déclinés aux sous-unités, dont les responsables passent eux aussi contrat avec le chef d'unité, pour la réalisation d'objectifs dont les résultats sont évalués au cours d'entretiens annuels. A chaque niveau, en principe, il y a discussion des objectifs futurs à partir de l'analyse des résultats atteints, entre le responsable de niveau N et le responsable de niveau N + 1. Cette optique de performance est dans ces entreprises au service de l'orientation-client, qui implique la recherche de la qualité de service et de la réduction des coûts.

Un autre mouvement lié étroitement à ces nouvelles orientations en termes de marché, de client et de qualité est celui de la débureaucratiation interne et de la décentralisation afin d'améliorer la réactivité de l'organisation aux variations des exigences repérées. « La décentralisation est manifestement une tendance populaire dans le champs de la conception des structures en raison, notamment, de l'accent mis aujourd'hui sur l'écoute du client et sur la gestion participative. Des structures décentralisées, par définition, permettent une plus grande autonomie dans les unités des organisations publiques et rendent possible une plus large participation à certaines décisions. Une décentralisation prononcée induit souvent plus de flexibilité dans les réponses aux demandes de l'environnement et plus de rapidité dans la prise de décision » (Gortner H.F., Mahler J. et Bell Nicholson J., 1994)². Les entreprises de service public cherchent à mettre en place des structures qui favorisent la délégation des pouvoirs et le travail d'équipe (Gortner H.F., Mahler J. et Bell Nicholson J., 1994)³, ce qui se traduit par un raccourcissement de la ligne hiérarchique, une délégation et un élargissement des tâches, une décentralisation des responsabilités⁴.

Ainsi, la SNCF a entrepris de transformer radicalement son organisation au travers d'un mouvement de décentralisation des responsabilités, de concentration des établissements (le nombre d'établissements SNCF passe de 431 en 1990 à 249 en 1995), d'allègement des effectifs du siège et de contractualisation interne (réforme

¹ Les "centres de responsabilités" subordonnent les marges de manoeuvres accrues données aux gestionnaires à la mise en œuvre d'outils de connaissance des coûts et de mesure de l'efficacité. Lorsque ces outils de gestion sont en place, le service bénéficie d'une enveloppe de crédits fongibles qui doit lui permettre, en redéployant les dépenses, d'accroître son efficacité.

² Gortner H.F., Mahler J. et Bell Nicholson J. (1994), op. cit., p. 130.

³ Gortner H.F., Mahler J. et Bell Nicholson J. (1994), op. cit., pp. 168-171.

⁴ Pour plus de détails sur la décentralisation institutionnelle entreprise au sein d'entreprises de service public, voir Maggi-Germain N. (1996), op. cit., pp. 184-188.

dite du "Nouveau Mode de Fonctionnement"). Cette nouvelle organisation est censée favoriser un pilotage des objectifs productifs par les commerciaux.

En 1990 a eu lieu à la RATP une réforme interne profonde basée sur une réorganisation de ses structures pour permettre une plus grande responsabilisation des acteurs locaux ; la décentralisation de l'entreprise a été menée de pair avec une réduction du nombre des niveaux hiérarchiques qui sont passés de sept à trois : la Direction Générale, les départements, les unités. Cette nouvelle organisation a créé les conditions d'une rupture avec la culture centralisatrice de l'entreprise depuis sa création en 1948.

EDF disposait lors de sa nationalisation d'une structure très centralisée, bien adaptée aux nécessités d'une production de masse. « Cette hypercentralisation, très critiquée par les cadres de l'entreprise dès la décennie soixante-dix, est remise en cause par la direction en 1984, à l'occasion du lancement d'un projet d'entreprise qui a pour objectifs de donner plus d'autonomie à tous les niveaux hiérarchiques et de promouvoir des expériences locales. Ce projet s'est notamment traduit par la transformation en "centre de résultat" de chaque centre de distribution (qui couvre en général un département français) » (Ménard J-Y. et Barreau J., 1997)¹.

La responsabilisation sur la base du contrat correspond au renversement de la pyramide hiérarchique, tel que la hiérarchie se met au service des équipes opérationnelles de terrain. Car la décision doit être prise par ceux qui sont chargés de traiter les problèmes, par ceux qui sont au contact du client, par ceux qui assurent la qualité du produit ou du service.

Ces différentes réformes ne sont envisageables que dans la mesure où conjointement ont lieu des changements en matière de Gestion des Ressources Humaines. La Gestion des Ressources Humaines apparaît aussi comme un levier essentiel du changement et comme un moyen d'accompagnement de la modernisation des entreprises de service public.

1.3.2.2. *La GRH dans les entreprises de service public*

Les cadres traditionnels de la gestion du personnel dans les entreprises de service public se basent à la fois sur des règles et procédures, et sur les statuts.

Les règles et procédures sont définies de façon uniforme pour des pans entiers de population et sont applicables aux différents niveaux de la hiérarchie (classification, rémunération, instances de négociation sociale, promotion, mobilité, congés,...).

Les statuts, quant à eux, s'imposent (que ce soit le statut général de la fonction publique ou la multitude de statuts variés, qu'ils concernent des fonctionnaires ou d'autres catégories d'agents) et sont généralement étudiés et présentés comme sources de garantie mais aussi de contraintes et de rigidités. L'existence de marges de manœuvre au sein des statuts est de plus en plus souvent rappelée et analysée², notamment pour justifier d'une possibilité de modernisation des politiques et pratiques sociales. En particulier, est mise en exergue l'idée selon laquelle ce ne sont

¹ Ménard J-Y. et Barreau J. (1997), op. cit., p. 56.

² Voir le dossier « Fonction publique : les statuts à l'épreuve de la gestion », *Revue Française d'Administration Publique*, n° 49, janvier-mars.

pas les statuts et les règles qui sont contraignants, mais l'usage ou l'interprétation que l'on en fait (Brunhes B., 1989 ; Barreau J. et Ménard J-Y., 1992)¹. Le statut n'est pas un problème en soi : il ne l'est qu'en raison des perversions des pratiques de gestion qui se sont développées pour le mettre en œuvre, entérinant des compromis passés entre les différents acteurs du système. On touche notamment ici au problème du couplage entre métiers et statuts. Le statut implique un certain nombre de devoirs et de réserves alors que le concept de métier renvoie, lui, à un contexte d'action, à une professionnalité, c'est-à-dire à la dynamique d'une pratique et d'un espace de relations (à d'autres métiers, à des usagers, à des hiérarchies...). Or, trop souvent les statuts ont découpé les métiers, et parce que l'on a emmêlé les métiers et les statuts, les évolutions sont doublement difficiles : les agents ont l'impression qu'en touchant à leur statut, on touche à leur métier, et il en va de même en sens inverse (Hatchuel A., 1995)². Le statut du personnel, s'il continue à protéger les membres de l'entreprise en leur fournissant des garanties qui n'existent pas dans les entreprises privées, comme la sécurité de l'emploi et des avantages spécifiques, ne constitue pas en soi un obstacle infranchissable au passage à une gestion post-bureaucratique. On peut même soutenir à l'inverse qu'il offre les conditions d'établissement du "cercle vertueux de l'entreprise japonaise"³ où l'emploi à vie constitue l'occasion de renforcer le capital de compétences de l'entreprise qui lui sert à développer son avantage concurrentiel.

La modernisation engagée dans les entreprises de service public ne remet pas en cause le statut et les fondements juridiques qui l'ont créé, mais elle implique un réexamen des multiples cloisonnements et pratiques qui ont rigidifié le système : la gestion paritaire des postes qui empêche toute progression sans obtenir l'aval des organisations syndicales, la prééminence de critères établis historiquement par la tradition et le consensus comme l'ancienneté pour promouvoir les hommes, le mauvais usage des compétences, la méfiance à l'égard des initiatives des agents, le cloisonnement entre services, le manque de responsabilités et la déresponsabilisation des unités opérationnelles, le dialogue social insuffisant, la mauvaise connaissance des besoins.

Les thèmes-clés des évolutions récentes dans les politiques de Gestion des Ressources Humaines concernent plusieurs dimensions⁴ :

¹ Brunhes B. (1989), « Du bon usage du statut des fonctionnaires pour une gestion moderne des services publics », *Revue Française d'Administration Publique*, n° 49, janvier-mars, pp. 9-15.

Barreau J. et Ménard J-Y. (1992), « La gestion de l'emploi à La Poste, France télécom, EDF-GDF et la SNCF : des spécificités liées à l'emploi de personnel sous statut ? », *Actes du 3^{ème} Congrès de l'Association Française de Gestion des Ressources Humaines*, Lille, pp. 426-432.

² Hatchuel A. (1995), op. cit.

³ Référence ici à l'ouvrage de Coriat B. (1991), *Penser à l'envers : travail et organisation dans l'entreprise japonaise*, Paris : Christian Bourgois Editeur.

⁴ La littérature est abondante sur ce sujet. Voir notamment :

Batal C. (1997), *La gestion des ressources humaines dans le secteur public. L'analyse des métiers, des emplois et des compétences*, Collection Service Public, Paris : Editions d'Organisation.

Colloque de Cerisy (1995), *Le service public ? La voie moderne*, Paris : Editions La découverte.

De Quatrebarbes B. (1998), *Usagers ou clients ? Ecoute, marketing et qualité dans les services publics*, 2^{ème} édition, Collection Service Public, Paris : Editions d'Organisation.

Institut de l'Entreprise (1991), « La modernisation de la Gestion des Ressources Humaines du secteur public », *Revue Française d'Administration Publique*, n° 59, juillet-septembre, pp. 413-426.

- d'une part, certaines variables de GRH sont plus souvent modernisées que d'autres ; c'est le cas de l'appréciation du personnel (Defélix C., 1995)¹, la formation, la communication interne (Wiener M., 1991)²,
- d'autre part, trois tendances majeures apparaissent : la mise en place d'observatoires sociaux (Igalens J. et Loignon C., 1997)³, la gestion prévisionnelle du personnel (Boyé M. et Ropert G., 1994)⁴, et la déconcentration de la Gestion des Ressources Humaines visant à donner une certaine latitude aux managers locaux (Peretti J-M., 1996)⁵.

L'évolution de la Gestion des Ressources Humaines dans les entreprises de service public semble ainsi traduire une certaine prise en compte (subie et/ou délibérée) des spécificités du secteur public, notamment en ce qui concerne les dimensions juridiques et culturelles propres à cette fonction.

Logique de gestion	Années 80 : « modernisation »	Années 90 : « postmodernisation »
<i>Conception dominante</i>	Des méthodes non spécifiques pour des entreprises spécifiques	Des méthodes non spécifiques pour des entreprises non spécifiques
<i>Obstacle(s) supposé(s)</i>	Le statut du personnel	La culture
<i>Atout(s) supposé(s)</i>	La culture	Le statut du personnel, plus flexible qu'il n'y paraît
<i>Actions préconisées</i>	Contourner le statut et s'appuyer sur la culture, par des projets de service et de la qualité	Toute l'individualisation de la GRH que le statut du personnel permet

Tableau 4 : Deux visions de changements à mener dans les entreprises de service public

Source : Defélix C. (1997), « Entreprises de service public : une seule gestion des ressources humaines ? », *Revue Française de Gestion*, n° 115, septembre-octobre, p. 135.

Le courant de modernisation qui a lieu dans les années 80 fait référence à la connotation positive du terme modernisation, aux effets de mode et à une importation de solutions toutes faites (Tableau 4). Les limites de cette modernisation s'expliquent du fait que l'on n'institue pas de différences de rétributions parmi les agents, on

¹ Defélix C. (1995), « Quand "transversal" ne signifie pas "naturel" : la mise en place d'un système d'appréciation dans une grande entreprise publique », *Actes du 6^{ème} Congrès de l'Association Française de Gestion des Ressources Humaines*, Poitiers, 23 et 24 novembre, pp. 549-558.

² Wiener M. (1991), « La communication, levier du changement social ? L'exemple de la réforme des PTT », *Revue Française d'Administration Publique*, n° 58, avril-juin, pp. 227-234.

³ Igalens J. et Loignon C. (1997), op. cit.

⁴ Boyé M. et Ropert G. (1994), *Gérer les compétences dans les services publics*, Paris : Les Editions d'Organisation.

⁵ Peretti J-M. (sous la direction) (1996-b), op. cit.

choisit de jouer sur une mobilisation collective et pas assez sur la différenciation entre acteurs. Les entreprises de service public sont acculées au cours des années 90 à aller au-delà de la simple utilisation de tableaux de bord ou d'outils à la mode, en gérant véritablement l'adéquation des profils aux postes sans tenir compte uniquement de la situation statutaire des individus.

Concrètement, des outils de Gestion des Ressources Humaines bien connus du secteur privé comme l'entretien d'évaluation, la gestion prévisionnelle des emplois, la gestion individuelle des carrières tentent de moderniser ces entreprises de service public.

A EDF-GDF, les principaux outils de modernisation mis en place sont la Gestion Anticipatrice des Emplois et des Compétences (GAEC)¹ et la Méthode d'Entreprise d'Evaluation des Emplois (M3E).

A la SNCF, la grille de classification et les principes d'évaluation de la main d'œuvre (entretiens annuels d'évaluation et de formation, Accord Formation) sont réformés afin de favoriser la polyvalence et le développement des expériences professionnelles.

L'accord de classification signé à France Télécom est un passage d'une logique de "grade" à une logique de fonction. Plus exactement, l'accord prévoit une évaluation des fonctions qui s'appuie sur une méthode de cotation de poste. Le reclassement se fait ainsi à partir des exigences des postes (ici des fonctions) : compétence nécessaire (notamment exigence des problèmes à résoudre), autonomie, responsabilité et impact sur l'entreprise. Le classement ne se réduit donc pas à la compétence sanctionnée par un diplôme mais intègre surtout l'apport de la fonction à la performance des services. Dans le cadre d'une réforme sociale engagée en 1991 et basée sur le dialogue, la concertation et la négociation, une modification des classifications a également eu lieu au sein de La Poste. Dans son Contrat de Plan 1995-1997, article 11, La Poste s'engage à continuer « dans des conditions négociées, ses efforts en termes d'adaptation des métiers à travers la classification et elle poursuivra une politique déterminée de développement professionnel et de formation ». Par ailleurs, le système de carrières est désormais fondé sur les fonctions réelles exercées. La fonction a remplacé le grade (Cousquer Y., 1995)².

Ces différentes réformes illustrent l'évolution de la Gestion des Ressources Humaines dans les entreprises de service public vers une gestion individualisée et le modèle de la compétence (Defélix C., 1996)³. Les entreprises de service public

¹ La GAEC est présentée comme une des conditions pour la réussite de l'entreprise et la motivation du personnel. Le premier volet de cette GAEC consiste à connaître de manière anticipée l'évolution des métiers et des emplois. Il s'agit d'abord d'identifier les métiers actuels et futurs de l'entreprise : l'ancien catalogue des fonctions étroites débouche sur des fonctions élargies offrant des possibilités de variation des responsabilités et des missions. Le nouveau Répertoire des Métiers regroupe désormais les milliers de postes en quelques métiers par familles professionnelles dont les compétences requises sont précisées, permettant une plus grande souplesse de gestion des hommes et une meilleure adéquation entre les exigences de l'emploi et les profils des candidats. L'anticipation consiste aussi à développer une prospective des métiers pour repérer les métiers sensibles, puis à définir des stratégies d'adaptation des compétences par la formation basées sur l'analyse des "proximités de savoir-faire entre métiers", afin de faciliter les reconversions.

² Cousquer Y. (1995), « La modernisation de La Poste », in Colloque de Cerisy, *Le service public ? La voie moderne*, Paris : Editions La découverte, pp. 125-129.

³ Defélix C. (1996), op. cit., Chapitre 1.

passent de l'administration du personnel à une gestion dynamique des ressources humaines, d'une gestion quantitative et collective à une gestion qualitative et individuelle, afin de faire de la gestion des hommes un outil de management.

Il n'y a pas de lien entre l'homogénéité de la gestion des hommes et l'égalité du service rendu au client. Au contraire, l'objectif doit être de gérer l'adéquation entre hommes et missions au plus près du terrain, afin de tenir compte des spécificités de l'environnement, et de garantir au final la qualité du service (ou du produit). Il demeure tout de même que les tentatives de flexibilisation sont d'une portée restreinte, notamment en ce qui concerne les conditions d'engagement de la main d'œuvre afin qu'elle soit adaptée, en quantité et en qualité, aux nouvelles exigences de la production sur un marché concurrentiel. Dans le cadre de leur marché interne du travail, les entreprises de service public sont amenées à se réformer sur la base de leurs propres ressources humaines internes. Le haut management doit donc composer avec le noyau dur de la relation salariale publique antérieure.

La modernisation du secteur public est donc une réalité et contribue initialement à mettre en place des démarches et méthodes inspirées du secteur privé. Le mouvement dit du management public des années 1970 (Santo V-M. et Verrier P-E., 1997)¹ avait notamment consisté à promouvoir l'application d'outils de gestion financière et de ressources humaines dans le secteur public. Par la suite, la gestion de la qualité a également été introduite dans le même esprit de mieux gérer le secteur public à l'aide d'outils provenant du secteur privé. Plus récemment enfin, des réformes ou une modernisation plus globale des organisations publiques ont été proposées. Les nombreuses démarches de changement engagées dans les entreprises de service public depuis les années 80 touchent au domaine stratégique (redéfinition des missions et métiers du secteur public), au domaine structurel (réorganisations, informatisation, outils de gestion), au domaine culturel (apparition de nouvelles valeurs, notamment managériales, et leurs contestations), ou au domaine comportemental (compétences à acquérir, réactions face au changement). Elles se révèlent en final toutes inter-reliées et sources de profondes remises en cause. Il est préférable que ces réformes ne soient ni importées en tant que solutions toutes faites, ni dues à des effets de mode.

Cependant, le management public n'existerait pas en tant que tel si tout était transposable du secteur privé au secteur public. Pour justifier son existence, le management public stipule qu'il demeure des spécificités du secteur public et s'oppose à une vision minimaliste qui consisterait à transposer sans limites ni conditions. En fait, deux caractéristiques viennent limiter la transposition privé/public en gestion : d'une part, des spécificités irréductibles inhérentes au secteur public ; d'autre part, une forte hétérogénéité des organisations au sein de ce secteur qui empêche de raisonner globalement. Plus précisément, en Gestion des Ressources Humaines, il faut faire face à trois contraintes :

¹ Santo V-M. et Verrier P-E. (1997), *Le management public*, Que sais-je ?, n° 2724, 2^{ème} édition, Paris : PUF.

- « la prééminence statutaire du grade sur l'emploi, qui banalise les fonctions réellement exercées et rend difficile l'émergence des métiers ;
- l'absence d'un système de sanctions-récompenses véritable qui permette de rétribuer, d'une manière transparente, les performances individuelles ;
- le déroulement de la carrière du fonctionnaire échappant très largement à la volonté du responsable hiérarchique direct, mais répondant aux exigences d'organisation des Corps » (Santo V-M. et Verrier P-E. (1993)¹.

Même si on rencontre des situations où ces règles sont transgressées (Giraud C., 1987)², ou des manières d'appliquer ces règles qui varient d'une entreprise à l'autre (Barreau J. et Ménard J-Y., 1993)³, on peut dire qu'il existe un modèle de Gestion des Ressources Humaines des entreprises de service public (Defélix C., 1997)⁴ ou tout au moins des caractéristiques communes. On parle alors de tendances générales importées du secteur privé et transposées dans le secteur public (mobilisation, individualisation, résultats), chaque entreprise du service public développant des pratiques plus ou moins spécifiques dans le cadre de ces tendances.

Après avoir présenté la situation des entreprises de service public, il s'agit maintenant de préciser les caractéristiques de notre terrain, La Poste.

1.4. La Poste

La Poste est une entreprise publique depuis le 1^{er} janvier 1991 placée sous la tutelle du ministre chargé des postes et télécommunications⁵. Elle a pour cadre légal le Code des Postes et Télécommunications, la Loi n° 90-568 du 2 juillet 1990 relative à l'organisation du service public de La Poste et des télécommunications (entrée en vigueur le 1er janvier 1991), et le Décret n° 90-1214 du 29 décembre 1990 relatif au cahier des charges de La Poste et au code des postes et télécommunications (entré en vigueur le 1er janvier 1991). A ces textes s'ajoute le Contrat de Plan entre l'Etat et La Poste, de nature non réglementaire.

L'Autorité réglementaire est la Direction générale des postes et télécommunications (DGPT). La DGPT est une direction d'administration centrale, rattachée au Ministère délégué à la poste, aux télécommunications et à l'espace. Elle est chargée de mettre en oeuvre la politique du Gouvernement dans le domaine des postes et télécommunications, au plan national, communautaire et international, et d'assurer la régulation de ces deux secteurs en définissant le cadre économique, juridique et technique dans lequel s'exercent les activités qui en relèvent.

¹ Santo V-M. et Verrier P-E. (1997), op. cit., p. 70.

² Giraud C. (1987), *Bureaucratie et changement. Le cas de l'administration des télécommunications*, Paris : L'Harmattan.

³ Barreau J. et Ménard J-Y. (1993), « Les grands prestataires de services publics français et la gestion de personnel sous statuts : convergences ou divergences ? », *Politiques et Management Public*, Vol. 11, n° 3, pp. 149-161.

⁴ Defélix C. (1997), op. cit.

⁵ Voir quelques dates clés de l'histoire de La Poste en Annexe 2.

L'opérateur en charge du service universel est La Poste, qui est une personne morale de droit public, désignée sous l'appellation d'"exploitant public".

Après avoir abordé le gouvernement d'entreprise, la situation économique et financière, et la politique des ressources humaines de La Poste, il s'agira de présenter les réseaux d'observation sociale mis en place au sein de cette entreprise.

1.4.1. Le gouvernement d'entreprise

En vertu de la loi n° 90-568 du 2 juillet 1990 relative à l'organisation du service public de la poste et des télécommunications et du décret n°90-1111 du 12 décembre 1990 portant statut de La Poste, le conseil d'administration de La Poste est composé de vingt et un membres, soit sept représentants de l'Etat, sept représentants du personnel et sept personnalités choisies en fonction de leurs compétences dont deux représentants des associations nationales d'usagers. Le conseil d'administration s'est réuni à dix reprises en 2001. Les représentants de l'Etat et les personnalités qualifiées ont été nommés par décret du 14 décembre 2000. Deux administrateurs de l'Etat ont été remplacés, respectivement par décrets des 26 avril et 5 juin 2002.

Par ailleurs, le conseil d'administration du 25 janvier 2001 a décidé de la création d'un comité d'audit dont le règlement intérieur a été approuvé dans la séance du 26 avril. Le comité d'audit, composé de trois membres du conseil d'administration, est présidé par M. Cordier (président du conseil de surveillance de Bayard Presse). Il s'est réuni pour la première fois le 19 juin 2001, la fréquence de ses réunions étant de trois par an. Ses missions portent notamment sur la qualité et la fiabilité de l'information financière produite et sur la qualité du contrôle interne. Le comité donne un avis au président du groupe sur la procédure de choix des commissaires aux comptes.

1.4.2. Situation économique et financière

L'endettement financier net du groupe ne diminue que très faiblement et reste à un niveau élevé (2 254 millions d'euros) qui représente 1,4 fois le montant de ses capitaux propres et douze fois son résultat d'exploitation. Les frais financiers nets représentent 80 % du résultat d'exploitation. Les capitaux propres-part du groupe sont stables à 1 630 millions d'euros, impactés par le résultat net-part du groupe négatif de - 95 millions d'euros.

Les comptes sociaux font apparaître une augmentation de 2,3 % du chiffre d'affaires à 14,9 milliards d'euros. Le chiffre d'affaires des services financiers contribue à nouveau fortement à cette évolution avec une augmentation de 4,2 %, pour atteindre 3,8 milliards d'euros. Le chiffre d'affaire du courrier (+ 1,6 % soit 10,06 milliards d'euros) est tiré par les entreprises et les administrations alors que celui du grand public baisse de 3 % confirmant ainsi une baisse déjà constatée, imputable notamment à la dématérialisation du courrier.

Le chiffre d'affaires consolidé enregistre une forte augmentation de 6,6 % à 17,02 milliards d'euros qui, outre les éléments ci-dessus mentionnés, trouve principalement son explication dans l'évolution du périmètre de l'activité colis.

Après avoir atteint un niveau historique en 1999, les résultats se sont à nouveau dégradés en 2001, traduisant une maîtrise des charges difficile avec notamment une augmentation de 4,6 % des charges de personnel (11 milliards d'euros), supérieure aux prévisions, et la poursuite de l'augmentation de 13,9 % (2,6 milliards d'euros) des charges externes hors achats (transport et sous-traitance notamment). Le résultat d'exploitation baisse de 68 % en social et de 58 % en consolidé et le résultat net, négatif pour la première fois depuis 1996, s'établit à -95 millions d'euros. Hors l'amortissement exceptionnel des écarts d'acquisitions de 170 millions d'euros passé dans la branche colis, le résultat net s'inscrit en baisse de 46 % à 75 millions d'euros.

La Poste en millions d'euros	1997	1998	1999	2000	
Chiffre d'affaires	13 702	14 236	15 315	16 020	17 028
Résultat net - part du groupe	9	51	284	139	- 95
Rentabilité (Résultat net/Chiffre d'Affaires)	0,07 %	0,36 %	1,85 %	0,87 %	- 0,55 %
Résultat d'exploitation	300	368	593	421	182
Capitaux propres - part du groupe	1 010	1 319	1 477	1 621	1 630
Dettes financières nettes	2 407	2 920	2 695	2 522	2 254
Capacité d'autofinancement	518	738	980	824	542

Tableau 5 : Situation économique et financière de La Poste

La Poste doit poursuivre la rationalisation et la mise en oeuvre des synergies dans ses activités colis, et faire un effort important dans la maîtrise de ses charges pour sortir d'une situation financière qui se dégrade. Dans le domaine du courrier, La Poste doit notamment accélérer significativement ses efforts de rationalisation de son organisation industrielle, en particulier pour ce qui concerne le tri et la distribution. Ces gains de productivité sont seuls à même de fournir les marges de manœuvre nécessaires à l'entreprise pour affronter le processus de libéralisation en cours et faire face aux évolutions de la demande.

Ces enjeux de rationalisation, de productivité et de qualité de service seront au cœur du prochain contrat de plan dont la négociation est en cours.

1.4.3. Politique des ressources humaines

Se présentant comme fondée sur un dialogue social permanent, une large concertation, et une communication interne active, la politique des ressources humaines de La Poste poursuit plusieurs ambitions (extrait du Contrat d'objectifs et de progrès 1998-2001) :

- exercer sa responsabilité sociale, par l'amélioration des conditions d'emploi des agents contractuels et en contribuant à l'effort national pour l'emploi des jeunes,
- moderniser l'organisation du travail pour améliorer la qualité du service et l'efficacité commerciale,
- améliorer la qualité des relations sociales,

- assurer le développement professionnel des postiers dans un environnement de travail favorable,
- contribuer à la satisfaction des clients et à la qualité de la relation avec le public.

La mise en oeuvre progressive et concertée de l'aménagement - réduction du temps de travail participe à la réalisation de ces ambitions.

Les axes suivants sont privilégiés :

1. Poursuivre l'amélioration des conditions d'emploi des agents contractuels et s'attacher à mettre fin aux situations de précarité :
La Poste cherche à améliorer les conditions d'emploi et à accroître la durée du temps de travail proposé aux agents contractuels à temps incomplet dont le recrutement est rendu nécessaire par les contraintes de l'exploitation. En particulier, les conditions dans lesquelles il est fait appel à des agents titulaires d'un contrat à durée indéterminée intermittent seront clairement définies.
La Poste s'efforce de proposer des contrats de travail à durée indéterminée garantissant une couverture sociale aux bénéficiaires.
Le recours aux contrats à durée déterminée est strictement limité, dans le cadre des dispositions du droit du travail, aux besoins indispensables de l'entreprise.
La Poste veille à mettre fin aux situations de précarité là où elles subsistent.
L'amélioration de la qualité de l'insertion professionnelle des agents contractuels est poursuivie avec une attention particulière portée à leur formation et à leur perspective de carrière.
L'ensemble des mesures prévues par cet article fait l'objet d'un suivi particulier de la part de l'entreprise. Un bilan annuel est transmis au ministre chargé des postes et télécommunications, le premier avant le 31 décembre 1998, les suivants dans le cadre du bilan annuel d'exécution du contrat d'objectifs et de progrès.
2. Favoriser l'emploi des jeunes :
La Poste participe activement à l'effort national pour l'emploi des jeunes. Elle met notamment en oeuvre des actions favorisant l'insertion des jeunes.
Les dispositifs d'alternance constituent l'une des modalités d'accès à l'emploi à La Poste, dans les différents métiers.
La Poste participe au dispositif des Contrats Emploi Jeunes. Ces jeunes bénéficient d'une formation adaptée favorisant une intégration dans l'entreprise.
Pour favoriser le recrutement de jeunes entrant sur le marché du travail, La Poste poursuit la mise en oeuvre des dispositifs d'incitation au départ à la retraite et au partage du temps de travail.
3. Associer les postiers à l'amélioration de la performance :
Les postiers seront associés à l'amélioration de la performance de La Poste, dans le cadre de la concertation et d'un dialogue social permanent, et notamment à l'occasion de la mise en oeuvre des réorganisations nécessaires à l'amélioration de la qualité de service et de la compétitivité. A cet égard, les dispositifs

d'aménagement - réduction du temps de travail qui seront mis en place prendront en compte l'adaptation nécessaire des organisations de travail.

En matière de conditions de travail, La Poste développe en concertation avec les organisations professionnelles une politique favorisant la préservation de la santé et la sécurité au travail, le renforcement du professionnalisme dans le domaine de l'environnement du travail. Elle met en oeuvre un programme d'amélioration de l'aménagement des espaces de travail.

Enfin, dans le cadre de la loi du 26 juillet 1996, La Poste est attentive, en matière d'activités sociales à l'évolution des besoins des agents et renforce la concertation et le partenariat.

4. Assurer le développement professionnel des postiers :

Point de rencontre des besoins de professionnalisation de l'entreprise et des souhaits d'évolution des agents, le développement des compétences et la gestion des carrières sont facilités et renforcés.

La Poste poursuit son effort de formation au bénéfice de l'ensemble des postiers. L'amélioration de la qualité et de l'efficacité des plans de formation pour développer et adapter les compétences des postiers au service des clients, constitue dans ce domaine une priorité de l'entreprise.

En particulier, le développement des nouveaux services et la modernisation de l'entreprise, faisant appel aux nouvelles technologies, s'appuient sur des formations adaptées.

A cette fin, des plans nationaux de formation définissant les objectifs à atteindre et les moyens à mettre en oeuvre, sont examinés en concertation avec les organisations syndicales.

5. Contribuer à la satisfaction des clients et à la qualité de la relation avec le public :

Le nombre d'agents en relation avec le public sera renforcé en fonction des besoins des clients.

Privilégiant le recours aux ressources internes, et s'appuyant sur des programmes de formation adaptés, ce renforcement porte sur les fonctions commerciales, sur les fonctions d'après-vente, ainsi que sur l'ensemble des fonctions d'exploitation en relation directe avec les clients.

La Poste déploie un dispositif adapté de formation, de gestion de carrière et de reconnaissance des agents travaillant dans les zones urbaines sensibles.

Concrètement, ces objectifs se sont traduits au cours de l'année 2001 à travers différentes actions.

En 2001, La Poste a recruté plus de 14 000 nouveaux collaborateurs suite au déploiement des 35 heures, mais aussi pour faire face au renouvellement des compétences engendré par les nombreux départs à la retraite : ces recrutements ont concerné principalement les services du courrier.

La Poste a entrepris un vaste effort de formation au cours de l'année 2001.

Le passage à l'euro a occasionné 318 000 journées de formation. Les opérations de préparation au passage à l'euro ont fortement mobilisé l'entreprise en 2001. 100 %

du personnel a reçu une formation à cette occasion. Parmi eux, 15 000 collaborateurs des services clientèles et production ont reçu des formations spécifiques (bascule des différents produits...), 63 000 agents de guichet et polyvalents, et 100 000 facteurs en contact direct avec les clients ont suivi les formations eurofiduciaires. Au total, plus de 318 000 journées de formation à l'euro ont été dispensées aux postiers, dont la mobilisation et l'efficacité au moment du passage à la nouvelle monnaie ont été soulignées par la presse et les autorités.

Par ailleurs, grâce à la convention entre l'Etat et la Poste, un triplement de l'effort de formation est prévu, afin de proposer une formation spécifique à l'ensemble des agents en relation quotidienne avec les clients, et présents dans un quartier relevant de la politique de la ville. "Une formation spécifique sera proposée à tous les postiers travaillant dans les territoires prioritaires des contrats de ville dans les 5 ans" (Convention entre La Poste et L'Etat, article 2, §2). Cette nouvelle convention renforce et appuie l'accord signé par La Poste en 1999 avec les organisations syndicales "pour le développement d'une politique spécifique de La Poste en zone urbaine sensible". Cet accord prévoit notamment un effort tout particulier dans la mise en place de formations spécifiques, pour mieux comprendre l'environnement des zones urbaines sensibles et donc mieux réagir aux difficultés rencontrées. Au-delà de ce programme spécifique, La Poste s'appuiera également, en vertu de la nouvelle convention, sur les programmes de formations développés par L'Etat.

Mais la formation a aussi pour objectif de convertir les postiers à l'idéologie de marché et de « faire de tous les postiers des acteurs associés du changement » (M. Patrick Widloecher, directeur de la communication du groupe La Poste, *Forum*, septembre 2000). Depuis deux ans, l'attention cible ceux qui occupent une position stratégique dans l'entreprise : « les guichetiers sont les premières personnes que rencontre le client qui entre dans un bureau de poste. [...] On leur demande d'avoir une part active dans la vente des produits courrier/colis, services financiers ou produits tiers, et la gamme commercialisée se diversifie continuellement pour répondre aux besoins, garder ou conquérir une nouvelle clientèle. On leur demande aussi de donner aux clients l'envie de revenir et d'utiliser les services et les produits de La Poste » (Marie-Noëlle Cargou, responsable du développement RH à la Direction du Réseau Grand Public, *Forum*, décembre 2000). L'ensemble des guichetiers passent par des stages de formation qui inculquent les nouveaux impératifs professionnels. Pendant un à deux jours, les postiers doivent se mettre en scène dans des jeux de rôles où leur sont enseignées des règles de savoir-être comme le BRASMA (Bonjour-Regard-Attention-Sourire-Merci-Au revoir), de conduite comme le OQQ (Où-Quand-Quoi), permettant de favoriser la vente des nouveaux produits courriers, colis, financiers. Ces nouvelles démarches à adopter s'insinuent dans les moindres parcelles de la vie professionnelle. Chaque guichetier reçoit un sous-main sur lequel sont inscrits les nouveaux produits à vendre et les règles de conduite à suivre : « Le client : je l'accueille (BRASMA), je découvre son besoin (OQQ), je valide la découverte de son besoin avec lui. Les produits : préconiser les cinq basiques toute l'année, c'est-à-dire tous les prêts-à (PAP Courrier, Coliposte, PAE), la Lettre Suivie, la Philatélie, la Téléphonie (cartes recharges, coffrets, cartes Kertel) ».

Pour la première fois à La Poste, un accord d'intéressement portant sur la période 2001-2003 a été signé en juin. Concernant l'ensemble des salariés, tout statuts confondus (fonctionnaires et salariés de droit privé), cet accord vise à faire participer chacun aux résultats de l'entreprise sur une base commune : quel que soit le niveau de rémunération, le montant de l'intéressement est le même pour tous.

La Poste mène aussi des actions en matière de prévention et de conditions de travail. Premières maladies du travail à La Poste, les lombalgies et les troubles musculosquelettiques (liés à la manutention de charges lourdes par les facteurs et dans les centres de tri) font l'objet d'actions préventives spécifiques : des outils d'analyse de risques et des informations individuelles au bon geste ont été mis en œuvre. En collaboration avec l'INRS (Institut National de la Recherche et de la Sécurité), un programme d'évaluation des risques au travail a également été lancé pour améliorer les méthodes et les conditions de travail. Pour aider à gérer les situations de stress, les postiers victimes d'agression peuvent compter sur une aide immédiate et un suivi, en cas de besoin, grâce aux "cellules d'urgence médico-psychologiques" internes, composées de médecins de prévention professionnelle, d'infirmiers et d'assistants sociaux.

La Poste a mis en place deux nouvelles structures de dialogue social en 2001. La première instance est une Commission d'échange sur la stratégie de La Poste, afin de présenter les enjeux et les évolutions de La Poste. Cette commission a vocation, dans une entreprise qui ne dispose pas de comité d'entreprise, à associer les syndicats à la réflexion stratégique et aux enjeux économiques majeurs de La Poste. La deuxième instance est constituée par la Commission de dialogue social, qui vise à étudier l'impact des évolutions de l'entreprise sur le fonctionnement et l'organisation du travail.

A noter que la Gestion des Ressources Humaines menée à La Poste tend à se rapprocher de celle menée dans une entreprise privée tant en termes de motivation des salariés que d'évaluation. La vente des Prêts-à-Poster donne lieu à des compétitions internes destinées à motiver les employés : « Le challenge PAP Star est lancé sur toute l'année 2002. Son objectif : développer le chiffre d'affaires des produits stratégiques courrier. Les participants seront classés en fonction des points acquis. Ces points sont attribués suivant les caractéristiques stratégiques des produits vendus. Par exemple, une souscription d'un compte Pro privilège rapporte 200 points, une souscription d'une réservation philatélique, 20 points. [...] Le premier lauréat gagnera un voyage au soleil pour deux personnes d'une valeur de 1500 euros » (*Journalpost* 02, mai 2002). Les obligations économiques que doivent remplir les agents ne sont pas toujours présentées de manière aussi ludique : « Je suis ici pour motiver les agents de distribution et pour qu'ils atteignent les objectifs professionnels que nous avons définis ensemble. [...] Je ne cache pas aux agents qu'ils doivent desservir au moins 48 points de passage ; en deçà, l'agence n'est pas rentable, productivité et qualité obligent » (Rémi Marbeuf, animateur d'équipe en agence, *Forum*, octobre 2000). Par ailleurs, l'entretien annuel d'appréciation conditionne pour partie la carrière des agents : il « doit être mis à profit pour établir le bilan des réalisations de l'année et fixer les objectifs de l'année à venir. [...] L'appréciation

globale qui finalise chaque entretien se traduit par une lettre : E pour excellent, B pour bon, A pour à améliorer et D pour résultats insuffisants. [...] L'entretien d'appréciation est donc un moment important dans la vie du postier, puisqu'il peut avoir une influence sur la mobilité, la rémunération ou la promotion (*Journalpost* 02, avril 2000). L'obtention d'une note inférieure à E peut freiner la progression de carrière.

La politique des ressources humaines menée à La Poste suit les grandes tendances mises en œuvre dans le cadre de la modernisation des entreprises de service public. Elle se caractérise néanmoins par la mise en place d'un dispositif d'observation sociale particulièrement développé. Ce sont ces réseaux d'observation sociale qui vont maintenant être présentés.

1.4.4. Les réseaux d'observation sociale de La Poste

Après avoir présenté où se situe l'observatoire social au sein de l'entreprise, nous verrons quel type de dispositif est mis en place et quelles sont les productions obtenues. Cette synthèse résume les informations recueillies tout au long de l'immersion dans l'organisation de La Poste¹.

1.4.4.1. *La place de l'observation sociale au sein de la structure*

La Poste se compose d'environ 310 000 agents répartis sur tout le territoire français. C'est donc une structure lourde qui se présente sur cinq niveaux : le siège avec ses directions fonctionnelles, les délégations (niveau régional) auxquelles sont rattachés les départements et certains établissements de taille importante comme les Centres Régionaux des Services Financiers (CRSF), et, sous la tutelle des départements, à la fois des établissements et des groupements qui rassemblent de manière générale les établissements de taille plus modeste (Figure 1).

¹ Nous nous sommes rendus dans les entités suivantes : DRHRS, Direction du Courrier, Direction du Courrier International, Direction des Clientèles Financières, Dilipack, Direction de la Production Informatique, Délégation Midi-Atlantique, Délégation Ouest, Délégation Ile-de-France, Délégation Méditerranée, Délégation Centre Massif Central. Direction de La Poste Outre-Mer, Département Gironde, Département Haute-Garonne, Département Ariège, Département Lot, Département Vienne, CRSF Toulouse, CTC du Val d'Oise (Pontoise), CTC Bordeaux, CTC Toulouse.

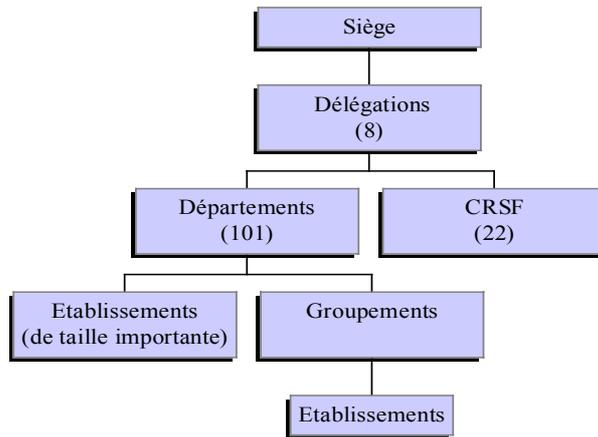


Figure 1 : Les structures territoriales de La Poste

Même si on le retrouve à différents niveaux hiérarchiques, le terme "établissement" s'emploie indifféremment pour les CRSF, les Centres de Traitement du Courrier (CTC), les Bureaux de Poste (BP), ou les agences Dilipack.

On comptabilise 8 délégations :

- Délégation Bourgogne Rhône-Alpes (12 départements)
- Délégation Centre Massif-Central (13 départements)
- Délégation Est (14 départements)
- Délégation Ile-de-France (8 départements)
- Délégation Méditerranée (11 départements)
- Délégation Midi-Atlantique (17 départements)
- Délégation Nord-Ouest (7 départements)
- Délégation Ouest (12 départements)

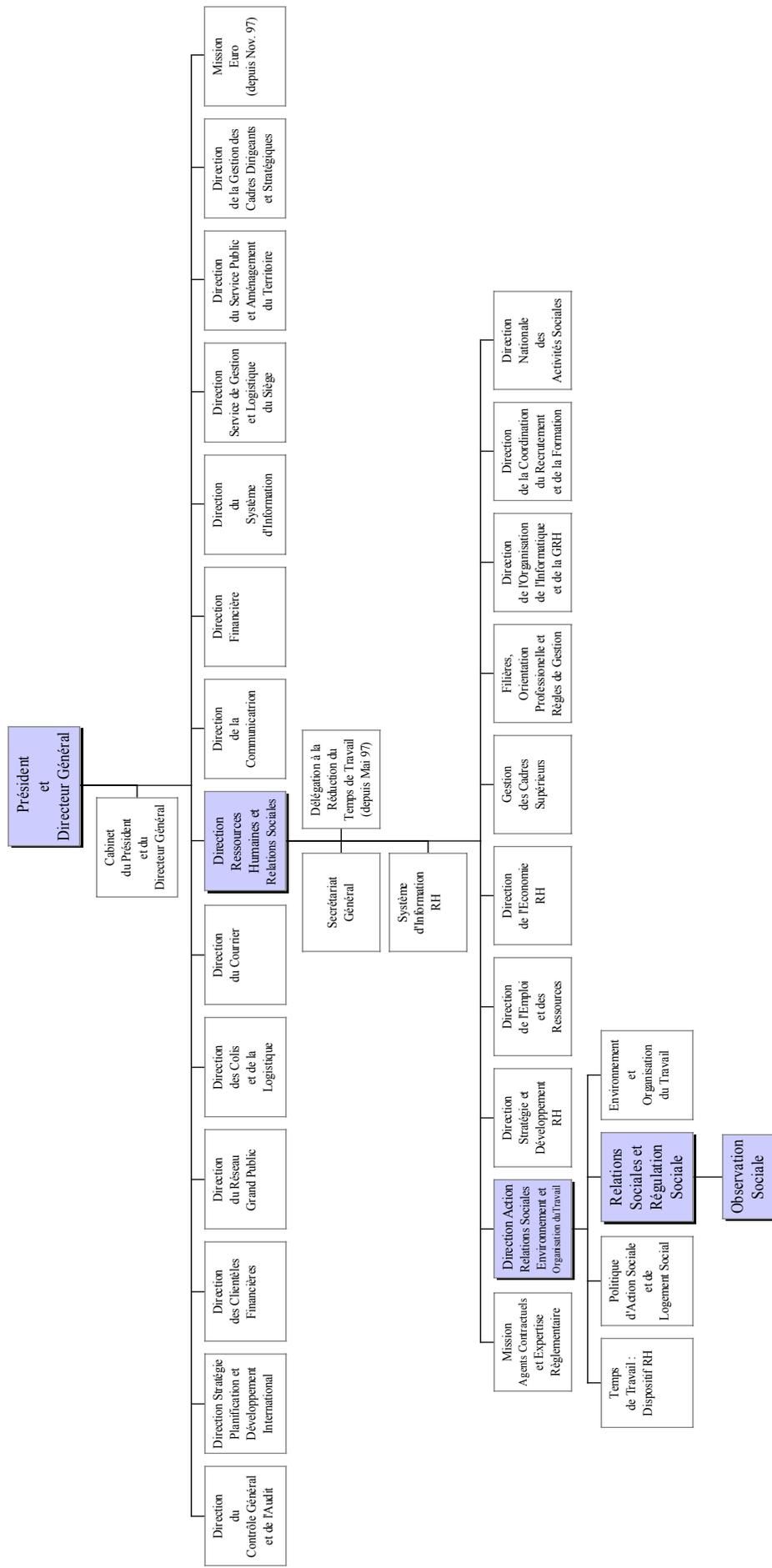


Figure 2 : La place de l'observation sociale au sein l'organigramme de La Poste

C'est en mai 1994 que le département Observation Sociale a été créé à La Poste sous l'impulsion du DRH et avec l'approbation de la Direction Générale. Cette structure est rattachée à la Direction des Ressources Humaines - Relations Sociales (DRH-RS), et plus précisément à l'une de ses sous-directions ou pôle : Action et Relations Sociales - Environnement et Organisation du Travail (ARS-EOT) (Figure 2). Elle rassemble une équipe « ayant pour objectif de produire une observation sur le plan national et d'animer, d'impulser la démarche aux autres échelons » (Loignon C., 1997)¹. Pour ce faire, des réseaux se sont mis en place.

1.4.4.2. *Le dispositif d'observation sociale*

La structure d'observation sociale du siège a élaboré plusieurs circuits de circulation de l'information sociale, un dispositif global et un dispositif sectoriel (Figure 3), avec lesquels elle communique tous les mois à travers l'organisation de réunions téléphoniques et l'élaboration de compte-rendus.

Le dispositif global des correspondants en délégation existe depuis janvier 1992, mais il a été reformaté en mai 1994 lors de la constitution au niveau du siège de la structure proprement dite d'observation sociale. L'observation sociale du siège fait alors appel à un réseau de correspondants répartis sur tout le territoire qui suit strictement la structure hiérarchique présentée précédemment.

Cela se traduit au niveau régional par : 1 correspondant par délégation soit au total 8 correspondants délégation, 1 correspondant pour la Corse (DPCorse), 1 pour les Départements d'Outre-Mer (DPOM). Les correspondants délégation, le correspondant DPCorse, et le correspondant DPOM sont regroupés sous l'intitulé "correspondants délégation" et représentent les interlocuteurs privilégiés du siège. Chacun de ces 10 correspondants, qui sont en règle générale rattachés au pôle Action Relations Sociales de la DRH, a ses propres correspondants sur toute l'entité géographique ; dans chacun des départements de la délégation ou des établissements qu'il chapeaute (2 CRSF en règle générale par délégation). Chacun des correspondants départementaux a, à son tour, des relations avec les groupements postaux et/ou avec les directeurs d'établissement ou leur adjoint. Au niveau des établissements, les correspondants sont soit le directeur d'établissement lui-même, soit le Chef de Projet Management Qualité (CPMQ, qui est le N-1 du Directeur d'établissement), soit le Responsable Ressources Humaines (N-2 du Directeur d'établissement). Il faut savoir que la ligne hiérarchique est très rarement court-circuitée ; l'observation sociale du siège ne contactera un correspondant départemental qu'en cas de défaillance du correspondant délégation, un correspondant départemental s'adresse en priorité à la délégation.

¹ Loignon C. (1997), op. cit., p. 42.

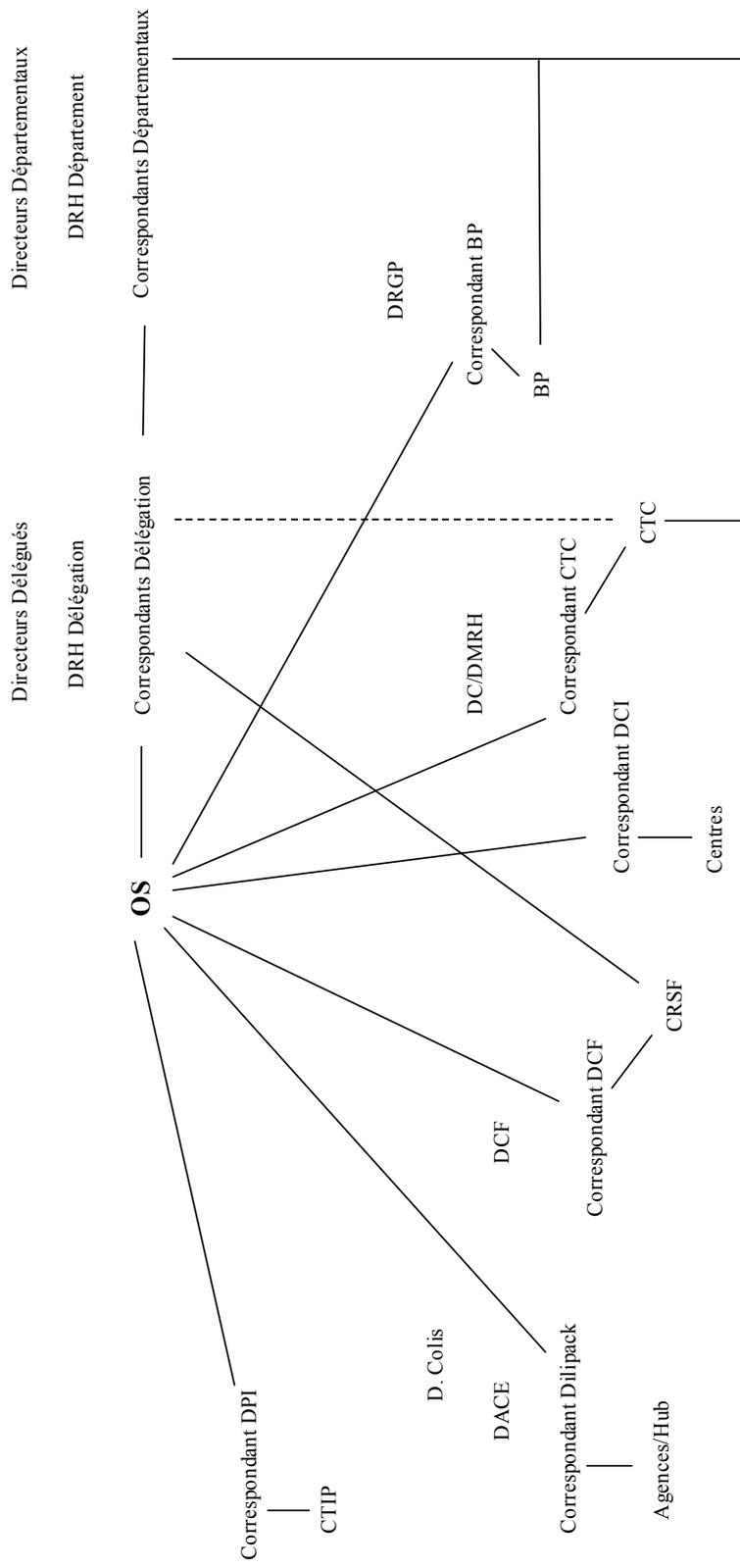


Figure 3 : Réseaux des correspondants d'observation sociale

Les délégations sont des entités de démultiplication de l'observation sociale. En théorie, elles doivent créer leur propre réseau de capteurs sociaux pour faire du suivi du climat social, le bilan social, des enquêtes d'opinion, des tableaux de bord sociaux, une revue de presse syndicale. En réalité, la constitution de ces réseaux varie selon les délégations. On constate que c'est un processus difficile et long à mettre en place, car il est d'une part fonction de la volonté du DRH, et d'autre part affecté par une forte mobilité des agents au sein de l'entreprise. Autre constat, les principales activités des correspondants en matière d'observation sociale consistent à superviser le suivi et l'analyse du climat social, et à définir et mettre en œuvre des outils adaptés. Et, plus on se rapproche du terrain, c'est-à-dire des établissements, plus cette situation se vérifie : peu de temps est accordé à l'accompagnement du changement ou à l'étude de thèmes portant à réflexion sur le plus long terme. Dans la plupart des délégations et des départements, les correspondants centralisent les informations relatives aux conflits avec ou sans préavis, aux HMI (Heures Mensuelles d'Information), aux demandes d'audience, aux tracts syndicaux, aux Assemblées Générales..., et analysent ces données en évaluant leurs conséquences, en déterminant les actions sensibles en cours, en évaluant les préoccupations des agents et les risques à venir. Pour cela, ils mettent en place des documents type à remplir et/ou organisent des réunions téléphoniques au moins une fois par mois. Ces réunions permettent aux différents intervenants de s'informer sur les événements survenus dans les structures équivalentes à la leur, d'échanger leur expérience. Les informations ainsi recueillies sont ensuite communiquées sous la forme de compte-rendu et par la voie hiérarchique jusqu'à la structure d'observation sociale du siège. Parallèlement à ces relations entre correspondants de l'observation sociale, chacun d'eux établit à son niveau des relations, plus ou moins formalisées, avec les assistantes sociales et parfois aussi avec les médecins du travail. Ces correspondants doivent au final garantir la pertinence et la fiabilité de l'observation sociale réalisée et contribuer ainsi au maintien d'un climat social.

Ce système central permet une couverture géographique nationale et une observation multisectorielle, donc généraliste. C'est ce dernier point qui a conduit l'observatoire social à élaborer, ou à participer à l'élaboration, de dispositifs tenant plus particulièrement compte des spécificités des différents secteurs d'activités présents au sein de La Poste.

Parallèlement à ce dispositif global se sont mis en place des dispositifs sectoriels. L'observation sociale du siège a contribué à la mise en place d'un système d'observation sociale au sein de certaines directions suite à des conflits "durs" dans certains secteurs, ou à des projets majeurs qui ont émergés comme le schéma directeur de la distribution ou la reconfiguration de la mécanisation dans les centres de tri.

Au sein des directions à vocation nationale que sont la Direction de la Production Informatique (DPI), la Direction du Courrier International (DCI), la Direction Activité Colis Entreprise (DACE ou Dilipack), on a reproduit le modèle déjà en place au niveau des délégations : le correspondant DPI est en relation avec ses 16 Centres

de Traitement Production Informatique (CTIP), le correspondant DCI avec ses 5 centres, et le correspondant Dilipack avec 38 agences/hubs¹. Ces dispositifs ont été mis en place avant octobre 1995 pour la DPI et la DCI, depuis mars 1997 pour Dilipack. Ils organisent des réunions et élaborent des comptes-rendus dont ils communiquent la synthèse au siège et au sein de leur direction.

Le dispositif mis en place à Dilipack diffère des précédents dans son fonctionnement : la réunion téléphonique mensuelle se base sur un panel de chefs d'agence/hub choisis alternativement dans 12 agences. Chaque agence/hub doit ainsi être représenté une fois par trimestre et donc 4 fois par an. Ces réunions sont centrées sur les difficultés rencontrées dans chaque agence et sur l'impact du climat.

Un suivi du climat social a aussi été mis progressivement en place dans les directions de métiers² :

- en septembre 1994 à la Direction des Clientèles Financières pour les 22 Centres Régionaux des Services Financiers (Tableau 6),
- en novembre 1997 à la Direction du Courrier pour ses 135 Centres de Traitement du Courrier (Tableau 7),
- et, en mai 1998 à la Direction du Réseau Grand Public, qui dépend de la Direction du Courrier, pour les plus gros Bureaux de Poste (Tableau 8).

Ces dispositifs, de part le nombre d'établissement qu'ils doivent couvrir, fonctionnent par panel (voir les présentations de ces dispositifs ci-jointes). Les correspondants demandent aussi à leurs capteurs de leur fournir les informations selon une trame.

Les trois dispositifs de la DPI, de la DCI et de Dilipack fonctionnent en circuit fermé, c'est-à-dire que seul les correspondants ARS au sein de ces structures contactent leurs centres, ou agences. Ce n'est pas le cas pour les dispositifs de la DCF, de la DC ou de la DRGP. En effet, les CRSF, les CTC et les BP sont aussi sollicités par les correspondants ARS de délégation ou départementaux du réseau global. La source d'information est toujours l'établissement, il arrive donc parfois que les établissements soient sollicités deux fois pour la même information.

¹ Un hub est un nœud de distribution, une plate-forme de concentration des colis.

² Il existe 4 directions de métier à La Poste : la Direction du Courrier, la Direction des Clientèles Financières, la Direction des Colis et de la logistique, la Direction du Réseau Grand Public.

♦ Secteur d'activité	Centres Financiers
♦ <i>Pilote</i>	DCF/GFPO/Ressources Humaines
♦ <i>Contributeur</i>	DRHRS/ARS-EOT/RSRS/Observation sociale
♦ <i>Fonctionnement et périodicité</i>	Réunion téléphone mensuelle composée chacune d'un panel de 10 centres
♦ <i>Composition du panel</i>	2 panels de 10 personnes constitués au total de : 17 responsables RH, 2 responsables Actions et Relations Sociales, Chef de cabinet (DCFP), responsable SF (DPOM) Tous les centres financiers sont ainsi représentés
♦ <i>Restitution des informations</i>	2 types de compte-rendu écrit : - compte-rendu synthétique évoquant les points communs à l'ensemble ou à une majorité de centres (appréciation du climat social, préoccupations du personnel, situation des restes, organisations professionnelles, perspectives d'évolution) - compte-rendu intégral de la conférence téléphonique détaillé par centre
♦ <i>Destinataires</i>	Compte-rendu synthétique : - DCF - Directeurs Délégués - Directeurs des Centres Financiers, Directeur de la DCFP, Directeur de la DCFN - Directeur de La Poste de Corse - Directeur de La Poste d'Outre Mer - DRHRS - Cabinet Président/DG Compte-rendu intégral : - DCF - Cabinet Président/DG - DRHRS

Tableau 6 : Le dispositif sectoriel d'observation sociale à la Direction des Clientèles Financières

<i>◆ Secteur d'activité</i>	Centres de traitement du courrier
<i>◆ Pilote</i>	Direction du courrier/DMRH
<i>◆ Contributeur</i>	DRHRS/ARS-EOT/RSRS/Observation sociale
<i>◆ Fonctionnement et périodicité</i>	Réunion téléphone bimensuelle avec panel de chefs d'établissement
<i>◆ Composition du panel</i>	35 chefs d'établissement (ou CPMQ) dont : - 10 membres permanents - 25 participants ponctuels
<i>◆ Restitution des informations</i>	Compte-rendu écrit (contexte/actualités, préoccupation des agents, activités des organisations syndicales, évolution prévisible du climat social)
<i>◆ Destinataires</i>	- Participants à la réunion téléphone (permanents et ponctuels) et leurs DLP - DC/DMRH - DRHRS - Directeurs des Ressources Humaines et Directeurs de production des Délégations - Délégation à l'ARTT

Tableau 7 : Le dispositif sectoriel d'observation sociale à la Direction du Courrier

◆ <i>Secteur d'activité</i>	Bureaux de poste
◆ <i>Pilote</i>	Direction du courrier/DMRH - DRGP
◆ <i>Contributeur</i>	DRHRS/ARS-EOT/RSRS/Observation sociale
◆ <i>Fonctionnement et périodicité</i>	Réunion téléphone mensuelle avec panel de chefs d'établissement
◆ <i>Composition du panel</i>	33 chefs d'établissement (ou CPMQ) dont : - 8 membres permanents - 25 participants ponctuels
◆ <i>Restitution des informations</i>	Compte-rendu écrit (contexte/actualités, préoccupation des agents, activités des organisations syndicales, évolution prévisible du climat social)
◆ <i>Destinataires</i>	- Participants à la réunion téléphone (permanents et ponctuels) et leurs DLP - DC/DMRH - DRHRS - Directeurs des Ressources Humaines et Directeurs de production des Délégations - Délégation à l'ARTT

Tableau 8 : Le dispositif sectoriel d'observation sociale à la Direction du Réseau Grand Public

Derrière la diversité des acteurs présents en matière d'observation sociale (nous avons identifié plus d'une centaine d'acteurs), il est envisageable de considérer que les réseaux s'organisent autour de pôles (ou catégories d'acteurs). Ces derniers se distinguent à la fois par l'identité des acteurs qui les constituent et par les types d'intermédiaires que ces acteurs mettent en circulation (Callon M., Larédo P. et Rabeharisoa V., 1991-b)¹. Ainsi, nous pourrions distinguer au sein de l'observation sociale de La Poste :

- un pôle Direction Générale (Président, Directeur Général, Cabinet du président et du directeur général, conseiller RH-RS auprès du président et du directeur général),
- un pôle des Directions du siège (16 directeurs du siège),
- un pôle des Instances (Comité Exécutif, Conseil d'Administration, Comité Opérationnel de La Poste, Comité Stratégique du Groupe),
- un pôle DRH-RS (direction des ressources humaines et des relations sociales du siège),

¹ Callon M., Larédo P. et Rabeharisoa V. (1991-b), op. cit.

- un pôle Sectoriel (4 directions de métiers),
- un pôle Délégation (directeurs délégués, directeurs RH des délégations, directeurs de production des délégations, correspondants observation sociale en délégation),
- un pôle Département (directeurs de La Poste, directeurs RH de La Poste, correspondants observation sociale départementaux),
- un pôle Syndical,
- un pôle Externe (consultants externes, instituts de sondage, presse externe, contacts avec d'autres entreprises).

La constitution de ces différents pôles permet d'alléger l'analyse des réseaux.

1.4.4.3. *Les productions*

Le dispositif qui vient d'être présenté permet d'obtenir des informations locales à tous les niveaux hiérarchiques. A partir de ces informations qui leur sont fournies, les différents acteurs de l'observation sociale (siège, correspondants en délégation, en département et en établissement) produisent des documents.

Deux principaux types de documents apparaissent : les productions au niveau du siège et les autres documents produits par les pôles autre que la DRH-RS.

De part la quantité d'informations qu'il reçoit, l'observatoire social du siège produit de nombreux documents :

- une Carte quotidienne des conflits qui présente un à un les différents lieux de conflits en mentionnant leur origine syndicale, la date du préavis, le personnel concerné et les motifs.
- des *Points sur le climat social* de périodicité variable et présentés de manière plus ou moins exhaustive en fonction des destinataires et de leurs intérêts pour le sujet.
- des *Notes de Conjoncture Sociale* mensuelles qui se présentent couramment sous cinq rubriques : diagnostic d'ensemble sur climat social, perspectives d'évolution du climat social, veille sociale en délégation, carte des principaux conflits au niveau local, évolution de l'indice de conflictualité.
- une *Revue de Presse Syndicale* mensuelle qui reproduit les tracts syndicaux nationaux classés par thème, avec un sommaire détaillé par syndicat et les principaux articles d'ordre social sur La Poste parus dans la

presse et les revues nationales. Un numéro hors-série peut aussi paraître à la suite de conflits importants.

- un *Panorama de la conflictualité* annuel dans lequel on retrouve l'évolution sur les deux dernières années des préavis de grèves, des conflits locaux et des conflits nationaux. Les résultats sont aussi présentés par secteur d'activité, et par délégation.
- des *Enquêtes* et *Cahiers thématiques* sur l'action sociale, l'aménagement du temps de travail, le congé de fin de carrière, l'examen d'aptitude, le contrat de plan, les emplois jeunes, l'ARTT.
- des *Rapports des assistants sociaux* qui sont soit thématiques (typologie de la clientèle des assistants sociaux et des demandes d'intervention, le reclassement ou la réorientation des agents après une restructuration de service, les personnes retraités, les difficultés financières du personnel, le reclassement des agents devenus inaptes, les inquiétudes des chefs d'établissement sur l'avenir de leur métier), soit synthétiques.
- le *Socioscope* qui, tous les dix-huit mois, à travers un questionnaire auto-administré, détermine l'opinion de l'ensemble du personnel sur les conditions de travail, le poste de travail, l'efficacité et l'intérêt du travail, les relations hiérarchiques, l'entretien d'appréciation, le parcours professionnel, la formation, la promotion, la rémunération, les activités sociales, les reclassifications et les règles de gestion, l'image de La Poste, et l'évolution de La Poste.
- des *Scoring sociaux* qui, à partir des bilans sociaux, proposent une comparaison de la situation sociale de La Poste à celle d'entreprises du secteur public et du secteur des services financiers.
- les *Résultats de l'élection au Conseil d'Administration* avec une analyse fouillée des votes et des résultats.
- les *Bilans Sociaux*.

Mais la DRH-RS n'est pas le seul pôle à produire des documents. Au niveau des délégations, l'observation sociale produit :

- un *Tableau de Bord Social* annuel, avec un point concernant plus particulièrement le climat social représenté à travers trois indicateurs : le nombre d'Autorisation Spéciale d'Absence syndicale ou familiale (ASA), le nombre de jours de congé maladie, le nombre de jours de grève.
- un *Panorama social* annuel qui aborde de manière graphique et chiffrée cinq grands thèmes : la démographie et l'absentéisme, les conditions de

travail, d'hygiène et de sécurité, l'aménagement du temps de travail, les conditions de vie sociale, le dialogue social.

- un *Compte-rendu climat social* hebdomadaire ou mensuel selon les délégations, appelé aussi note climat social, destiné à l'observation sociale du siège. Ce document est une compilation des notes fournies par les départements.
- une *Note de Conjoncture Sociale* mensuelle qui reprend les mêmes informations que le document précédent mais de manière plus globale, plus consolidée.
- des *Enquêtes* semestrielles pour détecter les attentes du personnel au sein de la délégation. Ces études sont pilotées par l'observation sociale mais réalisées par un institut de sondage extérieur à La Poste. Les thèmes évoqués varient en fonction des projets en cours. Ces enquêtes participent clairement au management et accompagnent le changement puisqu'elles sont systématiquement suivies d'un plan d'action. A noter que ce type de document n'apparaît que dans une seule délégation.
- une *Revue de Presse Syndicale* mensuelle dans laquelle figure une explication des tracts, et qui permet une étude des activités syndicales.
- des *Comptes-rendus d'audience* accordées par le DRH et/ou par le directeur délégué.
- des *fiches "Observation Sociale"* destinées au réseau d'assistantes sociales de la délégation.
- les *Tracts syndicaux* qui sont aussi des documents intermédiaires utilisés à la fois au niveau des départements comme des délégations.

Il faut savoir que toutes les délégations ne font pas tous ces documents. Les documents incontournables restent les compte-rendu sur le climat social.

Quant aux établissements et aux départements, ils produisent peu de traces en matière d'observation sociale. Ces deux entités se contentent essentiellement d'établir : pour les premiers, une note sur le climat social, hebdomadaire ou mensuelle selon les exigences du correspondant départemental, et tenant compte des tracts syndicaux, des assemblées générales, des demandes d'audience, des grèves, des préavis ; pour les seconds, une synthèse des notes fournies par les établissements. Il faut reconnaître qu'à ces niveaux de la hiérarchie, l'observation sociale n'est pas toujours très structurée. Dans certains départements, on commence tout juste à la mettre en place. Par conséquent, dans un premier temps ces comptes-rendus sont traités comme du reporting, alors qu'ils pourraient aller plus loin dans l'analyse en faisant état des ressentis, des perceptions. Ce n'est qu'après un certain temps qu'une approche plus qualitative apparaît.

Au niveau des directions de métier, les correspondants établissent des compte-rendus sur le climat social (voir Tableau 6, Tableau 7, et Tableau 8). La direction du courrier réalise en plus des notes d'analyse des conflits, un bilan semestriel des conflits par secteur, une revue de presse syndicale trimestrielle, des points climat social pour la direction et le conseil de direction.

Bien évidemment, en cas d'événement particulier (préavis, grève nationale, conflit important sur un site), tous les correspondants doivent être réactifs, se tenir informer, et informer au fil de l'eau le circuit de l'observation sociale. Dans de telles situations, les correspondants rédigent une note pour en informer les sites équivalents et prévenir ainsi du risque de propagation du conflit. Il n'est pas rare non plus que les correspondants produisent un document analysant a posteriori le pourcentage de grévistes, les catégories de personnel et les services concernés.

Globalement, on peut considérer qu'il se dégage deux catégories de documents : les documents que l'on peut qualifier de "hiérarchiques" de part les thèmes qu'ils abordent (effectifs, conditions de travail, rémunérations, relations professionnelles), les acteurs qui leur sont liés, leur diffusion, et les documents qui relèvent d'une démarche transversale ou de réseau. La première catégorie, qui comprend *le Bilan Social*, *le Socioscope*, *les Notes de Conjoncture Sociale*, ne fait que révéler des thèmes qui seront développés plus en profondeur à travers les documents de la seconde catégorie. Par exemple, *les Notes de Conjoncture Sociale* révélaient périodiquement les préoccupations des agents relatives aux horaires et aux réorganisations du travail. Ces points ont par la suite fait l'objet d'une étude prospective à travers *l'Enquête sur l'aménagement du temps de travail*. Cette première catégorie de documents constitue le socle sur lequel se base l'Observation Sociale pour aller au-delà et déboucher sur une dynamique transversale : *l'Enquête sur l'examen d'aptitude* a fait l'objet d'une phase documentaire basée en partie sur *le Socioscope* qui a contribué au choix des populations à interroger et à la rédaction du questionnaire. Les deux catégories de documents évoquées sont donc complémentaires.

Le dispositif d'observation sociale de La Poste est l'un des plus complets parmi tous ceux mis en place dans les entreprises de service public. Nous allons maintenant l'analyser comme un réseau socio-technique et en évaluer la performance.

Section 2. La performance d'un réseau d'observation sociale

L'observation sociale est un phénomène émergent au cours duquel se mettent progressivement en place des interactions liant des agents, des savoirs et des biens, qui étaient auparavant non connectés et qui sont pris peu à peu dans un faisceau d'interdépendances : le réseau, considéré dans sa dimension formelle, est un puissant outil pour suivre la mise en place de ces connexions et pour décrire les formes qu'elles prennent. Mais ce qui caractérise l'observation sociale c'est qu'elle consiste également en une alchimie qui combine des ingrédients hétérogènes : elle traverse les niveaux hiérarchiques et les fonctions tissant des relations compliquées et inattendues entre des sphères d'activité différentes, jouant à la fois sur les relations personnelles, sur les relations sociales et la hiérarchie.

Plus précisément, nous allons tenter de montrer la possibilité et la fécondité d'une démarche qui conserve à la notion de réseau sa richesse polysémique c'est-à-dire qui tient compte non seulement de la morphologie et du contenu variables des relations entre agents mais également de l'identité et de la rationalité, elles-mêmes variables, de ces agents.

Pour établir cette analyse, nous procéderons dans un premier temps à l'analyse morphologique des réseaux d'observation sociale mis en place à La Poste (2.1), puis nous étudierons les caractéristiques des acteurs de l'observation sociale (2.2). Nous mettrons en relation ces éléments avec les niveaux de satisfaction vis-à-vis du dispositif d'observation sociale de La Poste obtenus (2.3). Nous serons alors à même de déterminer les facteurs de performance d'un réseau d'observation sociale (2.4). Fort de ces résultats, nous pourrions discuter des principaux leviers d'action à la disposition de ceux qui gèrent des activités d'observation sociale en réseau (2.5).

2.1. Analyse morphologique et longitudinale des réseaux d'observation sociale

Notre travail tente de mettre en avant l'intérêt théorique et managérial de concevoir l'observation sociale comme un réseau. Nous avons donc révélé le réseau d'observation sociale de La Poste à partir des documents produits et échangés par un ensemble d'acteurs.

Pour chacun des documents, il nous a été indiqué :

- l'initiateur du document,
- les sources d'informations qui ont permis de constituer le document,
- les destinataires du document.

Nous avons également suivi la production et la communication de ces documents dans le temps. L'évolution des réseaux se présente comme une suite de moments. Cette approche a pour objectif d'améliorer notre connaissance sur la stabilité des réseaux mis en place dans le cadre d'un dispositif d'observation sociale et sur leur évolution dans le temps. On cherche à décrire ou à expliquer la façon dont évoluent le nombre de liens, la répartition des liens.

La collecte de données dynamiques sur les réseaux permet également des recherches ayant des implications davantage managériales que méthodologiques ; la cartographie des relations entre acteurs de l'observation sociale, en supposant qu'un acteur donné est influencé par ceux avec lesquels il est en relation, permet l'étude des influences des acteurs les uns sur les autres.

Toutes les productions de l'observation sociale sont reprises à travers quatre périodes :

- la première période (octobre 95 à septembre 96),
- la seconde (octobre 96 à septembre 97),
- la troisième période (octobre 97 à septembre 98),
- la dernière période (octobre 2001 à septembre 2002).

Nous avons pu obtenir une cartographie complète de l'ensemble des acteurs de l'observation sociale de La Poste. Nous proposons deux niveaux de représentation du réseau d'observation sociale.

Le premier présente les relations de l'ensemble des acteurs mentionnés par les répondants (Figure 1). Ce graphe se centre sur les relations établies à partir de l'observatoire social du Siège. Il ne tient compte ni du nombre de relations établies, ni du prolongement de certaines relations, mais a pour intérêt d'identifier nommément les fonctions concernées par l'observation sociale. Il s'avère que certains documents périodiques sont de fait présents au cours des quatre périodes. Nous avons donc choisi de spécifier à travers la Figure 2 le réseau relatif à la circulation de ces documents. Ce graphe représente des réseaux "constants" ou "permanents" au cours des quatre périodes.

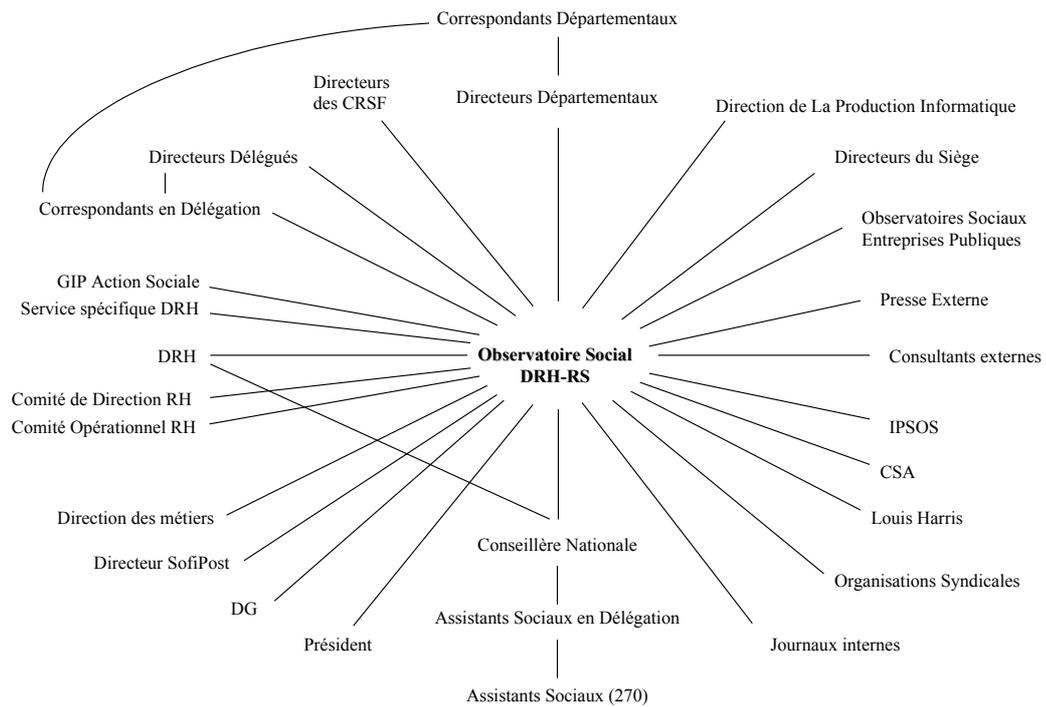


Figure 1 : Les acteurs concernés par le dispositif d'observation sociale

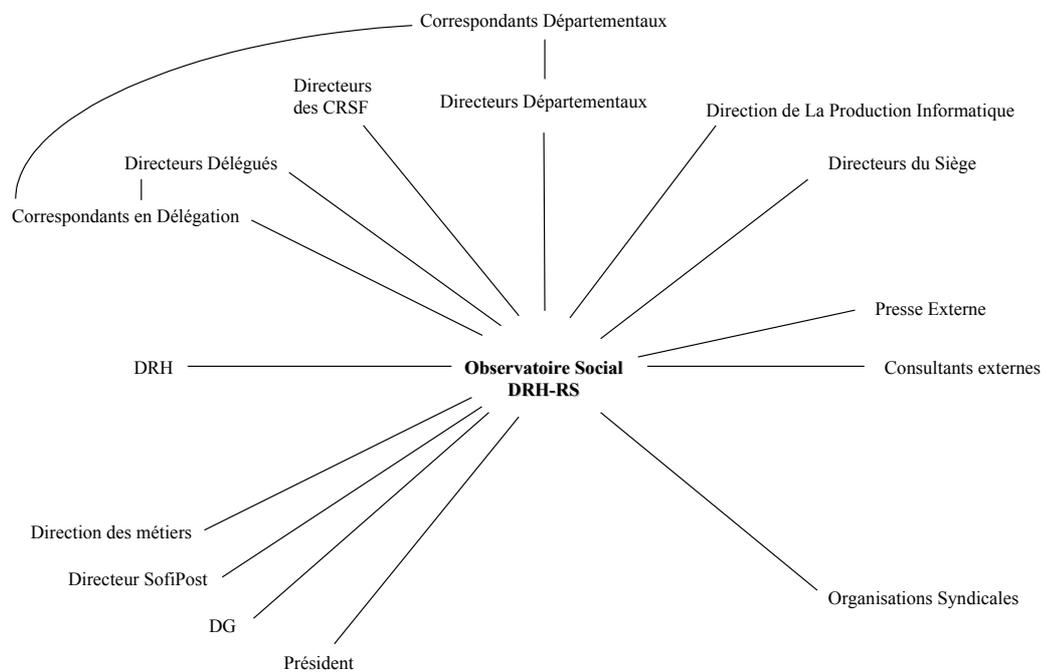


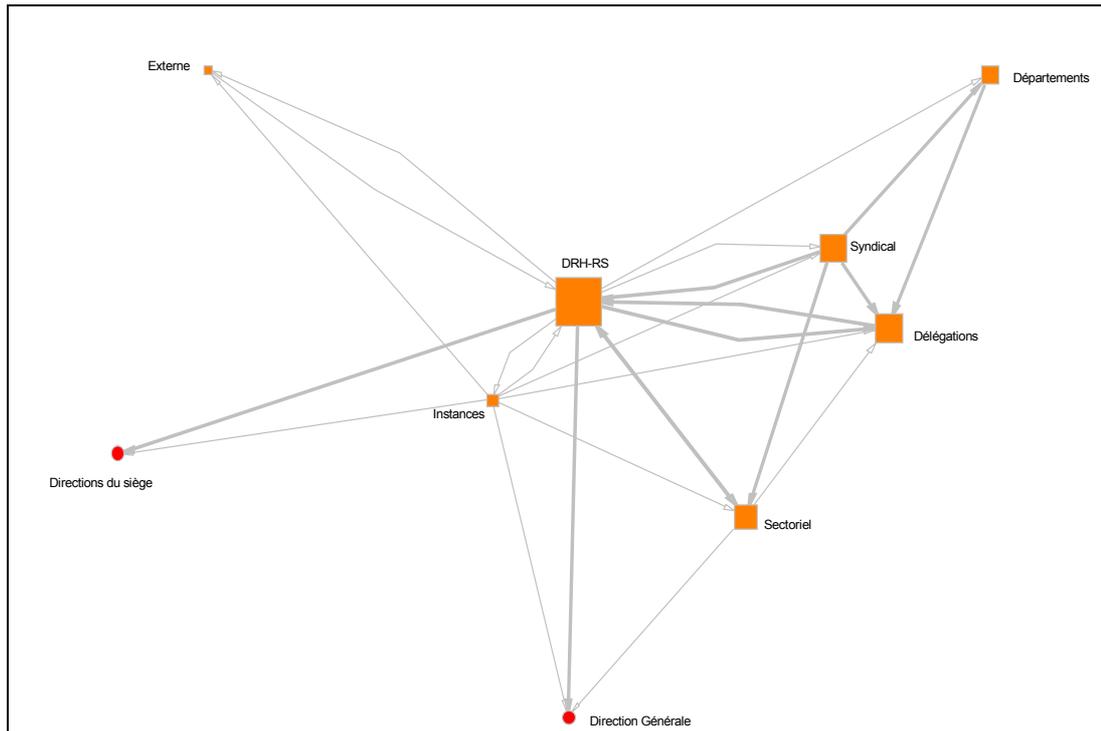
Figure 2 : Les réseaux "permanents" au cours des quatre périodes

Dans un second niveau, nous nous sommes attachés à décrire plus précisément l'activité de chaque pôle tels que définis précédemment :

- un pôle Direction Générale,
- un pôle Directions du siège,
- un pôle Instances,
- un pôle DRH-RS,
- un pôle Sectoriel,
- un pôle Délégations,
- un pôle Départements,
- un pôle Syndical,
- un pôle Externe.

Les réseaux présentés dans les figures ci-après (Figure 3 à Figure 14)¹ rassemblent l'ensemble des informations pour tout le dispositif d'observation sociale mis en place à La Poste. Ce sont des cartes des différents pôles qui visualisent par conséquent le réseau d'observation sociale dans sa globalité. Sont ainsi mis en évidence les différents pôles présents dans le cadre d'un dispositif d'observation sociale et leurs rôles. Successivement apparaissent les analyses cumulées de l'ensemble des liens entre les différents pôles (Figure 3, Figure 5, Figure 7), puis les analyses cumulées des liens les plus significatifs entre les différents pôles pour chacune des quatre périodes (Figure 4, Figure 6, Figure 8, Figure 10). Les derniers graphiques font état de l'analyse cumulée de l'ensemble des liens sur les trois premières périodes (Figure 11), puis de l'analyse cumulée des liens les plus significatifs sur ces mêmes trois premières périodes (Figure 12), et enfin, de l'analyse cumulée des liens les plus significatifs sur la globalité des quatre périodes (Figure 14).

¹ Cette série de graphes est établie grâce au logiciel *Réseau-Lu* à partir des matrices des relations entre pôles (Annexe 3).

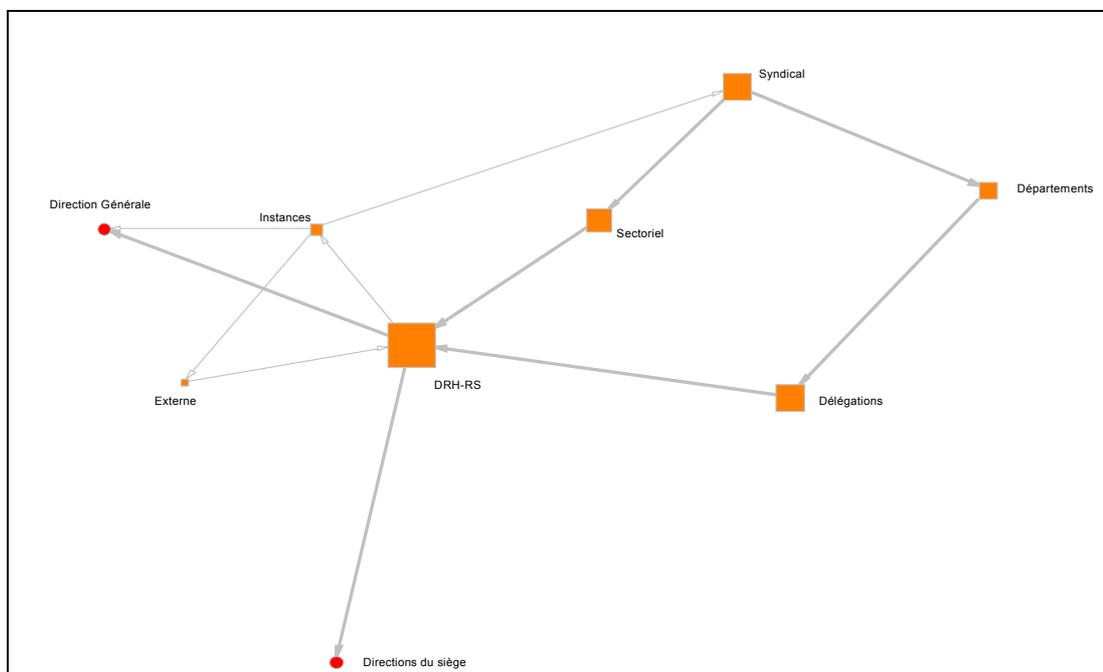


Les points rouges indiquent les entités destinataires de liens mais pas émetteur.

Le sens des flèches indique le sens de la relation « lien vers ».

La taille des items est proportionnelle à la fréquence cumulée des contacts avec les autres pôles.

Figure 3 : Analyse cumulée de l'ensemble des liens entre les différents pôles pour la 1^{ère} période 1995-1996



La spécificité ou significativité est obtenue par l'application d'une sélection de 50% des liens dont le poids est supérieur à la moyenne.

Figure 4 : Analyse cumulée des liens les plus significatifs entre les différents pôle pour la 1^{ère} période 1995-1996

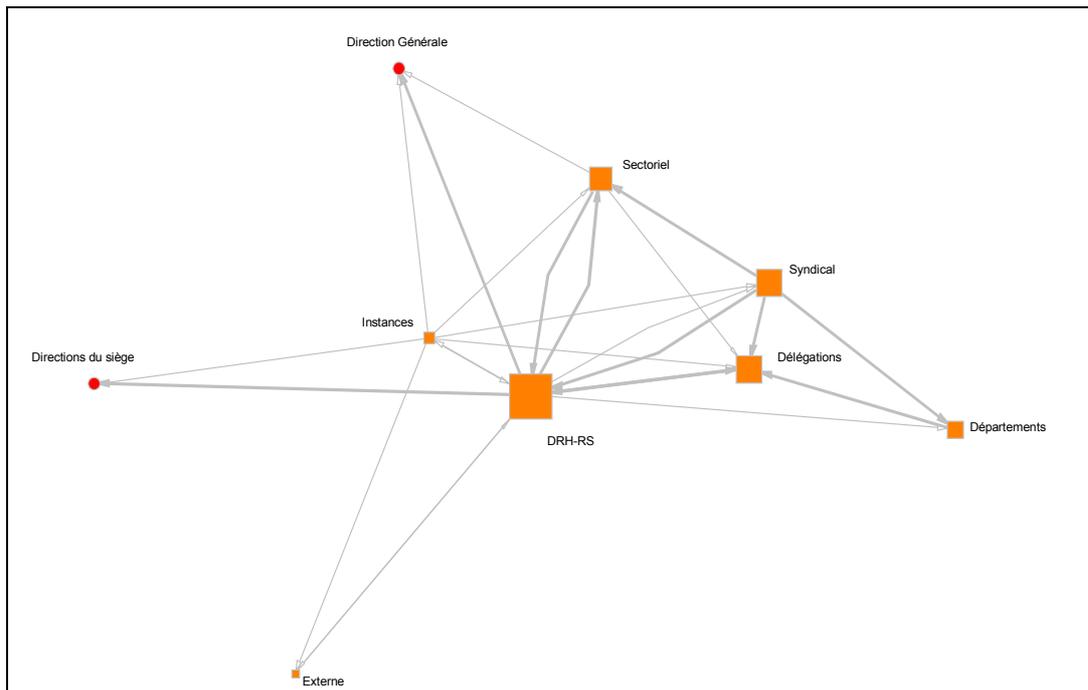


Figure 5 : Analyse cumulée de l'ensemble des liens entre les différents pôles pour la 2^{ème} période 1996-1997

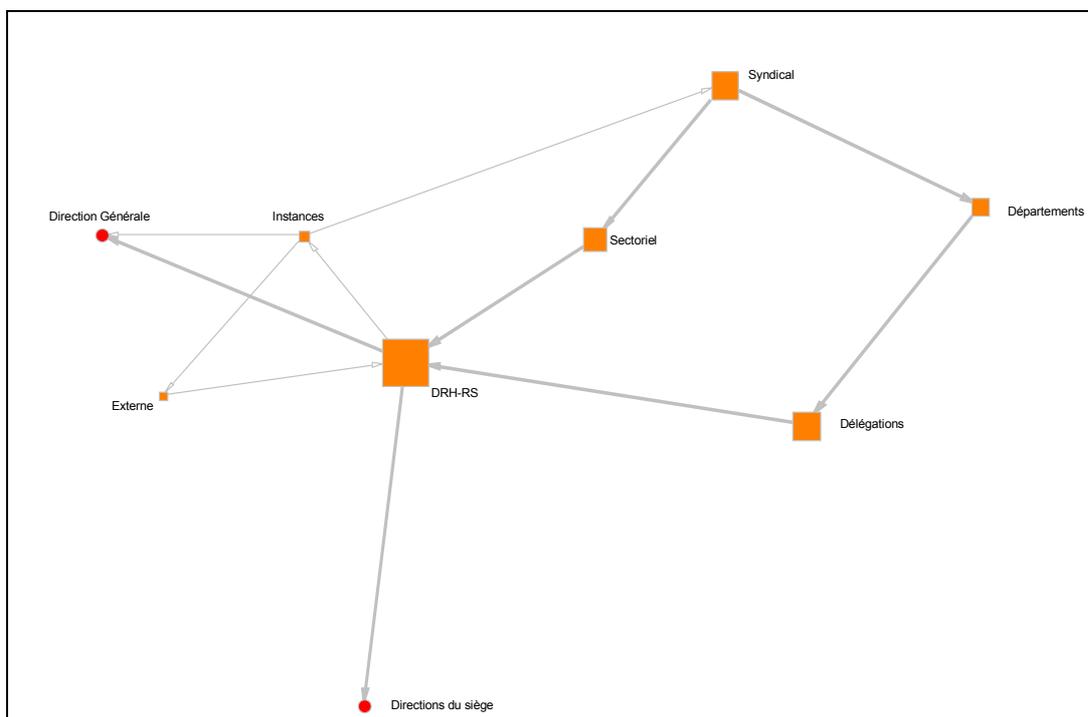


Figure 6 : Analyse cumulée des liens les plus significatifs entre les différents pôles pour la 2^{ème} période 1996-1997

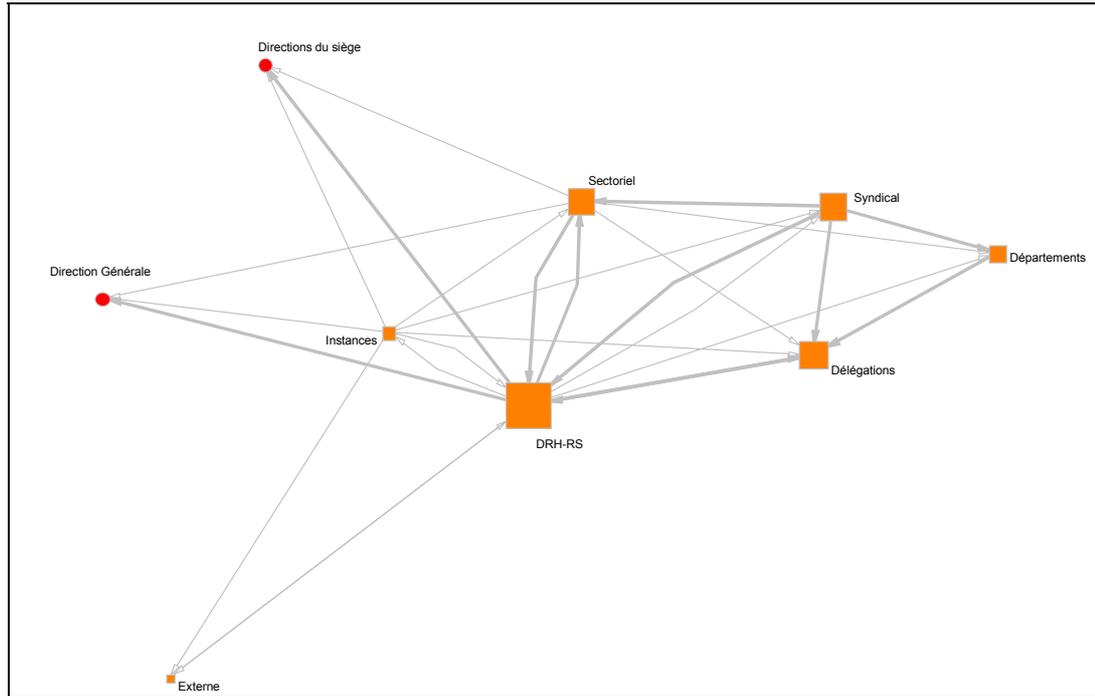


Figure 7 : Analyse cumulée de l'ensemble des liens entre les différents pôles pour la 3^{ème} période 1997-1998

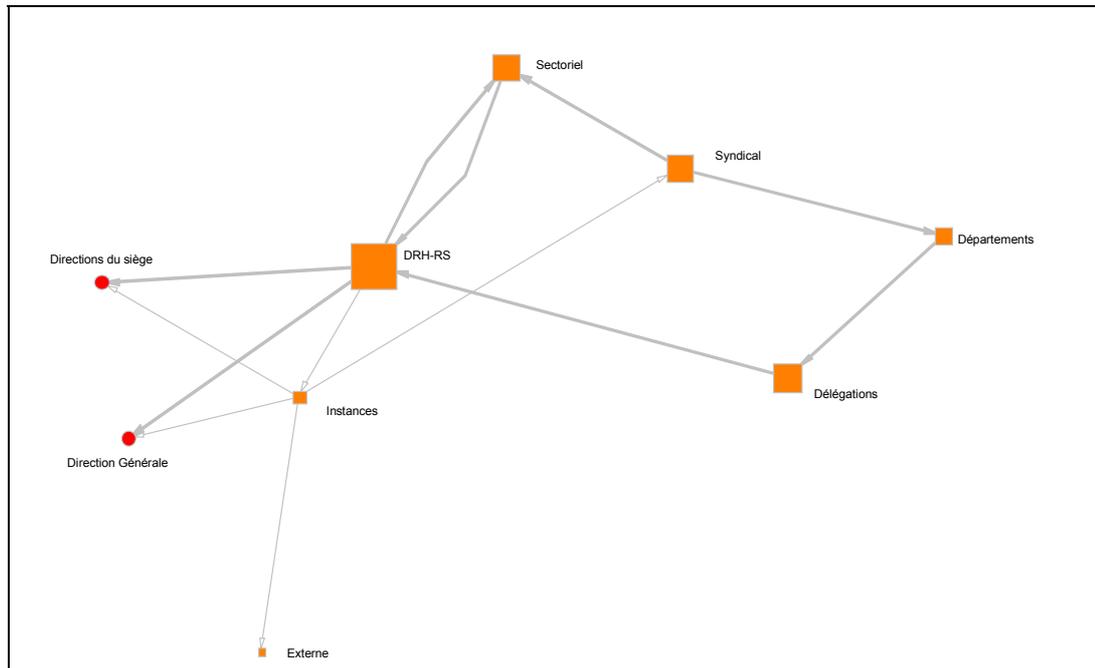


Figure 8 : Analyse cumulée des liens les plus significatifs entre les différents pôles pour la 3^{ème} période 1997-1998

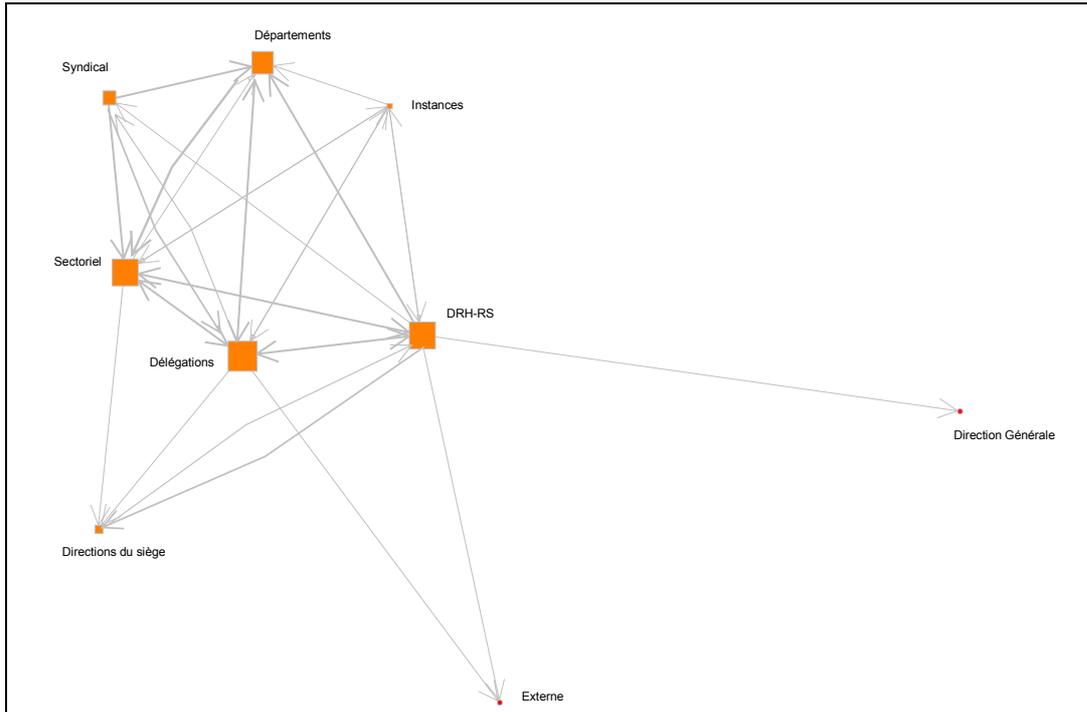


Figure 9 : Analyse cumulée de l'ensemble des liens entre les différents pôles pour la 4^{ème} période 2001-2002

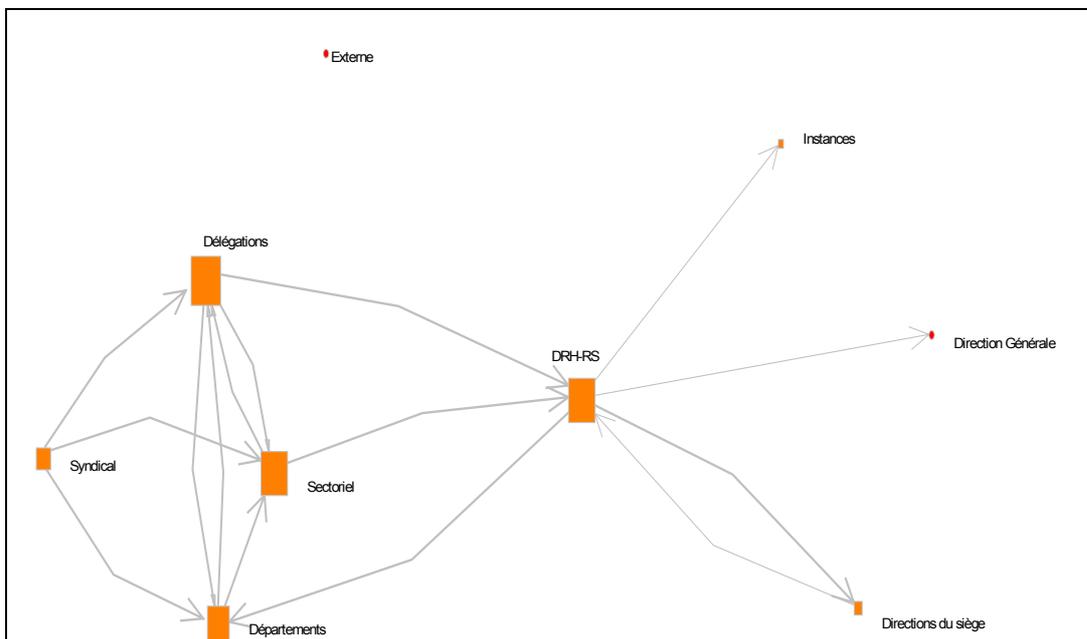


Figure 10 : Analyse cumulée des liens les plus significatifs entre les différents pôles pour la 4^{ème} période 2001-2002

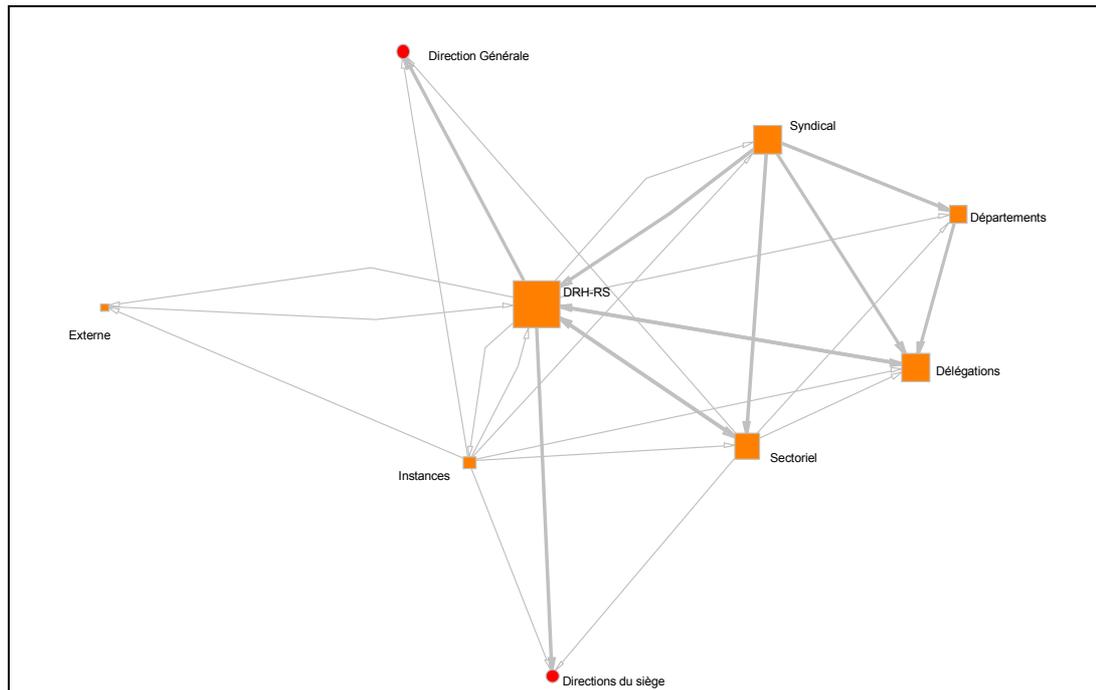


Figure 11 : Analyse cumulée de l'ensemble des liens entre les différents pôles pour les trois premières périodes de 1995 à 1998



Figure 12 : Analyse cumulée des liens les plus significatifs entre les différents pôles pour les trois premières périodes 1995 à 1998

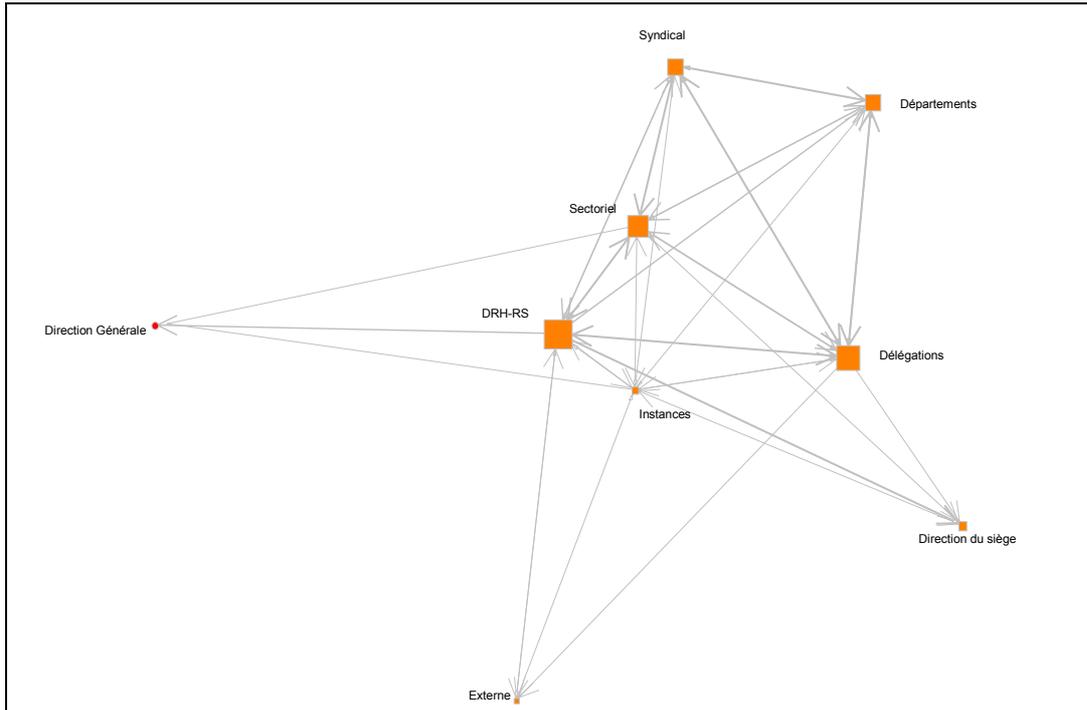


Figure 13 : Analyse cumulée de l'ensemble des liens entre les différents pôles pour les quatre périodes de 1995 à 2002

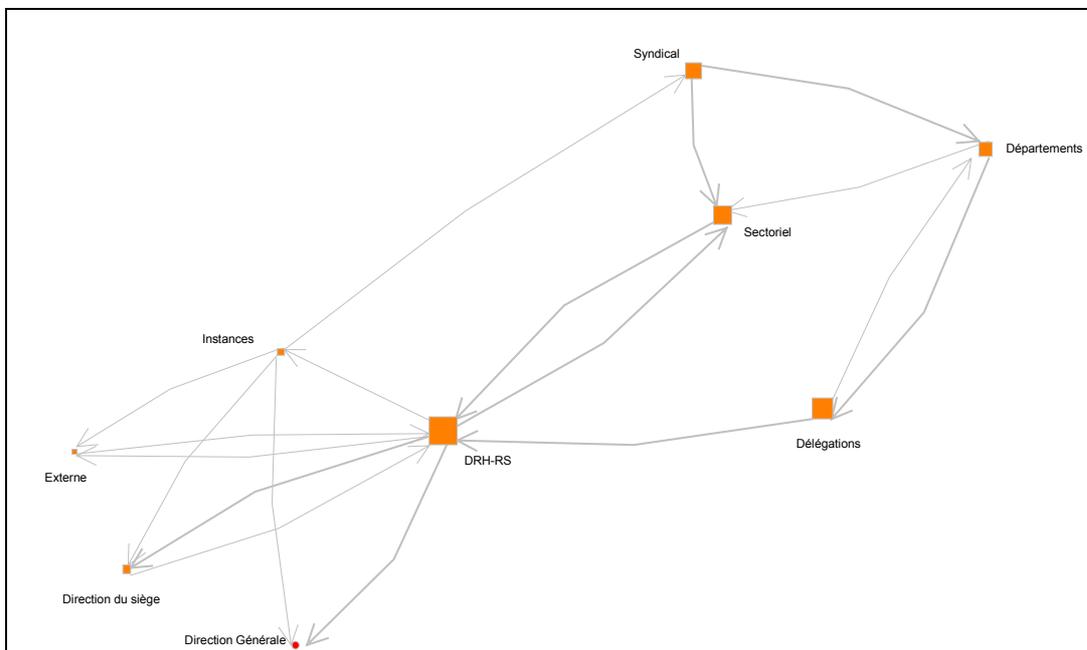


Figure 14 : Analyse cumulée des liens les plus significatifs entre les différents pôles pour les quatre périodes de 1995 à 2002

Ces différentes figures sont à la base des différentes analyses produites : tout d'abord, elles permettent de dégager les spécificités des réseaux de l'observation sociale de La Poste, puis de qualifier les rôles tenus par les différents pôles, et enfin, d'effectuer une analyse dynamique de ces réseaux.

2.1.1. Analyse des relations

L'activité de l'observation sociale est une activité de réseau. Il s'agit donc de déterminer la nature des acteurs et de leurs relations.

2.1.1.1. *Hétérogénéité des acteurs*

Les réseaux de l'Observation Sociale sont hétérogènes ; ils sont composés à la fois d'acteurs de différentes spécialités (et donc d'intérêts différents), de différents niveaux, de différents lieux, et de personnes extérieures à l'entreprise (Figure 1).

Les différentes spécialités sont représentées à travers les 10 Directeurs du siège (stratégie, communication, finance, affaires européennes et internationales...), les organismes d'études tels que IPSOS et Louis Harris, les organisations syndicales, la conseillère nationale, le GIP Action Sociale, la Direction de la Production Informatique. Les productions sont négociées, c'est-à-dire qu'elles donnent lieu à des discussions entre des acteurs, qui ne sont pas uniquement des spécialistes du dialogue social. L'existence de ces différentes spécialités n'implique pas pour autant que tous les membres d'une même spécialité soient présents.

Les graphes font aussi apparaître des acteurs de niveau différent : au sein même des délégations, sont reliés à l'Observation Sociale les Directeurs délégués et les correspondants en délégation. Différents lieux sont aussi évoqués : le siège à travers le Président, le Directeur Général et les Directeurs du siège, les délégations par le biais des Directeurs délégués et des correspondants en délégation, les départements avec les Directeurs départementaux et les correspondants.

Les réseaux de l'Observation Sociale sont aussi composés de personnes extérieures à l'entreprise. Cette ouverture sur l'extérieur est constante ; on la retrouve à travers les documents "permanents". Elle est aussi présente de manière croissante au cours des trois périodes à travers des acteurs aux compétences spécifiques. Le fonctionnement en réseau d'un dispositif d'observation sociale favorise cette ouverture sur l'environnement, et donc favorise l'hétérogénéité, du fait même de la remise en cause de la notion de frontières de l'entreprise : « la frontière organisationnelle est investie par les acteurs et les actants qui contribuent à la déplacer au gré de leurs stratégies individuelles et réticulaires modifiant le dosage du recours à la hiérarchie, au marchand et à la coopération » (Froehlicher T., 2000)¹.

Habituellement, on constate que le volume des échanges horizontaux augmente à mesure que le nombre de postes s'accroît et qu'ils sont davantage occupés par des

¹ Froehlicher T. (2000), « La dynamique de l'organisation relationnelle : conventions et réseaux sociaux au regard de l'enchevêtrement des modes de coordination », *Revue Finance, Contrôle, Stratégie*, Vol. 3, n° 2, juin, pp. 113-143.

professionnels (Hage J., Aiken M. et Marrett C.B., 1971)¹. La spécialisation des tâches augmente les besoins de coordination et d'intégration. Mais, la diversité dans un dispositif d'observation sociale (le nombre important de postes et de professions concernées) traduit la complexité du travail et non pas l'éclatement du travail découlant de la spécialisation des tâches.

2.1.1.2. *Caractère hiérarchique ou réticulaire des relations*

Les acteurs qui interagissent dans le cadre d'un réseau peuvent développer leurs interactions selon trois modalités (Callon M., 1991-a)² : des transactions marchandes, des relations hiérarchiques, des relations fondées sur la confiance. Les relations dites de réseau se distinguent des relations de transactions marchandes et de hiérarchie en ce qu'elles ne supposent pas un engagement codifié entre deux parties dont le non-respect est sanctionnable par une autorité "légale" extérieure. Elles reposent plutôt sur un ensemble de pratiques communes, d'habitudes, de règles du jeu implicites, de routines (Cohendet P., 1996)³, voir de confiance. Les transactions commerciales n'ayant pas lieu d'être observées vis-à-vis des productions de l'Observatoire Social, il s'agit ici de déterminer la part respective des relations hiérarchiques⁴ et des relations de réseau.

Le dispositif d'observation sociale met en place des réseaux formels et informels. Ces réseaux seront ici représentés séparément pour en faciliter la description, bien qu'ils coexistent et sont, pour ainsi dire, inséparables.

La Poste se caractérise par cinq niveaux hiérarchiques : le siège, la délégation territoriale (au nombre de 8), le département, l'échelon infra-départemental (groupement postal) et l'établissement. Des acteurs de tous niveaux hiérarchiques sont présents dans les graphes. La structure formelle de l'observation sociale correspond à la distribution officielle de l'information sociale via l'autorité hiérarchique et des responsabilités entre les directions ou les services et ceux qui les dirigent. Les réseaux d'observation sociale formels coïncident avec cette structure officielle. Le système formel d'observation sociale comprend les interactions entre les membres de l'observation sociale et ses subdivisions telles que prescrites par la structure formelle. Les échanges qui s'articulent à partir de l'organigramme ou qui sont véhiculés à partir des procédures standard, des politiques ou des directives, de la correspondance, des rapports, etc., sont considérées comme officielles. Il est fait ici référence aux remontées d'information quasi-systématiques vers la hiérarchie : le correspondant observation sociale au niveau d'un département transmet automatiquement ses productions à son supérieur hiérarchique, parfois avant même de diffuser l'information à son homologue du niveau Délégation. Il est probablement

¹ Hage J., Aiken M. et Marrett C.B. (1971), « Organization structure and communications », *American Sociological Review*, Vol. 36, n° 5, octobre, pp. 860-871.

² Callon M. (1991-b), *Variété et irréversibilité dans les réseaux de conception et d'adoption des techniques*, Centre de Sociologie de l'Innovation, Ecole des Mines de Paris.

³ Cohendet P. (1996), « Réseaux, pertinence et cohérence », in Cohendet P., Jacot J-H. et Lorino P. (sous la direction de), *Cohérence, pertinence et évaluation*, Collection Gestion, Paris : Economica, pp. 137-158.

⁴ A noter que dans l'approche structurale, une mesure du degré de hiérarchie au sein d'un réseau est proposée : voir une présentation rapide des travaux de Burt R. dans Degenne A. et Forsé M. (1994), op. cit., p. 149.

futile, voire impossible, de concevoir un dispositif formel d'échange qui comblerait tous les besoins d'observation sociale d'une organisation ou de ses membres. Des échanges informels sont mis en place quand les membres de l'observation sociale ou de l'organisation en général, ont besoin d'éléments sociaux et qu'il n'y a pas de canaux officiels pour le faire ou que l'utilisation de canaux formels présente des risques du point de vue des intérêts personnels ou des politiques existantes.

L'observation sociale, comme tout dispositif organisationnel, met en place des canaux informels. L'observation sociale issue de ces échanges est faite d'interaction non prescrites par la structure d'autorité formelle ou par les procédures officielles de l'organisation (bien que, avec le temps, certains arrangements informels puissent faire l'objet d'une approbation officielle). L'observation sociale informelle est omniprésente ; dans certains cas, elle n'a aucun rapport avec les arrangements formels alors que dans d'autres, elle peut leur faire concurrence. Non seulement les réseaux informels sont plus étendus et plus flexibles que les réseaux formels, mais ils sont aussi plus dynamiques et plus imprévisibles que ces derniers. Cela ne signifie pas pour autant que la dimension informelle des réseaux de l'observation sociale soit le fruit du hasard ou même uniforme, ou encore que tous les membres d'un dispositif d'observation sociale soient liés entre eux de la même manière.

L'observation sociale informelle peut s'inscrire dans le contexte de l'exécution du travail, sans être formelle même si elle emprunte des canaux formels, et elle peut s'inscrire dans le contexte des relations interpersonnelles ou encore dans celui des relations sociales. Les échanges interpersonnels, caractéristique de la plupart des réseaux d'observation sociale informels, favorisent la confiance, la cohésion et le support moral, l'apprentissage et la rétroaction. Ce qui en résulte peut être utile à l'observation sociale dans la mesure où cela contribue à augmenter la satisfaction et la motivation des membres (par exemple, en palliant les déficiences du système d'observation sociale formel) ; il peut également en résulter des dysfonctions lorsque, par exemple, les échanges informels contribuent à encourager des loyautés ou des normes qui vont à l'encontre des buts ou des règles formels. Mais nous n'avons pas rencontré de telle situation dans notre cas. Il s'avère en réalité que les canaux de communication informels sont plus efficaces dans l'implantation de changements quand ces derniers sont complexes et risqués. Les réseaux interpersonnels informels concourent à appuyer les innovations provenant d'une unité administrative donnée en favorisant la cohésion et le support du groupe. De même, du fait que les échanges informels, dans de tels cas, visent une situation particulière et permettent une rétroaction rapide, il devient plus facile de répondre aux besoins et aux questions spécifiques que de telles situations engendrent (Fidler L.A. et Johnson J.D., 1984)¹.

Dans le dispositif d'observation sociale, comme au sein de toute organisation, les leaders essaient parfois de restreindre certaines informations sociales informelles en ordonnant aux membres de ne pas communiquer certaines informations. Ce constat est fait surtout du point de vue d'une circulation descendante de l'information sociale. On peut même, dans certains cas, imposer que ces informations soient validées ou même censurées avant d'être communiquées, a fortiori lorsqu'elles sont communiquées à l'extérieur de l'unité. ces situations sont fréquentes au sein du dispositif d'observation sociale de La Poste.

¹ Fidler L.A. et Johnson J.D. (1984), « Communication and innovation implementation », *Academy of Management Review*, Vol. 9, n° 4, octobre, pp. 704-711.

Les relations que l'on peut qualifier de hiérarchiques sont celles qui lient l'Observatoire Social avec la DRH, le Directeur Général, le Président. Ce sont des relations qui se situent au niveau du siège. Dans un sens, ces relations se basent sur l'autorité, dans l'autre sens elles justifient et rendent crédible l'existence de l'Observatoire Social. Il paraît normal que la DRH soit un acteur omniprésent puisque hiérarchiquement l'Observatoire Social est sous son autorité. Cependant, toutes les relations entre l'Observatoire Social et la DRH, ou ses services, ne peuvent être qualifiées de hiérarchiques, en particulier lorsqu'il s'agit d'acteurs aux compétences spécifiques (service disposant des fichiers du personnel, GIP action sociale).

La diffusion des documents a tendance à être hiérarchique. En effet, l'Observatoire Social rend compte de ces études à ses supérieurs hiérarchiques (DRH, Directeur Général, Président), et diffuse les documents périodiques ou à caractère général aux Directeurs des différents niveaux hiérarchiques. Le recueil des informations au contraire fait plus appel à des relations de réseau ; les acteurs contactés sont hétérogènes.

Globalement, on peut considérer qu'il se dégage deux catégories de documents : les documents que l'on peut qualifier de "hiérarchiques" de part les thèmes qu'ils abordent (effectifs, conditions de travail, rémunérations, relations professionnelles), les acteurs qui leur sont liés, leur diffusion, et les documents qui relèvent d'une démarche transversale ou de réseau. La première catégorie, qui comprend *le Bilan Social*, *le Socioscope*, *les Notes de Conjoncture Sociale*, ne fait que révéler des thèmes qui seront développés plus en profondeur à travers les documents de la seconde catégorie. Par exemple, *les Notes de Conjoncture Sociale* révélaient périodiquement les préoccupations des agents relatives aux horaires et aux réorganisations du travail. Ces points ont par la suite fait l'objet d'une étude prospective à travers *l'enquête sur l'aménagement du temps de travail*. Cette première catégorie de documents constitue le socle sur lequel se base l'Observation Sociale pour aller au-delà et déboucher sur une dynamique transversale : *l'enquête sur l'examen d'aptitude* a fait l'objet d'une phase documentaire basée en partie sur *le Socioscope* qui a contribué au choix des populations à interroger et à la rédaction du questionnaire. Les deux catégories de documents évoquées sont donc complémentaires.

2.1.1.3. Des relations aux polarités multiples

La structure d'un dispositif d'observation sociale influence à la fois la nature et le sens des échanges. L'organisation hiérarchique classique (observation sociale du siège, correspondants observation sociale en délégation, correspondants observation sociale en département) favorise les échanges verticaux de documents. Ces échanges sont souvent formels, dans la mesure où leur contenu est pour ainsi dire officiel. En général, plus le degré de formalisation est élevé et plus il y a de différences entre les niveaux de pouvoir, plus la proportion d'échanges verticaux sera élevée.

La communication verticale relie les superviseurs et les subordonnés ; elle peut circuler du haut vers le bas (des superviseurs vers les subordonnés) ou du bas vers le haut (des subordonnés vers les supérieurs).

Lorsque l'on observe les liens les plus significatifs (Figure 4, Figure 6, Figure 8, Figure 10), on s'aperçoit qu'il n'existe quasiment pas d'échanges de documents vers la base, exception faite des relations de la DRH-RS vers le pôle sectoriel pour la troisième période (même si le pôle sectoriel n'est pas forcément considéré comme hiérarchiquement inférieur à la DRH-RS), et des relations de la DRH-RS et des Délégations vers le pôle Départements, ainsi que des Directions du siège vers la DRH-RS pour la dernière période. Or, les échanges vers le bas sont essentiels pour le bon fonctionnement d'un dispositif tel que celui de l'observation sociale. Il faut néanmoins relativiser ces résultats puisque ce type d'échanges se compose essentiellement des retours d'information qui ont fait l'objet de synthèses, ce qui signifie concrètement qu'un correspondant qui communiquera un flot d'information ne recevra souvent en retour qu'un seul et unique document présentant la synthèse des informations recueillies sur tout le territoire. Il s'avère que ce type d'échanges verticaux adoptent souvent des formes autres que les documents (relations de conseils par téléphone par exemple). La communication vers le bas reste un mécanisme essentiel pour la mise en place et le développement des dispositifs d'observation sociale. Elle prend les formes suivantes :

- des directives spécifiques concernant les documents à réaliser ;
- de l'information donnant des explications sur les documents à réaliser, leurs significations et leurs relations avec d'autres actions menées au sein de l'entreprise ;
- de l'information sur les méthodologies ;
- de la rétroaction sur les documents fournis.

Ces communications ont leur importance. La motivation et l'engagement d'un individu s'améliorent lorsqu'il est en mesure de bien comprendre l'importance du travail qu'il accomplit ; dans ces circonstances, la prise de décision s'améliore. Aider les responsables de l'observation sociale à bien comprendre leurs tâches et leur indiquer comment elles contribuent aux buts de l'organisation peut favoriser une meilleure coordination, et peut les aider dans leur construction de réseau lorsqu'ils devront intéresser d'autres acteurs.

Les échanges verticaux se font aussi dans l'autre sens. La circulation des documents du bas vers le haut de la hiérarchie alimente le système de suivis et de contrôles sur les opérations. Elle est en un sens un support à la prise de décision, dans la mesure où ceux et celles qui sont situés aux échelons supérieurs ont besoin d'information sur ce qui se passe aux échelons inférieurs pour prendre leurs décisions et pour définir des orientations. Les subordonnés fournissent aussi de l'information sur des actions et des problèmes menés ou rencontrés par leurs pairs, sur ceux qui dépendent d'eux hiérarchiquement. Ces échanges sont à la base du fonctionnement du dispositif d'observation sociale. Ils constituent des relations constantes sur toutes les périodes (Figure 3, Figure 5, Figure 7, Figure 9) ; départements vers délégations, délégations vers DRH-RS, DRH-RS vers la Direction Générale, les instances et les Directions du siège,... Ces relations font également partie des liens qualifiés de significatifs, que

l'on observe les périodes les unes à la suite des autres (Figure 4, Figure 6, Figure 8, Figure 10), ou de manière groupée (Figure 12, Figure 14).

Parallèlement aux relations verticales, il existe un grand nombre de communications latérales ou horizontales qui relient les individus travaillant soit dans une même unité, soit dans des divisions et à des niveaux interdépendants, soit même dans des organisations différentes (les responsables d'observation sociale au niveau de la DRH de La Poste ont des échanges avec les observatoires sociaux d'autres entreprises publiques : Figure 1). Les échanges horizontaux facilitent la coordination des tâches, la solution de problèmes, le partage de l'information et la résolution de conflits (Goldhaber G.M., 1986)¹. La plupart de ceux-ci ont lieu entre pairs plutôt qu'entre supérieurs et subordonnés ; lorsqu'elles s'établissent entre cadres de rangs hiérarchiques différents, les communications horizontales ont pour effet de diminuer l'importance relative de statut (Downs A., 1967 ; Blau P.M. et Scott W.R., 1962)².

Concrètement, dans le cadre des réseaux d'observation sociale de La Poste, les échanges horizontaux de documents relient les acteurs dont les tâches sont interdépendantes, les unités de travail et les directions de l'observation sociale. Une partie de ces échanges emprunte des canaux formels de transmission mais dans une moindre mesure que les échanges verticaux. La spécialisation du travail (ou des tâches) et la diversité dans les composantes de la structure du dispositif d'observation sociale ont pour effet de stimuler une circulation horizontale, comme le montrent les relations établies entre la DRH-RS et le GIP Action Sociale ou la Direction de la Production Informatique (Figure 1).

En théorie, les communications horizontales seraient plus fréquentes que les communications verticales. Dans le cadre de notre étude, ces relations ne dominent pas ; les documents ont tendance à circuler davantage de manière verticale qu'horizontale. Mais, il existe néanmoins nombre de relations horizontales dans le cadre des réseaux d'observation sociale de La Poste : les relations entre le pôle sectoriel et la DRH-RS sont significatives et se retrouvent sur toutes les périodes (Figure 4, Figure 6, Figure 8, Figure 10), comme les relations entre le pôle Délégations et le pôle Sectoriel (Figure 3, Figure 5, Figure 7, Figure 9). L'absence de relations latérales ne serait pas pour autant un inconvénient ; s'il n'y a pas de problèmes de coordination à résoudre par les pairs, le contenu de leurs communications peut prendre des formes qui sont non souhaitables ou nuisibles au fonctionnement de l'organisation (Katz D. et Kahn R.L., 1966)³.

Ces relations latérales ont tout de même l'avantage d'être moins sujettes à la distorsion. Pour diverses raisons, les membres d'une organisation utilisent plus facilement les canaux latéraux et sont ainsi moins portés à restreindre, à retenir ou déformer leurs messages. Ceci dit, certaines relations transversales développées au sein du dispositif d'observation sociale de La Poste peuvent être orientées : nous faisons référence ici aux relations auxquelles participe le pôle syndical ou encore aux relations entre l'observatoire social de la DRH-RS et le pôle Sectoriel, ce dernier souhaitant de plus en plus gérer son dispositif de manière autonome.

¹ Goldhaber G.M. (1986), *Organizational Communication*, 4^{ème} édition, Dubuque, Iowa : Brown, p. 121.

² Downs A. (1967), *Inside bureaucracy*, Boston, Little : Brown, p. 113.

Blau P.M. et Scott W.R. (1962), *Formal organizations*, San Francisco, Ca. : Chandler, pp. 116-139.

³ Katz D. et Kahn R.L. (1966), op. cit., p. 244.

Contrairement à l'information communiquée verticalement, dans un sens ou dans l'autre, l'information communiquée horizontalement sert le plus souvent à assurer une meilleure coordination et est donc moins menaçante. De même, la communication latérale est susceptible d'être davantage bilatérale (ou multilatérale) qu'unilatérale, plus officieuse qu'officielle, plus informelle que formelle, et transmise de personne à personne ou verbalement plutôt que par écrit. Ces dernières caractéristiques expliquent le fait que ces relations latérales sont moins présentes sur les graphes que les relations verticales, mais permettent aussi une rétroaction plus rapide et plus fréquente et des distorsions moins nombreuses. Parce que les pairs ont un cadre de référence commun, leurs messages ont des sens similaires ; il est plus facile et moins risqué de faire preuve d'ouverture et de sincérité personnelle dans la communication horizontale.

Ces remarques se vérifient tout particulièrement dans le cadre des relations à l'externe. Il importe que les relations et les communications du dispositif d'observation sociale avec son environnement puissent être utilisées à son avantage et qu'elles lui permettent de contrôler les facteurs environnementaux. Au cours de nos entretiens, les responsables de l'observation sociale au niveau de la DRH-RS ont reconnu se tenir informé du climat social présent dans les entreprises publiques, considérant que les revendications de certaines catégories de salariés peuvent être communes (veille sociale externe). Sous un autre angle, le besoin de coopérer avec d'autres organisations (de conseil ou de services comme IPSOS, Louis Harris ou le CSA par exemple : Figure 1) pour fournir des services plus complets ou de meilleurs services peut aussi être à la base d'une ouverture du dispositif d'observation sociale vers l'extérieur. On constate également l'établissement de relations entre les organisations de même type : présentation lors de séminaire, échanges d'expérience avec d'autres responsables d'observation sociale d'entreprises de service public. Tout en facilitant la coordination des tâches, la communication entre pairs contribue également à soutenir l'individu aux plans affectif et social.

Les échanges horizontaux font contrepoids au pouvoir des responsables hiérarchiques ; c'est pourquoi ces derniers essaient souvent de les restreindre et de les contrôler. Plus l'organisation est menée de manière autoritaire et de manière à contrôler les membres aux niveaux les plus bas, plus elle cherchera à régir et à limiter les communications horizontales. Si les membres ne peuvent pas communiquer entre eux, ils seront incapables de coordonner leurs efforts pour réaliser des choses qui ne sont pas sanctionnées par la direction. La question qui se pose alors est de savoir si le dispositif d'observation sociale mis en place à La Poste cherche à restreindre les relations latérales, le dispositif "hiérarchique" cherchant à contrôler et filtrer les informations, ou si le dispositif n'est pas encore assez reconnu et stabilisé pour que ce type de relations voient le jour à travers des documents. Par ailleurs, entre également en ligne de compte dans ce type de relation la culture d'entreprise ; les acteurs du dispositif d'observation sociale de La Poste sont cloisonnés et ont tendance à se centrer sur leur unité, ils n'ont pas toujours le réflexe d'échanger leurs expériences.

Il n'en reste pas moins que les interactions horizontales sont d'autant plus importantes que les tâches deviennent complexes et qu'elles devront être assumées

par des professionnels. Ces derniers cherchent l'appui de leurs pairs et à s'identifier à eux, ce qui favorisent les interactions latérales et informelles.

2.1.1.4 *Des relations absentes des graphes*

Certaines relations sont présentes dans le cadre du dispositif d'observation sociale mais n'ont pas pu être retranscrites ou systématiquement retranscrites sur les graphiques du fait qu'elles ne donnent pas forcément lieu à une publication du dispositif. Nous faisons ici référence aux collaborations entre métiers, ainsi qu'aux collaborations entre entités.

Les contraintes auxquelles sont soumises les entreprises les obligent souvent à tirer beaucoup mieux parti qu'autrefois des synergies latentes entre divisions de produits ou entre métiers. Si les réseaux entre pôles distincts sont les plus facilement repérables, il devient beaucoup plus délicat de faire état de toutes les relations entre métiers existantes dans le cadre d'un dispositif d'observation sociale, même si certaines de ces coopérations sont sous-entendues (l'observatoire social de la DRH-RS fait appel aux services informatiques, au service communication, aux autres départements de la DRH du siège).

La collaboration entre les divers services et les multiples métiers affairant à l'aspect social d'une entreprise est un facteur clé de succès et de rapidité du processus d'observation sociale. Le dispositif d'observation sociale ne s'organise tout de même pas comme les projets, c'est-à-dire en regroupant officiellement des acteurs issus d'horizons et de disciplines différents mais ayant un intérêt commun. L'organisation par projets a permis de grands progrès notamment dans le domaine de l'innovation (Midler C., 2000)¹, mais le dispositif d'observation sociale se doit de fonctionner sur des relations plus souples. Les dispositifs d'observation sociale doivent tenter de construire une capacité à assembler efficacement les diverses compétences utiles à la réalisation d'un développement particulier, sans pour autant que cet assemblage soit immuable. Il ne faudrait pas se trouver confronté au problème inverse de maintien d'une compétence suffisante dans chaque métier et d'une accumulation de connaissances à travers divers projets. Les règles de gestion de chaque projet privilégient en effet le respect des objectifs de délais de performances et de coût au détriment du travail de documentation des alternatives envisagées et de capitalisation des savoirs acquis, ce qui ne serait pas toujours profitable au dispositif d'observation sociale.

La collaboration efficace entre entités d'un même pôle (collaboration entre délégations, entre départements) est encore plus difficile qu'entre les métiers. D'une part, "l'objet commun" est plus lointain qu'entre services/métiers participant à la production d'un même document ; d'autre part, le système de gestion encourage souvent une décentralisation des décisions et les membres de l'encadrement, jugés sur les performances de leur centre de profit, sont peu enclins à perdre du temps au profit d'autres entités. Face à ces problèmes, certains établissements ont renoncé à tirer parti de synergies lointaines avec d'autres établissements. Il en va de même pour

¹ Midler C. (2000), *L'auto qui n'existait pas, management des projets et transformation de l'entreprise*, Collection Stratégies et Management, Dunod : Paris.

les départements ou les délégations qui finalement communiquent trop peu entre eux, si ce n'est finalement par l'intermédiaire du dispositif.

Mais il arrive qu'un pôle identifie de réelles synergies entre les activités de ses entités ou entre des événements survenus, et décide de les exploiter, par exemple en créant un document contenant des informations difficiles à acquérir et à exploiter par ses entités. Comme pour les collaborations entre pôles, les collaborations entre entités sont largement dépendantes des réseaux multiples qui traversent le dispositif d'observation sociale.

Notons enfin que, même à l'âge du groupware, la collaboration entre implantations géographiques dispersées d'un même dispositif reste un exercice difficile (cas de La Poste), pourtant rendu nécessaire par le désir de localiser l'information et la réflexion près des sources de savoir et le développement de l'observation sociale au plus près des salariés.

Chaque acteur du réseau possède un élément constitutif de la cohérence de l'observation sociale dans son environnement ; les partenaires sont davantage imbriqués dans des relations multilatérales où chacun détient une part de la connaissance totale, essentielle au bon déroulement du processus d'observation sociale. De ce fait, il est nécessaire de créer un lieu d'interaction où les échanges sont possibles pour développer un dispositif d'observation sociale "tourbillonnaire"¹ qui s'oppose à l'observation sociale hiérarchique et linéaire. L'interactivité, y compris les relations transversales, sont essentielles au fonctionnement de l'observation sociale. Cet aspect n'est peut-être pas suffisamment développé dans le dispositif mis en place à La Poste.

2.1.2. Les rôles des pôles

A travers l'analyse des graphes, on s'aperçoit que des réseaux variés peuvent être développés entre acteurs et groupes d'acteurs et, par conséquent, des rôles de communicateurs s'établissent à l'intérieur de l'organisation. La prise de conscience de la multiplicité des rôles tenus dans les dispositifs d'observation sociale est riche d'enseignements. Les différences entre acteurs et groupes d'acteurs existent. Ainsi, les groupes d'acteurs en relation dans le cadre d'un dispositif d'observation sociale ne se conforment pas à un seul modèle d'interaction. Cette recherche a permis de relever des rôles et des fonctions spécifiques d'observation sociale que certains individus sont susceptibles d'assumer. Ces rôles sont des idéaux-types issus de la littérature, ils sont donc décontextualisés et ne sont pas toujours visibles sur les figures présentées. Néanmoins, quatre catégories de rôles méritent une attention particulière : celui de gardien (gate-keeper), celui d'agent de liaison, celui de leader d'opinion, et celui de diffuseur (Rogers E.M. et Agarwala-Rogers R., 1976)².

Les dirigeants et managers peuvent traiter plus efficacement avec les dispositifs d'observation sociale s'ils réussissent à saisir les rôles que jouent certains acteurs au

¹ En référence au processus d'innovation tourbillonnaire décrit par les travaux du Centre de Sociologie de l'Innovation de l'Ecole des Mines de Paris.

² Rogers E.M. et Agarwala-Rogers R. (1976), *Communication in organizations*, New York : Free Press, p. 133.

sein des relations d'observation sociale, s'ils comprennent les comportements associés à ces différents rôles et les conséquences qui en découlent pour le fonctionnement du dispositif. Certains rôles peuvent avoir, à l'occasion, une dimension politique alors que d'autres ne sont pas explicitement politiques. Et pourtant, tous les rôles ont des effets sur les dispositifs et leur gestion. Par leurs contacts avec le terrain, c'est-à-dire avec les salariés, les gardiens et les diffuseurs par exemple, peuvent influencer les réactions de la hiérarchie à l'égard du personnel. L'application du dispositif dépend en bonne partie de la coordination des activités d'observation sociale, un rôle assumé par les agents de liaison ; les diffuseurs renforcent également la coordination entre les unités (un rôle très important dans un dispositif géographiquement éclaté). La capacité d'adaptation du dispositif peut être influencée d'une façon significative par les leaders d'opinion et les gardiens.

2.1.2.1. *Les gardiens*

Les gardiens contrôlent les relations qui empruntent un réseau donné. L'individu qui occupe une position par où des messages doivent passer, joue jusqu'à un certain point un rôle de gardien ; le réseau de relations peut être formel aussi bien qu'informel. Par exemple, n'importe quel maillon dans un réseau apparenté à une chaîne est un gardien. Les positions des gardiens sont également situées dans la hiérarchie formelle de l'organisation. Ainsi, dans le cadre des réseaux d'observation sociale de La Poste, les correspondants en délégation sont des gardiens dans la structure formelle. Dans certains cas, les acteurs chargés de l'observation sociale au niveau des établissements peuvent aussi être dans une position informelle de gardien. Ces acteurs peuvent communiquer de manière informelle dans le dispositif ou encore participer aux activités d'un autre domaine ou en faire partie (réunions entre chefs d'établissement, participation à un projet management-qualité, etc.) ce qui lui fournit autant d'occasions d'échanger des informations intéressantes dans le cadre de l'observation sociale.

Agissant comme un filtre contrôlant le volume des messages, les gardiens exercent une fonction importante en évitant la surcharge d'informations, spécialement celles qui sont acheminées du bas vers le haut. Que cela soit accompli sans distorsions et omissions qui puissent être dommageables pour le dispositif dépend du critère utilisé par les gardiens pour régulariser le flot d'informations. Les critères utilisés par les gardiens pour filtrer l'information peuvent avoir des conséquences lourdes. Un directeur d'établissement peut minimiser le malaise d'une catégorie de salariés de son établissement. Davantage de recherches doivent être faites sur le choix des critères utilisés par les gardiens de l'observation sociale, puisque les problèmes qui y sont reliés vont bien au-delà des habituels problèmes de clarté et d'efficacité dans la circulation des informations. Les gardiens nuisent à l'efficacité du dispositif d'observation sociale lorsqu'ils empêchent l'accès aux informations, ou lorsqu'ils imposent des délais trop longs.

Les gardiens n'ont pas qu'un côté négatif. Il est aussi possible de constater l'aide et la disponibilité des gardiens à travers l'écoute et les conseils ou la mise en perspective qu'apportent parfois les responsables d'observation sociale des délégations. C'est aussi le rôle que joue le responsable d'observation sociale qui fait la démarche de se déplacer et d'aller à la rencontre d'un directeur d'établissement ou de son DRH afin de le familiariser avec les procédures mises en place dans le cadre

du dispositif d'observation sociale ou encore afin de lui faire une présentation sur le droit syndical qui lui permettra de mieux affronter ses partenaires sociaux lors de prochaines rencontres. Autre illustration rencontrée dans une entreprise publique au niveau d'une Direction Régionale, la production d'un document aidant les managers à mieux gérer les absences (droit, entretien de retour, ...).

2.1.2.2. *Les agents de liaison*

Les agents de liaison et les têtes de pont sont des individus qui relient les réseaux dans le dispositif d'observation sociale. Ces rôles peuvent être formels ou informels et peuvent viser les réseaux verticaux ou horizontaux. On surnomme tête de pont, le membre d'un des systèmes reliés sur qui s'appuie la liaison ; l'agent de liaison, quant à lui, n'appartient à aucun des systèmes reliés. La coordination assurée par les agents de liaison et les têtes de pont est cruciale au bon fonctionnement du dispositif d'observation sociale.

Idéalement, les agents de liaison acheminent l'information entre les groupes ou les systèmes (Rogers E.M. et Agarwala-Rogers R., 1976)¹. Le fonctionnement du dispositif est perturbé si les agents de liaison sont inopérants. Des conséquences encore plus graves résultent de la perte ou de la disparition de ces agents ; ils sont en fait associés étroitement aux structures de l'organisation. Dans une étude des modèles de communication effectuée auprès de gestionnaires d'une agence américaine responsable de la recherche navale, on a pu vérifier qu'en enlevant les agents de liaison, on désorganisait les opérations. Les réseaux affectés se sont démembrés (Jacobson E. et Seashore S., 1951)².

« La caractéristique de ceux qui assurent ces liaisons tient plus à leur capacité d'établir la communication dans le réseau organisationnel » qu'à des qualités personnelles particulières (Rogers E.M. et Agarwala-Rogers R., 1976)³. En fait, les recherches indiqueraient qu'il y a peu de différences entre ceux qui assurent ces liaisons et d'autres membres de l'organisation, bien qu'il soit permis de croire que ces individus partagent les qualités (ou les normes) des groupes dont ils assurent la liaison. Les recherches révéleraient également que, en général, les gestionnaires situés aux niveaux supérieurs de l'organisation seraient plus susceptibles de jouer ce rôle.

On peut aussi se demander combien il y a d'agents de liaison dans une organisation. « La plupart des analyses de réseaux indiquent que de 5 à 20 pour cent des membres d'une organisation agissent comme agents de liaison » (Rogers E.M. et Agarwala-Rogers R., 1976)⁴. Cependant les résultats des recherches varient considérablement d'une étude à l'autre, soit à cause des différences dans les méthodes de recherche, soit parce que le degré d'interdépendance requis chez les membres d'organisations différentes ou exerçant des tâches différentes varie beaucoup.

La structure et la stabilité des réseaux d'observation sociale et des rôles individuels sont importantes tant du point de vue théorique que du point de vue pratique. Dans le

¹ Rogers E.M. et Agarwala-Rogers R. (1976), op. cit., p. 136.

² Jacobson E. et Seashore S. (1951), « Communications patterns in complex organizations », *Journal of Social Issues*, Vol. 7, pp. 28-40.

³ Rogers E.M. et Agarwala-Rogers R. (1976), op. cit., p. 138.

⁴ Rogers E.M. et Agarwala-Rogers R. (1976), op. cit., p. 137.

cadre de la mise en place d'un dispositif d'observation sociale, cela est d'une importance stratégique au sens où l'organisation doit décider, premièrement, si elle a besoin de mettre en place des mécanismes de liaison et, deuxièmement, où de tels mécanismes doivent être situés. Dans certains cas, en l'absence de mécanismes informels, on doit créer des mécanismes formels. Même quand les besoins d'assurer des liaisons sont assumés de façon informelle, il peut être justifié de créer des mécanismes formels notamment pour coordonner des activités d'observation sociale estimées importantes. C'est pour cette raison que La Poste a décidé d'intégrer au sein de sa structure organisationnelle et aux différents niveaux hiérarchiques des responsables observation sociale clairement identifiés.

Mais, la mobilité du personnel réduit la performance des réseaux informels qui deviennent alors moins fiables. Dans certaines entreprises de service public (France Télécom par exemple), la mise en place d'un dispositif d'observation sociale est parfois rendue difficile au sein de certaines unités de part une mobilité interne requise tous les trois ans environ. Ce taux élevé de roulement du personnel ébranle dans certains cas la stabilité des réseaux où l'acteur de l'observation sociale joue un rôle d'agent de liaison ; et pourtant, la position qu'occupent ces acteurs dans le dispositif et l'information ou l'influence qu'ils détiennent les rend importants sinon indispensables.

2.1.2.3. *Les leaders d'opinion*

Le leadership d'opinion est défini comme l'« habileté d'influencer de manière informelle, dans un sens précis, avec régularité, les attitudes ou les comportements d'autres individus » (Rogers E.M. et Agarwala-Rogers R., 1976)¹. Un individu occupant un poste formel dans l'organisation peut être un leader d'opinion mais la plupart des recherches montrent que les leaders d'opinion utilisent les structures informelles plutôt que les structures formelles de l'organisation. On peut donc les retrouver partout dans l'organisation et à n'importe quel niveau hiérarchique. Les leaders d'opinion jouissent de beaucoup de crédibilité auprès des membres d'un groupe, d'une entité ou du dispositif. Leur influence ne s'appuie pas sur l'autorité formelle que leur confère un statut officiel mais plutôt sur leur expertise, leur expérience, leurs connaissances et leur attachement aux normes du groupe auquel ils appartiennent.

Le leadership d'opinion, basé sur la conformité aux normes, favorise la socialisation des membres du groupe, ce qui améliore par le fait même la coordination et le contrôle. Les membres sont également plus motivés à atteindre les buts attribués au dispositif à condition, bien sûr, que les normes informelles du groupe correspondent aux buts formels du dispositif. Si tel n'est pas le cas, ce type de leadership d'opinion peut créer de sérieux problèmes aux autorités du dispositif.

Le leadership basé sur un savoir facilite la prise de décision informelle dans le groupe (Rogers E.M. et Agarwala-Rogers R., 1976)². Ces connaissances et l'information des leaders sur certaines questions sont alors communiquées aux autres membres du groupe. Les réseaux de type éclaté ou radial apparaissent mieux adaptés au leadership d'opinion basé sur les connaissances, tandis qu'un leader d'opinion dans un groupe très solidaire s'accommode très bien d'un réseau tous points reliés.

¹ Rogers E.M. et Agarwala-Rogers R. (1976), op. cit., p. 138.

² Rogers E.M. et Agarwala-Rogers R. (1976), op. cit., p. 140.

Le leadership peut s'appuyer et être reconnu à partir de connaissances sur un sujet précis ou sur une multiplicité de sujets. Les leaders d'opinion peuvent être assimilés à des professionnels, des spécialistes.

Dans le cadre du dispositif d'observation sociale de La Poste, les acteurs "classiques" qui cherchent à s'établir en tant que leader d'opinion sont les représentants syndicaux. Les syndicats assurent la défense des intérêts des salariés, ils sont aussi des acteurs du dialogue social. Ils assurent un rôle de communication important au sein de l'entreprise en transmettant aux salariés les informations qu'ils auront obtenues lors des comités d'entreprise par exemple. En cas de conflit avec l'employeur, les syndicats peuvent engager des actions de protestation (grèves, manifestations, pétitions...). La position de leader recherchée par les syndicats n'est pas toujours facile à obtenir ou à conserver. La stratégie d'accompagnement de la modernisation, qui a été celle de la CFDT à La Poste, s'est révélée extrêmement coûteuse aux élections professionnelles pour ce syndicat¹, ce qui a déconstruit sa capacité d'action dans l'entreprise et s'est traduit par l'apparition de SUD composé au départ d'anciens militants de la CFDT exclus de leur fédération. SUD-PTT, syndicat unitaire et démocratique, apparu en 1988 se positionne sur les problèmes de société. Ils ont comme lignes directrices le refus d'un syndicalisme institutionnalisé, une transparence face aux adhérents et sont en opposition face à un syndicat d'appareil, donc fonctionnent en unions locales et défendent des intérêts collectifs. L'expansion de SUD est extrêmement rapide. Plusieurs facteurs endogènes permettent de comprendre son importance : dynamisme de l'équipe militante et forte présence de celle-ci sur le terrain, engagement de la fédération dans de nombreux conflits (locaux comme nationaux), promotion de l'unité d'action, implication dans des actions de type sociétal (défense des immigrés, droit à l'avortement, droit au logement...), attachement à la démarche interprofessionnelle.

Les organisations syndicales affirment en effet vouloir s'engager sur une vision plus large que les réalités locales. Mais cette position n'est pas sans risque. Lors des négociations sur l'ARTT à La Poste, la réticence de certains syndicats à l'égard des accords locaux reposait sur leur crainte que l'attribution des postes dans certains lieux se fasse au prix d'une restriction dans d'autres, d'où leur souhait que les négociations prennent un tour plus global. Ceci explique le décalage qui leur est reproché entre leur vision générale et politique des réformes et la situation "réelle" de chaque site, bureau ou établissement.

2.1.2.4. *Les cosmopolites*

On qualifie de cosmopolites des individus qui ont de nombreux contacts dans l'environnement externe de l'organisation ; ce sont ces contacts qui facilitent les relations de l'organisation avec son environnement. L'ouverture de l'organisation à son environnement, le volume d'échanges d'informations entre une organisation et son environnement, s'appuient en bonne partie sur les cosmopolites. Cela n'est guère surprenant étant donné que les réseaux personnels des cosmopolites sont éclatés ou de type radial plutôt que fermés ou de type tous points reliés.

Les cosmopolites sont essentiels dans le maintien et l'ajustement des rapports qu'entretiennent les organismes publics avec leur environnement. L'ajustement aux

¹ Entre 1989 et 1995, la CFDT a perdu 5 points aux élections professionnelles à La Poste.

contraintes et aux contingences non contrôlées par le dispositif d'observation sociale est le problème crucial que les cosmopolites cherchent à résoudre. Ils influencent de manière significative l'habileté du dispositif à s'adapter, à exploiter et à contrôler son environnement. Du point de vue de la communication, le cosmopolite joue un rôle de liaison entre les réseaux internes et les réseaux externes de l'observation sociale. Dans la mesure où ils contrôlent ou filtrent le flot de communications et d'informations qui entrent et sortent de l'organisation dans le but d'alimenter le dispositif d'observation sociale, ils jouent également le rôle de gardien. On peut ainsi leur attribuer le rôle de "marginal-sécant" (Crozier M. et Friedberg E., 1977)¹ : ils « sont partie prenante dans plusieurs systèmes d'action en relation les uns avec les autres et peuvent, de ce fait, jouer le rôle indispensable d'intermédiaire et d'interprète entre des logiques différentes, voire contradictoires ».

Le travail des cosmopolites varie selon la stabilité relative de l'environnement, du type d'actions à poser et selon les récompenses qu'elles entraînent. Lorsque le dispositif d'observation sociale évolue dans un environnement hétérogène et instable, les occasions de promotion ou d'élargissement de pouvoir sont plus nombreuses. Le travail du cosmopolite dans un tel environnement requiert de pouvoir s'adapter aux événements imprévus, ce qui fournit au cosmopolite des occasions d'apprentissage et des possibilités d'améliorer sa visibilité autant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation. Au contraire, l'employé effectuant un travail standardisé est susceptible d'être remarqué seulement s'il fait des erreurs et aura généralement moins de chances de faire des apprentissages qui lui permettraient d'occuper des postes plus intéressants (Thompson J.D., 1967)².

Les échanges entre le dispositif d'observation sociale et son environnement externe est presque toujours initiée par les autorités supérieures du dispositif ou par ceux qui exercent des rôles formels en matière d'observation sociale, c'est-à-dire des agents d'information. Ceux qui occupent des postes hiérarchiques élevés obtiennent toutes sortes d'informations, différentes de celles que peuvent leur fournir ceux qui travaillent aux niveaux opérationnels et intermédiaires de l'organisation. Les responsables de l'observation sociale au niveau de la DRH-RS, de part leurs relations par exemple avec d'autres responsables d'observation sociale d'autres entreprises, sont davantage en mesure, à cause des positions qu'ils occupent, de proposer de nouveaux formats de documents, de nouvelles méthodologies, de nouvelles organisations du dispositif. Ce sont principalement eux qui jouent un rôle de diffuseur dans le cadre du dispositif d'observation sociale de La Poste.

Les responsables d'observation sociale, ou les acteurs qui ont parmi leur fonction des objectifs en matière d'observation sociale, et qui sont à des postes hiérarchiques les mettant en contact direct avec les salariés, occupent aussi, à leur façon, des positions cosmopolites dans le dispositif. Tous ont un impact considérable sur l'intérêt du dispositif. Leurs contacts directs avec les salariés leur fournissent autant d'occasions d'obtenir de l'information sur les changements qu'ils souhaitent, sur leur degré de satisfaction à l'égard de la politique sociale menée ainsi que sur le bon fonctionnement des Directions des Ressources Humaines ou de l'organisation en général. Les informations et observations sur les effets, la pertinence ou l'efficacité des activités entreprises dans le domaine social sont aussi recueillies par des cosmopolites occupant des postes situés près du terrain.

¹ Crozier M. et Friedberg E. (1977), op. cit., p. 86.

² Thompson J.D. (1967), *Organizations in action*, New York : McGraw-Hill, pp. 107-111.

Les relations avec l'externe ne sont pas confinées aux seuls membres du dispositif qui en ont la responsabilité formelle. Certains acteurs s'impliquent dans des réseaux de relations avec l'externe, moins à cause de leur position dans la structure du dispositif qu'à cause de leur engagement professionnel, ce qui les amène à jouer un rôle qui déborde celui qui découle de leur position hiérarchique dans le dispositif. Ils maintiennent des contacts avec des spécialistes de leurs domaines d'expertise, sont membres ou affiliés à des organisations ou à des groupes professionnels, et prennent connaissance systématiquement de ce qui se publie dans leur champs d'expertise. Ces cosmopolites, qui peuvent aussi être des leaders d'opinion, profitent de toutes les occasions pour exercer leurs talents ou appliquer leurs connaissances.

Les cosmopolites qui s'identifient davantage à leur champ d'expertise (tels que le droit social, la sociologie, les statistiques) qu'à l'observation sociale, peuvent être source de problèmes pour le dispositif. Les objectifs qu'ils poursuivent dans la conception, le développement, ou la réalisation de documents peuvent refléter des valeurs professionnelles et des standards qui ne correspondent pas aux attentes des utilisateurs de ces documents. D'un autre côté, leur expertise peut s'avérer très valable pour stimuler le développement de nouveaux documents, de nouveaux formats ou de nouvelles méthodologies, et en général, l'adaptation du dispositif aux attentes de ses clients.

En résumé, les rôles que peuvent jouer les membres d'un dispositif d'observation sociale à l'égard de la circulation de l'information et des connaissances remplissent plusieurs fonctions : la coordination, le filtrage de l'information, la socialisation des membres et l'innovation. De bien des manières, ceux qui jouent ces différents rôles contribuent à rendre les relations et la circulation de l'information plus précises et efficaces, mais ils sont aussi sources d'interférence et de distorsion de l'information. Comme d'autres variables ayant un impact sur le fonctionnement du dispositif d'observation sociale, la signification ultime des rôles joués dépend de leur effet sur l'efficacité et le pouvoir de l'observation sociale au sein de l'organisation.

Il est tout de même important, au vu de sa position centrale occupée de manière systématique, de spécifier le rôle particulier détenu par le pôle DRH-RS (la DRH-RS est associée à tous les autres pôles du dispositif : Figure 3, Figure 5, Figure 7, Figure 19, Figure 14).

Si le rôle de la DRH-RS est d'obtenir au bon moment la convergence maximale des réseaux d'observation sociale, et plus largement des réseaux sociaux, délivrant dans l'entreprise des informations sociales qui répondent aux enjeux liés aux missions de l'observatoire social, alors il est possible de proposer une typologie très simple des formes d'interventions, en fonction des différentes configurations dans lesquelles se trouvent les réseaux du dispositif.

Si le réseau initial est lacunaire, l'objectif des interventions peut être de créer ou de faire monter en puissance le ou les maillons manquants : par exemple soutenir le développement de l'observation sociale dans les établissements en instaurant des programmes de sensibilisation ou de formation à l'observation sociale (pôle Sectoriel) ou encore inciter les instances ou les directions du siège à se saisir des documents sociaux produits. Dans ce cas nous parlerons d'une action de rupture pour indiquer l'existence d'une discontinuité par rapport à une situation existante. La rupture comme on l'aura compris peut porter sur un seul des pôles ou sur plusieurs

d'entre eux. Dans tous les cas, le but est de faire apparaître des combinaisons nouvelles : un nouveau document, un nouvel acteur ...

A travers les graphes, le pôle DRH-RS paraît le seul point commun d'expériences dispersées, sans inter-relations. Il n'y a donc pas forcément de convergence entre les différentes méthodes d'observation sociale utilisées. On s'aperçoit également que tous les intervenants ou pôles ne sont pas associés les uns aux autres avec la même intensité. Ce constat peut remettre en cause la communication au sein du dispositif ainsi qu'une éventuelle étroite participation de chacun des acteurs. Le réseau est donc dispersé, et les interventions de la DRH-RS doivent avoir pour objectif d'augmenter les interactions de manière à accroître son degré de convergence, en agissant sur les maillons et les acteurs qui sont responsables de ce manque d'interactivité. Par exemple, en créant à l'intérieur du pôle Départements ou du pôle Délégations une coordination entre des documents ou des recherches complémentaires, ou en favorisant des relations entre médecine du travail et observation sociale, ou bien encore en introduisant dans le dispositif une sensibilité plus marquée à l'égard des demandes de certains acteurs ignorés. Nous parlerons d'actions de continuité, pour désigner des interventions visant à faire évoluer et interagir des activités déjà présentes, par réorientation des axes d'information et de documentation, des demandes, des documents produits et par création de nouvelles coordinations.

Entre ces deux situations extrêmes prennent place toutes les interventions intermédiaires qui mettent plutôt l'accent soit sur la rupture soit sur la continuité. Bien entendu, les deux modalités d'intervention sont susceptibles d'être combinées, par exemple en soutenant simultanément la création d'un pôle et l'intégration des différents éléments du réseau en cours de constitution.

Une telle conception de l'intervention possible au sein du dispositif d'observation sociale comporte une conséquence primordiale : la DRH-RS doit se désengager lorsque le réseau escompté se met à exister de manière durable. En d'autres termes, faire émerger des réseaux, les accompagner dans leur développement, éventuellement favoriser leur pérennité, tels sont les objectifs des interventions de la Direction Générale à travers la DRH-RS.

Actions de rupture ou de continuité pour accroître la convergence : telles sont les deux finalités assignables aux interventions de la DRH-RS. Deux modalités apparaissent pour ces interventions : les interventions de structuration qui s'adressent à plusieurs acteurs en vue de les faire évoluer tout en les coordonnant, et les interventions ponctuelles qui consistent à soutenir un acteur particulier, quel que soit le maillon considéré, en faisant l'hypothèse que, par effet de démonstration, les autres acteurs seront entraînés dans l'évolution conduisant aux réseaux escomptés.

2.1.3. Dynamique des réseaux d'observation sociale

Un réseau n'est pas immuable, sauf s'il a été rendu irréversible, les relations étant alors standardisées et codifiées, et les comportements prévisibles. Il est nécessaire de ne pas s'en tenir à une analyse statique des réseaux de l'observation sociale : « La contextualisation relationnelle de l'action peut être conçue comme intrinsèquement dynamique dans la mesure où les échanges observés, la mise en œuvre des normes de

réciprocité (ainsi que la négociation et la re-négociation des règles d'échange) se déploient dans le temps » (Lazega E., 1998)¹.

L'analyse morphologique des réseaux de l'observation sociale se double donc naturellement d'une étude de leur dynamique. Cette analyse dynamique vise à déterminer si les réseaux sont figés, c'est-à-dire reposent sur une organisation stable ou évoluant sur une trajectoire encore performante, ou bien s'ils sont flexibles et en voie de recombinaison. Cet aspect ne peut être abordé qu'à travers l'étude graphique des réseaux, les données issues de l'analyse structurale n'étant disponibles que pour la dernière période. Cet écueil se retrouve dans de nombreuses enquêtes puisque « la méthode structurale est encore largement tributaire d'enquêtes non-renouvelées [...]. Cette approche structurale et longitudinale est actuellement peu développée » (Lazega E., 1998)². De plus, « la diversification des méthodes est [...] nécessaire à l'étude de l'évolution des structures relationnelles. [...] Pour développer une dynamique, la méthode structurale doit donc s'allier à d'autres approches » (Lazega E., 1998)³. L'analyse dynamique du dispositif d'observation sociale de La Poste se place donc dans le cadre de la sociologie de la traduction et de l'acteur-réseau.

2.1.3.1. *Les principaux mouvements*

La cartographie des réseaux de relations d'observation sociale permet de suivre la production des connaissances, l'utilisation des publications ainsi que la façon dont se structure et se transforme le dispositif.

De manière générale, la composition des réseaux peut changer au cours du temps (Mulkay M.J., Gilbert G.N. and Woolgar S., 1975)⁴. Les réseaux observés sont des arrangements sociaux fluides ; des acteurs apparaissent et/ou disparaissent, les réseaux s'étendent ou se réduisent. Il s'agit donc d'observer par le biais des différentes figures proposées (Figure 3 à Figure 14) si les réseaux mis en place dans le cadre du dispositif d'observation sociale de La Poste évoluent.

Au vu des quatre périodes, on note que les réseaux de l'Observation Sociale s'étendent et se diversifient.

Ils s'étendent car de nouveaux acteurs apparaissent : le Comité Opérationnel des Ressources Humaines, le service disposant des fichiers du personnel, le GIP action sociale, le CSA, Louis Harris, les responsables des Observatoires Sociaux d'autres entreprises publiques, la Conseillère nationale. En revanche, il est difficile de spécifier la disparition d'un acteur ou d'un pôle. Par exemple, le pôle Externe qui est présent dans toutes les périodes (ensemble des liens présentés dans Figure 3, Figure 5 Figure 7, Figure 9) n'est plus un pôle avec lequel les liens sont significatifs au cours de la quatrième et dernière période (Figure 10) (de ce point de vue le réseau est lacunaire), ce qui ne signifie par pour autant que le dispositif d'observation sociale ne fait et ne fera plus appel à ses services. En réalité, les informations et les services rendus par le pôle Externe sont ponctuels et tributaires des études demandées.

¹ Lazega E. (1998), op. cit., p. 114.

² Lazega E. (1998), op. cit., pp. 114-115.

³ Lazega E. (1998), op. cit., pp. 114-116.

⁴ Mulkay M.J., Gilbert G.N. and Woolgar S. (1975), « Problem areas and research networks in science », *Sociology*, Vol. 9, n° 2, pp. 187-203.

Parallèlement à cette première tendance, les réseaux du dispositif d'observation sociale de La Poste se diversifient. Au cours de la première période, l'Observatoire Social se tourne essentiellement vers les correspondants en délégation ; ils constituent la source principale d'information. Ces relations peuvent être considérées comme fonctionnelles. On peut penser qu'en période de conflit, l'Observatoire Social se recentre vers des acteurs compétents dans ce domaine spécifique¹. Les deux périodes suivantes se caractérisent plutôt par une diversification des acteurs : acteurs externes en plus grand nombre, deux services spécifiques de la DRH sollicités (service disposant des fichiers du personnel, GIP action sociale), Conseillère nationale, organisations syndicales, correspondants en délégation... Le même constat est fait au niveau des pôles. Le pôle Sectoriel bénéficie de liens significatifs avec le pôle Départements et le pôle Délégations au cours de la dernière période (Figure 10), alors qu'au cours des périodes précédentes, ce pôle n'a aucun échange significatif de documents avec ces pôles (Figure 4, Figure 6, Figure 8). Cette intensification et cette diversification des relations du pôle Sectoriel au fil des périodes reflète bien la tendance observée lors de nos entretiens vers un développement des dispositifs d'observation sociale au sein même des Directions de métiers.

Les trois premières périodes sont assez homogènes ; les relations significatives sont strictement similaires entre la première et la seconde période (Figure 4 et Figure 6 identiques). Seules quelques relations diffèrent essentiellement au cours de la troisième période. Apparaissent comme significatifs pendant la troisième période les liens entre le pôle Instance et le pôle Directions du siège, ainsi que les liens de la DRH-RS vers le pôle Sectoriel (Figure 8) (ces deux types de liens disparaissent pour la dernière période). Toujours au cours de la troisième période, les relations significatives du pôle Externe vers la DRH-RS disparaissent (liens toujours absents lors de la dernière période).

Les changements sont plus importants lorsqu'on observe la quatrième période. Des relations absentes jusqu'à présent apparaissent uniquement à partir de cette dernière période (pôle DRH-RS vers pôle Départements, pôle Délégations vers Départements, relations à double sens entre les pôles Délégations et Sectoriel, Figure 9), ou encore des relations présentes sur les trois premières périodes disparaissent au cours de la dernière période (pôle Instances vers pôle Syndical, Figure 9 ; relations de la DRH-RS et du pôle Instances avec le pôle Externe ne sont plus significatives, Figure 10).

L'analyse cumulée des liens les plus significatifs entre les différents pôles fait apparaître clairement une tendance aux relations hiérarchiques (Figure 4, Figure 6, Figure 8, Figure 10). Au cours des trois premières périodes, le pôle Délégations n'a pas d'échange vers le pôle Départements. En revanche, comme le pôle DRH-RS lui, a des relations vers les Départements, on peut supposer que ce dernier se charge de renvoyer les informations au plus près du terrain, ce qui lui permet par la même occasion de mieux contrôler les retours d'informations. Le pôle DRH-RS joue clairement un rôle de filtre.

Mais, on s'aperçoit en comparant la période 1995-1998 (Figure 12) et la période 1995-2002 (Figure 14) que la quatrième période a pour effet d'accentuer la part des relations du type "retour d'information". La Figure 10 fait effectivement état d'une

¹ Les correspondants en délégation sont liés, de part leur fonction, au suivi du climat social.

relation significative de la DRH-RS vers le pôle Départements, alors que cette relation était inverse jusqu'à présent. Sur cette même figure apparaissent des échanges du pôle Directions du siège vers la DRH-RS, ainsi que des Délégations vers les Départements. Parallèlement, et du point de vue du pôle Départements, ce dernier bénéficie dorénavant en termes de retour d'information de documents provenant des Délégations, du Sectoriel, des Instances, de la DRH-RS (Figure 9), alors qu'il ne bénéficiait jusqu'alors que de documents provenant de la DRH-RS et du pôle Syndical (Figure 3, Figure 5), puis du pôle Sectoriel (uniquement au cours de la troisième période, Figure 7). On constate donc au cours de la dernière période que les retours d'informations se sont nettement améliorés et qu'ils ont progressé.

Observons maintenant tout particulièrement la situation du pôle Syndical puisqu'il joue un rôle atypique au sein du dispositif ; à la fois partenaire puisqu'il fournit des informations mais également opposant puisque les syndicats perçoivent le dispositif d'observation sociale comme un moyen de les contourner en matière d'accès à l'opinion des salariés et de communication¹. Les relations du pôle syndical s'intensifient et se diversifient au fil des périodes. Ce pôle est à la source de nombreuses informations et documents : il diffuse de manière constante sur les quatre périodes des éléments aux pôles DRH-RS, Sectoriel, Délégations, Départements (Figure 3, Figure 5, Figure 7, Figure 9). En revanche, il reçoit uniquement des éléments du pôle Instances pour la première, seconde et troisième périodes, et du pôle DRH-RS au cours de toutes les périodes, mais ces éléments sont significatifs uniquement lorsqu'ils concernent le pôle Instances. Ce constat montre clairement que les documents issus du dispositif d'observation sociale sont filtrés et ne parviennent qu'avec parcimonie au pôle Syndical. Il est vrai que les syndicats ne font pas partie ou quasiment pas des réseaux officiels d'observation sociale. Ils ont leurs propres réseaux, en parallèle aux réseaux du dispositif d'observation sociale. Malgré les discours, l'encadrement accepte mal le rôle de contre-pouvoir joué par les syndicats, et le fait qu'ils aient leur mot à dire sur la transformation des organisations. Il leur reproche une posture de refus trop systématique et un comportement rigide. L'exemple le plus illustratif est fourni par SUD-PTT considéré comme un syndicat fortement procédurier, n'hésitant pas à faire appel aux tribunaux pour combattre les réformes auquel il est opposé. Par ailleurs, l'encadrement considère aussi que certaines organisations syndicales défendent davantage le point de vue de leurs instances politiques que les intérêts des personnels. Parallèlement, la faiblesse du maillage militant rend difficile la prise en charge locale des dossiers revendicatifs. Cette carence se traduit parfois par une absence pure et simple de militants syndicaux, ou par la présence de militants ou d'adhérents inexpérimentés, ne disposant pas des compétences nécessaires pour négocier les réformes proposées, dont le contenu est souvent complexe. Du fait de cette représentation syndicale réduite, il revient fréquemment aux délégués départementaux ou régionaux de venir négocier en lieu et place des locaux, absents ou novices (relations du pôle Syndical vers les pôles Sectoriel ou Départements qui intègrent les établissements).

¹ La faiblesse du taux de syndicalisme fait douter du caractère représentatif des syndicats, et encourage leur mise à l'écart par la consultation directe des salariés. La coupure entre les organisations syndicales dites contestataires, plutôt favorables à la régulation centralisée du paritarisme, et celles des réformistes, qui se sont engagés dans le développement de la négociation collective, favorise ce processus.

Le manque d'autonomie des cadres locaux lors de négociations (La Poste, même si elle cherche à évoluer vers un nouveau modèle, n'en garde pas moins une structure étagée où les stratégies et les moyens viennent du sommet, en prenant la forme d'injonctions peu négociables) diminue leur crédibilité aux yeux des partenaires syndicaux qui prennent l'habitude de court-circuiter le niveau local en s'adressant directement à l'échelon qu'ils considèrent comme le plus apte à répondre à leurs revendications. Les réformes engagées dans le cadre de la modernisation de l'entreprise ont néanmoins un effet puisque lors de la dernière période, les relations du pôle Syndical vers le pôle Délégations deviennent significatives (Figure 10), alors que jusqu'à présent elles ne l'étaient pas (Figure 4, Figure 6, Figure 8). Cette tendance illustre notamment la volonté de décentraliser la négociation collective.

Les relations établies entre acteurs de l'observation sociale et syndicalistes sont souvent d'ordre quasi-personnel. Cette situation peut poser des problèmes : « Le conflit est d'autant plus probable que les réseaux sont segmentés, et la négociation, qu'ils sont entrelacés. Si le conflit en question est susceptible d'être violent, il s'ensuit que la violence est plus probable lorsque l'entrelacement est faible et qu'au contraire, la paix sociale a plus de chances de régner lorsque l'entrecroisement est important. » [...] « Etant donné les fonctions d'utilité correspondant à chaque choix, il est donc clair que la structure du réseau altère l'ordre des préférences des acteurs. Elle pousse logiquement au conflit ouvert lorsqu'il y a segmentation, et à la négociation lorsqu'il y a entrecroisement. » (Degenne A. et Forsé M., 1994)¹.

Globalement, on observe donc une intensification et une diversification générale des relations au sein du dispositif d'observation sociale : le nombre de relations significatives augmente au cours des quatre périodes (Figure 4, Figure 6, Figure 8, Figure 10). Mais, c'est essentiellement au cours de la quatrième période que la structure des réseaux du dispositif d'observation sociale de La Poste se complexifie. Les relations paraissent plus diversifiées, plus variées, les sens sont multiples contrairement à l'étude des liens significatifs sur les trois premières périodes (relations Délégations-Départements, Sectoriel-DRH-RS). Toutes ces relations sont alors à double sens (Figure 13). Les activités routinières sont la source principale de la multiplication et de la diversification des relations. Les collaborations qui voient le jour, autrement dit, le développement du réseau d'observation sociale et l'introduction de nouvelles compétences sources d'apprentissage, résultent souvent de dispositions organisationnelles. Ces nouvelles collaborations sont en partie dues à des situations routinières d'interaction produites dans le cadre du dispositif d'observation sociale. Un acteur parvient alors, par intermédiaires interposés, à s'allier durablement à un grand nombre de personnes, même si cette série d'intermédiaires permet de réduire en cascade le nombre des interlocuteurs représentatifs. En parallèle, d'autres relations plus ponctuelles s'établissent suivant différentes phases de dynamiques de coordination : phase d'engagement préalable, d'intercompréhension, d'explication et d'extension, de critique, de révision (Eymard-Duvernay F., 1999)². Ces relations sont peu programmables, dans la mesure où le succès des traductions réalisées est imprévisible et où des alliés mobilisés très en

¹ Degenne A. et Forsé M. (1994), op. cit., p. 232.

² Eymard-Duvernay F. (1999), « Les compétences des acteurs dans les réseaux », in Callon M., Cohendet P., Curien N., Dalle J.-M., Eymard-Duvernay F., Foray D. et Schenk E., *Réseau et coordination*, Chapitre 5, Collection Innovation, Paris : Economica, pp. 153-178.

amont peuvent toujours faire défaut, ce qui oblige à repartir en arrière. Les termes des traductions réalisées pour fixer les acteurs ne sont pas prévisibles, puisque toutes les formes d'associations comme de dissociations sont autorisées. Il peut être utile de distinguer certaines formes d'intermédiaires (des textes, des formulaires, des méthodes, etc.) mais en sachant que les acteurs auront à cœur de brouiller ces typologies dans leurs tentatives pour étendre les réseaux (Callon M., 1991)¹. Ceci explique en partie le fait que certaines relations ne figurent pas sur les figures (voir 2.1.1.4).

2.1.3.2. *Les configurations des réseaux*

Le cadre d'analyse proposé ainsi que l'analyse graphique conduisent à distinguer deux configurations typiques du dispositif de La Poste : une "observation sociale émergente" assimilée aux réseaux émergents basée sur des connaissances émergentes, et une "observation sociale consolidée" correspondant à des réseaux consolidés et à des connaissances stabilisées².

La première configuration est celle dans laquelle les réseaux sont en émergence et se construisent en reconfigurant les réseaux établis. Les acteurs sont peu nombreux, mal identifiés, faiblement liés les uns aux autres, avec des relations qui ne se reproduisent pas forcément d'une période à l'autre. Leurs objectifs changent en fonction des interactions dans lesquelles ils entrent. Identités, intérêts et compétences sont le résultat de traductions provisoires et expérimentales. Se sont typiquement les réseaux établis localement au niveau du siège, des délégations, des départements ou des établissements mais qui n'ont pas une grande étendue géographique ou structurelle. Pour ces raisons, ces réseaux n'apparaissent pas forcément à travers les figures présentées puisque ces dernières illustrent les relations à des niveaux agrégés que sont les pôles.

Dans le cadre d'une situation émergente extrême, un acteur est engagé dans la production de connaissances qui sont locales et qui le demeureront tant que les travaux de diffusion et de réplication des méthodes n'auront pas produit d'autres lieux capables de se saisir de ces connaissances ; par exemple au sein d'un établissement l'étude des perceptions d'une catégorie de personnel comme les agents confrontés à la modernisation du centre de tri. L'enjeu consiste alors à adopter des stratégies d'intéressement, à intéresser les autres acteurs et à les convaincre qu'ils ont intérêt à faire un détour. Dans l'exemple cité ci-dessus, cette démarche revient au responsable de l'observation sociale au niveau du département. Ce dernier doit convaincre d'autres établissements de l'intérêt d'une telle étude et les aider à son élaboration (méthodologie, communication, restitution des résultats).

La mise en place d'un dispositif d'observation sociale révèle des stratégies de traduction. Par exemple, initialement un acteur de la DRH du siège parvient à convaincre ses collègues issus de la DRH ou de la Communication qu'il serait plus pertinent de centraliser toutes les informations produites en matière de relations sociales au sein d'un seul service si l'on veut vraiment mettre en place une politique

¹ Callon M. (1991-a), op. cit.

² Nous avons pu vérifier la stabilité de ces résultats dans le cadre d'une recherche sur contrat menée pour la Direction Régionale de Toulouse de France Télécom. Contrat n° EHH07332 du 11 avril au 11 octobre 2002.

d'amélioration du dialogue social. Ce travail de conviction se développe en même temps que se construisent, se négocient et s'élaborent de manière évolutive, des intérêts, des orientations, des changements (parfois sous l'influence de grands mouvements sociaux, comme ceux de décembre 1995 pour La Poste). Au fur et à mesure que ces tendances se consolident, l'utilité des connaissances produites ou à produire devient visible et tangible. La traduction se déploie sur plusieurs niveaux. Dans le cas cité, elle se noue à un niveau très général (pour combattre les mouvements sociaux, il faut mettre en place un dispositif d'observation sociale), mais également, et c'est ce qui la rend crédible, à des niveaux plus spécifiques et plus techniques (le problème principal à résoudre est celui du dialogue social et pour y parvenir il convient de réaliser des progrès en matière de circulation de l'information sociale). D'un niveau à l'autre, l'identité des acteurs enrôlés et la nature des intérêts traduits varient : le spectre des utilités liées aux approches proposées est large, mais chacune d'entre elles se nourrit des autres, vient renforcer les autres. C'est parce que le DRH d'une délégation considère comme utile l'étude des attentes d'une catégorie de personnel que le dialogue social et une meilleure connaissance du corps social pourront être relevés, et que les managers attribuent une utilité à ces travaux d'étude ; mais à l'inverse, c'est parce que le dialogue social est un enjeu politique que l'utilité des études spécifiques sur un corps de métier dans une région devient pertinente.

Ce mécanisme de renforcements croisés des utilités qui résulte de ces multiples connexions et alignements proposés par le travail de traduction est général : il s'apparente à la dynamique des rendements croissants bien décrite par la théorie économique. Un manager isolé ne peut rien faire face à des collègues et à des décideurs indifférents. Il lui faut monter des alliances autour d'un projet provisoire qui poursuit plusieurs objectifs rendus solidaires les uns des autres (réduire les conflits, améliorer le dialogue social, accompagner le changement). Les dispositifs d'observation sociale sont donc des systèmes de connexion à géométrie variable, des propositions de réseaux en émergence qui s'étendent en se transformant.

Si de telles mises en relation se produisent, alors, par apprentissages progressifs, par itérations, négociations et adaptations se construisent peu à peu des réseaux d'observation sociale où en chaque point sont disponibles des savoirs et des savoir-faire (DRH-RS, Délégations, départements, établissements). Dans ce processus collectif, au cours duquel s'élaborent et se stabilisent les savoirs, les compétences et les artefacts techniques, l'identité des acteurs, leurs intérêts, leurs projets, leurs attentes, prennent forme et consistance dans les interactions qui se développent. Il est impossible, dans ces configurations de parler de dispositif d'observation sociale au sens strict puisque les objectifs sont instables et en permanence révisés en fonction des connaissances produites et des alliances passées : l'observation sociale doit passer localement par des phases d'essais et d'erreurs, de tâtonnements, de bricolages qui découvrent, en même temps qu'elles tracent, le chemin suivi.

Il convient de souligner que c'est dans les interactions tentées, et parfois réussies, que les acteurs, confrontés aux autres, apprennent à savoir ce qu'ils veulent et peuvent, que s'élaborent par approximations successives des objectifs partagés et que se construisent et se stabilisent des demandes visibles et non équivoques (voir exemple figurant dans l'encadré ci-dessous). Aux intéressements initiaux se substituent progressivement des intérêts et des demandes pour des documents dont le contenu et l'utilité ne pouvaient être définis ex ante, comme les *Rapports des Assistants sociaux*. L'utilité, qu'elle soit anticipée ou effective, ne dépend que de

l'état et de l'étendue des traductions en cours, dont l'objectif ultime est d'aligner des réseaux organisationnels dans lesquels circuleront sans entraves savoirs et documents.

Dans une configuration émergente la rationalité de l'acteur est interactive. Ce qu'il est (ce qu'il préfère, ce qu'il sait et ce qu'il veut) correspond au résultat des interactions dans lesquelles il entre et non le point de départ de ces interactions. Les acteurs sont donc condamnés à l'interaction (c'est-à-dire aux traductions et aux stratégies d'intéressement) s'ils ne veulent pas disparaître, coupés de toute possibilité de poursuivre leur action, privés de toute capacité d'anticiper et de savoir ce que veulent les autres, maîtrisant des connaissances sans autre valeur que locale. Exister, avoir des intentions, des projets, des intérêts, suppose le détour par l'autre, la discussion et la négociation avec l'autre qui est lui-même tout aussi incertain, peu stabilisé et qui, de son côté, apprend tout autant de l'interaction : cet apprentissage met simultanément et progressivement en forme les savoirs, les savoir-faire, les documents et les identités. Ce n'est qu'une autre manière de dire qu'il faut agir pour connaître et décider, et non l'inverse. L'agent mis en scène par l'individualisme méthodologique, celui qui acquiert de l'information avant d'agir et qui agit en toute connaissance de (certaines) causes n'existe pas dans les phases d'émergence. L'acteur se forme et apprend à comprendre le monde et à agir sur lui en interagissant, en traduisant et en se laissant traduire.

Les études spécifiques menées dans le cadre du dispositif d'observation sociale de La Poste sont l'illustration parfaite de ces réseaux émergents. Les savoirs ou connaissances émergentes se construisent à l'écart des compétences et des réseaux existants. L'"observation sociale émergente" ou "expérimentale" correspond au dispositif qui se déroule dans des configurations émergentes : selon sa destinée elle parviendra ou non à élaborer des connaissances de base c'est-à-dire à faire en sorte que les fondements construits servent de support à des réseaux qui s'étendent et se consolident. Dans ce processus d'"observation sociale émergente", la dynamique des documents ou productions ne peut être décrite et analysée indépendamment de celle des réseaux correspondants.

Pour illustrer ces réseaux en construction, citons tout particulièrement l'exemple d'une unité au sein d'une Direction Régionale de La Poste. Cette unité se compose d'une centaine de personnes environ. Au sein de la structure de La Poste, elle est rattachée à une Direction de Métiers. Le DRH de cette unité (sous la pression de la Direction de Métiers qui incite au développement de l'observation sociale, mais soutenu par le Directeur de l'unité ainsi que par le Directeur et le DRH de la Direction Régionale) souhaite développer et consolider un dispositif d'observation sociale. Le contexte conforte cette volonté puisque des changements structurels sont présents, ce qui génère quelques réactions des salariés. Cette unité dispose déjà d'un questionnaire envoyé par rotation aux managers, et d'un tableau de bord RH mensuel réalisé à la demande de la Direction de Métiers afin de lui transmettre des données sociales (tableaux de bord préétablis comprenant notamment l'absentéisme à 8 jours, puis à 4 jours, les thèmes abordés dans les tracts des organisations syndicales, le nombre de HMI, une mesure des audiences, le nombre d'ASA...). Mais, la périodicité du questionnaire a été espacée du fait de la faiblesse des informations qui remontaient, et les tableaux de bord sociaux sont insuffisamment exploités dans le cadre d'analyses a posteriori (en revanche, la Direction de Métiers calcule des

indicateurs, effectue des pondérations... ce qui lui permet de déboucher sur des tendances et d'intégrer ces données dans ses actions). Le dynamisme et la conviction du responsable de l'observation sociale de cette unité l'amènent à entreprendre une démarche plus qualitative en réalisant ponctuellement des entretiens en direct. Il s'agit de choisir des managers représentatifs, et de faire des moyennes, d'agréger les données. En parallèle, l'aspect quantitatif de la démarche est constitué par l'envoi d'une grille. Par cette démarche, et ses nouveaux réseaux créés (encore émergents), ce responsable espère sensibiliser les managers sur ces thèmes d'observation sociale et pallier le manque de dialogue social.

« Il est important d'aller sur le terrain, d'être en contact avec des personnes du terrain. Dernièrement, lors d'un séminaire, j'ai rencontré deux personnes du terrain, choisies aussi pour leur qualité de communicant. Ces deux personnes m'ont demandé des explications sur certains indicateurs sociaux, elles ne connaissaient pas non plus les ASA. Elles ont également évoqué leur difficulté à aborder leurs ressentis avec les managers, car pour elles leur manager est l'expert technique (le meilleur technicien de la spécialité que représente son entité) et pas un manager. Cette situation, cet exemple explique la nécessité pour les RH d'aller sur le terrain dans le cadre de l'observation sociale. Actuellement, il manque une interface entre l'agent et le service RH. Un certain travail de proximité n'est plus assuré, il y a un manque de dialogue, car théoriquement, ce sont les managers qui doivent exécuter ces tâches. Or, le problème est que certains managers ne sont pas prêts à remplir toutes ces tâches ; administratif et management. Leur propos sont en général du type : « on nous refile l'administratif à remplir », « Maintenant, je n'ai plus le temps de manager car trop de tâches administratives ». Actuellement, les managers ne parlent avec leurs collaborateurs que de technique, et n'abordent que rarement des thèmes plus généraux que sont censés présenter et aborder des managers. Les managers aimeraient avoir une plus value, être le meilleur RH... Or, dans ce milieu, ils ne disposent pas forcément des connaissances. Ils sont surtout au départ les meilleurs techniciens dans leur domaine. Ils sont à l'aise sur la technique et l'expertise de leur domaine, cela leur permet aussi d'éviter de communiquer sur les changements actuels entrepris à La Poste. Les plus pointus en RH sont souvent les salariés qui ont été confrontés durant leur carrière à des problèmes RH, ce ne sont pas forcément ceux qui ont l'étiquette RH. Ces rencontres avec des personnes de terrain nous aide à identifier des problèmes sous-jacents. Et, dans un tel contexte, l'intervention du service RH-RS et de l'observation sociale est de faire des supports, de donner un guide de communication pour qu'ils soient plus à l'aise pour parler du budget, des RH... avant d'aborder le technique. »

Cette démarche entreprise dans le cadre de l'observation sociale génère de nombreux contacts (contacts avec des managers sur des thèmes RH par le biais de supports ou d'intervention lors des réunions de département, entretiens avec des managers). Elle se complète par des relations nouvelles avec le responsable de l'observation sociale de la Direction Régionale (réflexion sur une grille *Climat social* commune à toutes les unités de la Direction Régionale ainsi que sur la réalisation d'un baromètre social diffusé à tous les agents de la Direction Régionale) et le service Communication de la Direction Régionale, mais également dans le cadre de la production de nouveaux documents (*Etude sur l'absentéisme en 2001*, *Synthèse sur le Climat Social*, création d'une page intranet mensuelle diffusée directement à tous les agents). De part ses obligations vis-à-vis de la Direction de Métiers et de part la volonté de ses dirigeants pour développer le dispositif d'observation sociale, cette unité est la plus sensibilisée à l'observation sociale au niveau de la Direction Régionale.

La deuxième configuration s'oppose terme à terme à la précédente. Dans les réseaux consolidés, l'action est programmable, les identités et les compétences sont

stabilisées et fortement semblables et/ou complémentaires ; on se base sur la structure "officielle" des acteurs qui ont dans leurs missions la pratique de l'observation sociale. Les compétences sont reproductibles, aisément accessibles, voire répliquées : même acteurs contactés aux niveaux des délégations, des départements. Les problèmes à résoudre peuvent être formulés de manière explicite, de plus ils sont visibles, reconnus, légitimes et font l'objet d'un consensus ; améliorer l'information sur le climat social, favoriser le dialogue social, connaître les attentes des salariés... Des lieux multiples existent où sont disponibles et mobilisables les mêmes instruments, les mêmes savoirs et savoir-faire qui permettent de donner du sens (un sens unique ou proche) et une utilité parfaitement anticipable à tout énoncé, à tout document ou information et ceci en n'importe quel point du réseau ; normalisation des documents supports d'information pour le suivi du climat social. Les procédures à mettre en œuvre sont éprouvées. Les connaissances disponibles sont stabilisées, codifiées. Les configurations consolidées se caractérisent par des acteurs clairement identifiés ainsi que leurs intérêts et leurs préférences. Ils ont une forte similitude, les bases de compétences sont en grande partie semblables : les acteurs de l'observation sociale au niveau des délégations, des départements sont majoritairement issus de la fonction RH. De la similitude des bases de compétences se déduit celle des anticipations, ou plus précisément celle de la liste des états du monde futurs envisagés par les différents acteurs, et par voie de conséquence celle des programmes d'action qu'il est possible de développer à un moment donné. Les réseaux de production de l'observation sociale dits stabilisés s'illustrent à travers des documents comme *la Carte quotidienne des conflits*, *les Notes de Conjoncture Sociale*, ...

Dans cet univers fortement structuré (DRH-RS, Délégations, Départements), un des enjeux de la mise en place d'un dispositif d'observation sociale est par conséquent d'introduire des dispositifs qui stabilisent les associations : conventions, règles, plans, qualifications, artefacts techniques, outil d'évaluation, etc. La notion d'incertitude n'est pas pour autant écartée. Ce qui compte c'est que des anticipations puissent être formulées, c'est-à-dire que la liste des états du monde et des actions permettant de les produire soit connue.

Ces documents d'observation sociale qui précèdent l'action et la formatent sont en quelque sorte substituables les uns aux autres car les objectifs qu'ils se donnent ne peuvent être que communs et les compétences à mobiliser ne peuvent être que semblables.

Dans l'émergence, chaque agent calcule en interaction avec les autres agents qu'il s'efforce d'intéresser ; et comme l'enjeu est précisément la définition des objectifs et des états de la nature envisageables, ce calcul stratégique se développe sur la base d'anticipations toutes différentes et qui sont progressivement négociées, transformées et unifiées. Tandis que dans les configurations stabilisées, les acteurs sont semblables et donc leurs anticipations, bien que déduites des stratégies passées, sont semblables. L'"observation sociale consolidée" correspond à toute activité visant à produire des connaissances générales dans un réseau aligné et étendu. Au-delà de cette stabilité vient l'irréversibilité¹.

¹ L'irréversibilité est associée à l'impossibilité de revenir en arrière et à la prédétermination des événements à venir (voir Callon M. (1991-a), op. cit).

Les irréversibilités qui caractérisent les réseaux d'observation sociale proviennent essentiellement du processus d'accumulation d'informations et de connaissances sociales ; l'irréversibilité est

Ces deux configurations ne doivent pas être considérées comme deux éventualités sans liens entre elles. Une des vertus de l'analyse proposée est de montrer qu'elles ne sont que deux moments d'une dynamique qui n'est pas nécessairement orientée. Les configurations émergentes peuvent donner naissance, par traductions et alignements successifs, à des configurations consolidées (réseaux liés à la production des *Compte-rendus des Centres de Traitement du Courrier* apparus en novembre 1997 ou des *Compte-rendus des Bureaux de poste* apparus en mai 1998). Mais l'inverse est vrai : des réseaux alignés sont susceptibles de se défaire (réseaux liés à la production du *Scoring Social* paru pour la dernière fois en novembre 1997 ou de la *Revue de Presse Syndicale* parue pour la dernière fois en septembre 1997) et de laisser place à des configurations émergentes : en dernier ressort tout dépend des formes d'action qui se développent.

Un point de départ peut être par exemple une situation dans laquelle les acteurs, encore prisonniers de réseaux établis, tentent de sortir des faisceaux de relations qui les enserment. C'est là que commence le travail de reconfiguration, fait d'essais et d'erreurs et d'apprentissages qui, s'il réussit, finit par fabriquer un espace commun de compétences et d'objectifs à travers la transformation et l'adaptation progressive des acteurs, des savoirs et des méthodes.

Mais le sens de l'évolution n'est pas fixé une fois pour toutes : des reconfigurations, par exemple des ré-émergences sont possibles, des régressions et des bifurcations sont envisageables. Il en résulte que les configurations intermédiaires, celles qui ne sont ni tout à fait stabilisées ni tout à fait émergentes, sont les plus fréquentes. Une des erreurs à ne pas commettre est celle qui laisserait croire à l'existence de cycles naturels faisant inexorablement passer les réseaux d'une situation d'émergence à une situation d'alignement. De tels cycles, tout comme le cycle du produit, sont possibles. Mais ils ne doivent en aucun cas être considérés comme une trajectoire nécessaire et inévitable : la ré-émergence est envisageable à tout moment. Le cadre d'analyse permet de comprendre comment des forces qui contribuent à l'émergence ou au contraire à l'alignement peuvent agir à tout moment et décider, selon l'état des traductions en cours, de la prévalence, à durée limitée, d'une configuration plutôt que d'une autre.

Cette perspective invite au dépassement de l'habituelle opposition entre analyses statique et dynamique : il est plus juste de considérer que des situations dites stabilisées, consolidées, ne sont qu'un moment dans un processus, une configuration dynamique particulière.

Dans les réseaux alignés du dispositif d'observation sociale de La Poste (c'est-à-dire ceux qui correspondent au cheminement départements-délégations-DRH-RS, ou syndical-sectoriel-DRH-RS), l'"observation sociale consolidée" interagit en permanence avec l'"observation sociale appliquée". Il est également vrai qu'"observation sociale émergente" comme "observation sociale consolidée" tentent d'établir des connaissances plus ou moins générales mais tout au moins assimilables par tous. Une connaissance est qualifiée de générale lorsqu'elle connecte (est connectée à) de nombreux lieux, c'est-à-dire de nombreux acteurs du réseau. Cette

cumulative (Willinger M. et Zuscovitch E. (1993), « Efficience, irréversibilité et constitution des technologies », *Revue d'Economie Industrielle*, n° 65, 3^{ème} trimestre, pp. 7-22).

connexion peut être instantanée, elle peut être à l'inverse un dispositif établi, une volonté stratégique constante mais qui n'est pas encore nécessairement abouti.

La distinction dynamique entre configurations émergentes et configurations consolidées du dispositif d'observation sociale mis en place à La Poste ouvre donc sur la question des ressorts de l'action et plus largement sur celle de la construction et de l'articulation de l'utilité des connaissances.

2.1.3.3. Les interactions entre acteurs issus des configurations

L'analyse précédente fournit une base nouvelle pour examiner la pertinence et les conditions d'efficacité des activités d'observation sociale. Elle permet de lier stratégies des acteurs, dynamique des connaissances et dynamique du dialogue social. Après avoir évoqué les acteurs composant chacune des configurations et leurs stratégies, nous aborderons plus précisément les interactions possibles entre ces acteurs, ces interactions se révélant nécessaires à la pertinence du réseau d'observation sociale.

Les acteurs issus de chacune des configurations (consolidée et émergente) présentent bien évidemment des caractéristiques et des stratégies différentes.

Le réseau d'observation sociale consolidé s'apparente aux acteurs fonctionnellement rattachés à l'observation sociale. Ces acteurs, issus de différents niveaux hiérarchiques, présentent par hypothèse un fort degré de similitude. Leurs bases de compétences sont largement identiques. Leurs documents d'observation sociale sont eux-mêmes fortement semblables. Nous nous sommes également aperçu que, dans le cas de La Poste, la structure hiérarchique de l'observation sociale, une fois établie, favorise l'émergence de deux mécanismes contradictoires. L'importance relative de chacun de ces mécanismes dépend des dispositions incitatives existantes et notamment, mais pas seulement, des conditions d'appropriabilité des connaissances. Le premier mécanisme conduit au resserrement des options méthodologiques et à la consolidation accrue des réseaux alignés. La raison principale de ce resserrement est à rechercher du côté des "rendements croissants". Un acteur identifié comme appartenant au réseau d'observation sociale tend à produire des informations dans les domaines qu'il maîtrise, car de petits efforts additionnels y sont immédiatement et certainement rentables. Selon cette stratégie, plus le dispositif d'observation sociale avance et plus il a intérêt à ne pas changer de trajectoire. Il devient prisonnier de ses compétences qu'il développe de manière intensive et systématique. Le second mécanisme observé produit des effets opposés. Nous avons déjà évoqué le fait que plus le réseau s'étend et se consolide, plus les bases de compétence des acteurs fonctionnellement attachés à l'observation sociale deviennent semblables et les documents normalisés. Les acteurs issus de ces configurations sont toutefois "mis en concurrence" dans le cadre des réunions ou des documents produits : les comparaisons entre établissements, entre départements, voire entre délégations en matière de conflit et de climat social sont courantes. Sous la pression hiérarchique et les enjeux de leur mission, chacun de ces acteurs s'efforce alors d'échapper au conflit social et aux risques d'échec du dialogue social en élaborant des documents spécifiques de manière à s'assurer d'une situation sociale lisible. Parmi tous les

documents spécifiques envisageables, les faits montrent qu'il faut privilégier celui qui consiste en une production sur mesure. Des "micro-dispositifs" ou "micro-réseaux" d'observation sociale sont ainsi construits et contrôlés par chacun des acteurs sous la pression hiérarchique. Ces documents spécifiques constituent un puissant levier pour relancer des processus émergents, pour explorer de nouvelles méthodes et de nouvelles voies de dialogue.

Les effets de l'organisation hiérarchique du réseau d'observation sociale sont donc contrastés. D'un côté, elle suppose un monde stabilisé dont elle se nourrit et qu'elle renforce, mais, par sa dynamique, elle peut défaire au moins partiellement les structures antérieures en relançant certaines émergences et reconfigurations.

Le réseau d'observation sociale émergent s'apparente aux acteurs locaux, autrement dit aux acteurs qui ne sont pas officiellement rattachés à l'observation sociale, mais qui présentent souvent l'avantage d'être en contact avec les salariés de La Poste. Ces acteurs sont engagés dans ce que nous avons qualifié comme étant de l'observation sociale expérimentale ou émergente. Pour exister, ils élaborent, développent et mettent en œuvre des stratégies de traduction et d'intéressement afin de convaincre d'autres acteurs de les soutenir et de développer des coopérations. Nous nous sommes aperçus que la construction de ces alliances suppose de longues négociations, des relations continues sans lesquelles aucun ajustement n'est possible. Force est de constater que les stratégies de traduction oscillent entre deux éventualités extrêmes entre lesquelles tout acteur local doit s'efforcer de trouver un compromis. La première correspond à la mise en place de liens spécifiques et étroits entre un tout petit nombre de partenaires, une configuration limite étant celle dans laquelle les relations d'un acteur se cantonnent à l'intéressement d'un seul acteur local ou d'un seul acteur rattaché fonctionnellement à l'observation sociale et faisant joué une pression hiérarchique. La seconde, de manière symétrique, correspond à une ouverture maximale des alliances : l'acteur local se lie à un grand nombre d'acteurs locaux et/ou rattachés fonctionnellement à l'observation sociale. En réalité, les configurations sont toujours hybrides, car les deux orientations stratégiques sont présentes. Intéresser, traduire suppose des relations continues, constantes qui tendent à restreindre assez naturellement l'étendue des alliances. Mais les risques associés à l'enfermement dans une seule relation bilatérale (et souvent liée au canal hiérarchique) comme le déficit d'informations ou la partialité des informations recueillies, poussent les acteurs à diversifier leurs stratégies de traduction, à ouvrir le champ des coopérations : c'est ce mécanisme qui est à l'origine de la menace qui pèse sur chaque acteur rattaché fonctionnellement à l'observation sociale de ne pas avoir suffisamment de contact avec des acteurs locaux. L'intensité des efforts déployés pour construire des traductions ainsi que la diversité des stratégies de traduction dépendent évidemment des dispositifs incitatifs.

Le principe dynamique de ces observations tient en un mécanisme fondamental : les forces d'information et de connaissance que le réseau d'observation sociale libère sont d'autant plus puissantes et leur portée est d'autant plus grande que les possibilités de coopération entre acteurs fonctionnellement rattachés à l'observation sociale et acteurs locaux sont élevées. Autrement dit, la pertinence du réseau d'observation sociale relève des relations établies entre acteurs fonctionnellement rattachés à l'observation sociale et acteurs locaux.

La coopération entre acteurs fonctionnellement rattachés à l'observation sociale et acteurs locaux devient donc le moteur du réseau d'observation sociale. Chaque acteur s'efforce de capter toute information sociale. Être capable de réagir rapidement, de mobiliser des connaissances nouvelles pour re-formater les documents d'observation sociale constitue la principale garantie de pérennité du réseau. Ce réajustement des informations en fonction des demandes et des situations passe par la mise sur pied de coopérations avec des acteurs locaux engagés dans des configurations émergentes : l'univers d'information se trouve ainsi élargi et précisé. Nous avons remarqué que, sous la pression hiérarchique et pour continuer à exister, un acteur fonctionnellement rattaché à l'observation sociale perçoit l'intérêt à sceller des relations avec des acteurs locaux de manière à objectiver les connaissances qu'il diffuse. Il va d'autant plus être incité à modeler et à adapter ses productions en s'engageant dans une production personnalisée (ou sur mesure) qu'il aura la possibilité de contacter des acteurs locaux détenteurs de compétences et de savoir-faire suffisamment différents des siens pour lui permettre par exemple l'ouverture de nouvelles options méthodologiques. De leur côté, les acteurs locaux ont intérêt à ces collaborations en partie pour une meilleure prise en considération de leur situation. Se trouvent ainsi contrebattues les tendances au verrouillage et à la reproduction de trajectoires consolidées. Le cercle vertueux de la qualité des informations est amorcé qui vient contrecarrer les forces d'alignement.

Dans le réglage de cet équilibre dynamique, dont nous considérons qu'il assure un compromis entre la quantité et la qualité des documents disponibles ainsi que des relations, les incitations à collaborer jouent un rôle central. Dans le cas de La Poste, elles peuvent être classées en fonction de leurs cibles : les acteurs fonctionnellement rattachés à l'observation sociale, les acteurs locaux, les relations entre ces deux types d'acteurs.

Concernant les acteurs fonctionnellement rattachés à l'observation sociale, il s'avère que les mesures incitatives destinées à favoriser la mise en place d'un processus d'observation sociale et son développement sont multiples. Un premier ensemble concerne la stimulation des relations entre les acteurs fonctionnellement rattachés à l'observation sociale et les utilisateurs de leurs productions, de manière à ce que ces derniers soient étroitement associés à la conception des productions qui leur sont destinées. Ce type de démarche peut s'apparenter à des pratiques et procédures du type "démarche qualité". Il faut signaler également toutes les mesures qui permettent l'expression de nouvelles demandes qui deviennent ainsi visibles et peuvent orienter les types et formats des documents produits. De manière plus générale, les formes d'organisation qui favorisent les mises en réseaux internes sous la forme de groupes de projet par exemple contribuent puissamment à l'élaboration de documents spécifiques et parfois ponctuels.

S'agissant des acteurs locaux et des incitations qui visent à agir sur leur émergence dans le cadre d'un réseau d'observation sociale, la direction générale a évidemment un rôle à jouer dans le soutien de cette diversité dont la seule existence amène les acteurs de l'observation sociale à sortir des trajectoires dans lesquelles ils sont enfermés, de manière à explorer de nouvelles voies. Nous avons constaté qu'un acteur local ne se lancera dans un réseau d'observation sociale que s'il a comme perspective de pouvoir s'engager dans des coopérations dont il puisse retirer un

intérêt, bref si les traductions et les intéressements sont rendus plus aisés. Le mécanisme fondamental est ici celui de la divulgation et de la circulation. Dans une situation d'émergence les connaissances sont rivales, appropriables et locales (Callon M., 1996)¹. La dynamique ne peut être poursuivie, nous l'avons montré, que si des mécanismes permettent de sortir les connaissances de leur isolement. Les faits montrent que la principale mesure incitative est celle qui consiste à pousser à la divulgation, sous la forme de documents aisément accessibles, de réunions d'information et d'échanges d'expérience, de formation à l'observation sociale. Sans ces mesures incitatives, la visibilité du réseau d'observation sociale est nulle et aucune traduction n'est envisageable. La divulgation ne doit pas être perçue comme une fuite de connaissances, elle constitue un signal permettant les premières prises de contact. Toute mesure visant à multiplier les relations personnelles, notamment celles qui se développent dans des entités spécialisées, est également favorable.

Supposons des acteurs locaux dynamiques en matière de dialogue social et des acteurs fonctionnellement rattachés à l'observation sociale à l'écoute des attentes de leurs clients. Pour que le cercle vertueux signalé plus haut soit amorcé, il faut encore que ces deux types d'acteurs soient incités à coopérer. Quelles sont les incitations qui facilitent ce mouvement ? Nous avons noté qu'un acteur fonctionnellement rattaché à l'observation sociale qui désire se lier à des acteurs locaux doit être en mesure de capter les signaux que ceux-ci envoient, c'est-à-dire qu'il doit avoir accès à leurs besoins à travers la connaissance de leur situation en matière de relations sociales et de dialogue social. Ceci suppose que les acteurs fonctionnellement rattachés à l'observation sociale s'hybrident, c'est-à-dire qu'ils intègrent ponctuellement à leur niveau un acteur local. Pour que ces acteurs fonctionnellement rattachés à l'observation sociale soient pris dans la dynamique des stratégies de traduction, il convient qu'ils soient visibles. Ceci implique, entre autres choses qu'ils produisent déjà des documents utiles, qu'ils participent à des réunions auxquelles participent des acteurs locaux. De manière symétrique, l'acteur local sera incité à se lier à des acteurs fonctionnellement rattachés à l'observation sociale s'il rencontre des difficultés en matière de relations sociales. L'acteur local dans certaines situations conflictuelles tentera de trouver des ressources externes et s'engagera alors dans des stratégies de prospection de partenaires et de traductions mutuelles des intérêts.

Ce qui vient d'être dit correspond en réalité à un recouvrement des acteurs fonctionnellement rattachés à l'observation sociale et des acteurs locaux ; les acteurs s'hybrident pour être en mesure d'établir des connexions. Ces connexions et leur développement nécessitent du temps et des démarches spécifiques. Elaborer des cadres organisationnels et structurels destinés à faciliter la mise en place et le développement du transfert des connaissances et leur duplication contribue également à la dynamique des coopérations émergentes.

Dans le cadre de La Poste, nous avons constaté que les différentes directions (Générale, Délégations, Départements) pouvaient jouer un rôle pour favoriser ces connexions entre acteurs fonctionnellement rattachés à l'observation sociale et acteurs locaux. Même si toutes ne le font pas, elles prennent des décisions incitatives poussant les acteurs fonctionnellement rattachés à l'observation sociale à s'intégrer au niveau local et à se connecter aux autres fonctions de leur entité par le biais de

¹ Callon M. (1996), op. cit.

réunions ou de périodes d'immersion au sein d'établissements. Certaines incitent également les acteurs locaux à développer des stratégies de traduction par le biais de formation à l'observation sociale et par une identification claire des acteurs fonctionnellement rattachés à l'observation sociale. Ces directions mènent ainsi une politique soutenant les coopérations sur la mise en place de réseau d'observation sociale et notamment la création et le développement de relations de confiance entre les différents niveaux organisationnels, mais également cherchent à développer des normes de publication pour les documents issus de l'observation sociale.

Le travail de terrain mené à La Poste nous a permis de suivre les interactions entre acteurs, et d'étudier la grande variété des situations intermédiaires dans lesquelles se mélangent et s'influencent stabilisation et émergence. Ceci conduit à souligner le caractère local et complexe des arrangements auxquels parviennent les acteurs d'observation sociale impliqués : la nature de ces engagements dépend évidemment des stratégies de traduction en cours mais également de l'état des réseaux et notamment des degrés de rivalité et de généralité des connaissances. Parmi ces configurations intermédiaires figurent celles qui ont tout particulièrement retenues notre attention parce qu'elles sont les plus fréquentes, et qui correspondent à des réseaux moyennement consolidés dans lesquels interagissent des acteurs locaux engagés dans ce que nous avons proposé d'appeler "documents de base" et des acteurs fonctionnellement rattachés à l'observation sociale dont les bases de compétences sont assez semblables.

Pour conclure, il s'avère que la cartographie du réseau d'Observation Sociale de La Poste permet de suivre la façon dont se structurent et se transforment les relations sociales, la production des connaissances, ainsi que l'utilisation des productions. Nous nous sommes ainsi donné les moyens de suivre les transformations des acteurs du dialogue social sans poser a priori de découpage à l'intérieur de l'entreprise. Ces graphes montrent que le monde social de l'entreprise, loin d'être un espace indifférencié et homogène, est non seulement stratifié socialement et découpé en domaines et fonctions, mais qu'il est également traversé par des réseaux flexibles de relations qui se recomposent sans cesse.

La situation actuelle du réseau d'observation sociale de La Poste se distingue par un certain nombre de traits caractéristiques. Tout d'abord, les relations d'observation sociale se sont diversifiées et multipliées pour toucher un spectre de plus en plus large d'acteurs : ceci s'est traduit soit par la mise en place de collaborations formelles et par la production de documents, soit le plus souvent par le transfert de compétences incorporées. Deuxièmement, les relations sont de plus en plus symétriques ; idéalement, les modèles strictement hiérarchiques sont peu à peu complétés par des modèles interactifs dans lesquels "la base" et "le sommet" collaborent sur un pied d'égalité. Néanmoins, les mises en relation ne sont certainement pas encore assez mobiles et pluridirectionnelles pour créer un véritable maillage : les départements ou les établissements collaborent peu entre eux et avec toute une population d'acteurs qui, de leur côté, développent des relations à fluctuations faibles. Les combinaisons observées évoluent peu dans le temps en fonction des opportunités stratégiques rencontrées par les différents acteurs. Enfin,

les syndicats et les salariés participent de manière trop peu active au processus d'observation sociale.

A travers l'analyse des graphes, nous avons pu proposer un modèle relatif au processus de construction des réseaux d'observation sociale. Ce modèle montre comment les interactions se développent entre acteurs et nourrissent une dynamique vertueuse qui établit un compromis entre exploration de nouvelles relations productives de connaissances et de dialogue social, et exploitation de relations connues.

Il nous faut maintenant compléter cette analyse morphologique par une analyse des caractéristiques de réseau des acteurs.

2.2. Analyse indiciaire des acteurs

Identifier des pôles, décrire les liens qui les unissent, mettre en évidence leur organisation interne ainsi que leur dynamique constitue une première étape dans la description des réseaux d'observation sociale de La Poste.

Il reste maintenant à caractériser la morphologie d'ensemble de ce réseau et la contribution de chacun des acteurs à sa structuration. C'est dans ce but que nous cherchons à positionner chaque acteur en utilisant deux indices, celui de centralité et celui de densité (Annexe 4), et à croiser ces informations avec les variables de contrôle.

Afin de mieux cerner les interprétations faites du positionnement des acteurs, il est important de rappeler les principaux intérêts de ces indicateurs dans le cadre de l'observation sociale. La centralité d'un acteur indique qu'il est contacté et connecté par un grand nombre d'autres acteurs. Cet indicateur donne la mesure des relations d'un individu ou d'un groupe avec un ensemble des autres individus et groupes. Lorsque ces relations sont nombreuses, l'individu ou le groupe concerné est dit central. Lorsqu'elles sont rares, il est dit marginal ou périphérique. La centralité permet de donner la mesure de l'importance d'un groupe d'acteurs pour les autres acteurs du réseau. Elle mesure la capacité, toujours réversible, d'un acteur de s'associer un ensemble croissant d'autres acteurs intéressés. Plus ces liens sont nombreux et forts, et plus l'acteur est crucial pour le réseau. Formulée dans le langage de la sociologie de la traduction, cette proposition signifie que l'acteur en question est un point de passage obligé : avoir des contacts avec cet acteur est une nécessité pour tous ceux qui s'intéressent aux acteurs qui lui sont associés. Sa position est stratégique.

La densité dénote de la structuration interne des relations d'un acteur, de son caractère hautement communicant ou au contraire lacunaire. Elle témoigne de l'intensité des liens qui unissent les acteurs. Plus ces liens sont forts et plus les démarches d'observation sociale correspondant à l'acteur constituent un ensemble cohérent et intégré. La densité fournit une bonne représentation de la capacité d'un acteur à se maintenir et à se développer au cours du temps. Lorsqu'un groupe d'individus présente une densité de relations élevée, on peut l'isoler, définir ses frontières et le constituer en tant que groupe. Ainsi, sur un ensemble d'individus reliés les uns aux autres, il est possible d'identifier des groupes plus cohérents. Si la

densité permet d'identifier des groupes, elle permet également de mettre en évidence que sur certains sous-ensembles, les relations sont lâches et dispersés.

Nous allons donc identifier les profils des acteurs en croisant caractéristiques de réseau et variables de contrôle.

2.2.1. Profil des acteurs

Il est important d'analyser les relations observées dans le cadre de notre étude entre les caractéristiques de réseaux et les variables de contrôle telles que le niveau hiérarchique, l'ancienneté ou le genre. En effet, il s'avère que les différences de niveau hiérarchique ont tendance à influencer sur les interactions au sein de l'organisation. Par exemple, les individus au niveau hiérarchique élevé, en vertu de leur contrôle sur les ressources et de leur autorité dans la prise de décision, peuvent être dans de meilleures conditions pour disposer de positions avantageuses au sein du réseau (acteurs centraux) (Lincoln J.R. et Miller J., 1979 ; Ibarra H., 1992)¹. On constate également que l'ancienneté (c'est-à-dire un service plus long au sein de l'entreprise) est liée à l'occupation de positions au sein du réseau stratégiquement avantageuses (Mehra A., Kilduff M. et Brass D.J., 2001)². Le temps passé par un acteur au sein de l'entreprise peut aussi affecter le mode de participation au sein des réseaux sociaux. Par exemple, les personnes qui sont au sein de la compagnie depuis plus longtemps peuvent avoir plus de chance d'occuper une position centrale au sein des réseaux. De même, la variable « genre » figure quasiment systématiquement parmi les variables de contrôle car il est toujours possible qu'elle impacte la configuration d'un réseau (Brass D.J., 1985 ; Ibarra H., 1993)³ et l'évaluation de la performance (Burt R.S., 1992)⁴.

Les corrélations observées dans le cadre de notre étude, et présentées dans le Tableau 1, permettent de dégager le profil des individus les plus performants du point de vue de leur positionnement au sein du réseau d'observation sociale. Elles permettent également de confirmer les tendances observées sur les Figure 16, Figure 17 et Figure 18.

¹ Lincoln J.R. et Miller J. (1979), « Work and friendship ties in organizations : a comparative analysis of relational networks », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, n° 2, juin, pp. 181-199.

Ibarra H. (1992), « Homophily and differential returns : sex differences in network structure and access in an advertising firm », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, n° 3, pp. 422-447.

² Mehra A., Kilduff M. et Brass D.J. (2001), « The social networks of high and low self-monitors : implications for workplace performance », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 46, n° 1, mars, pp. 121-146.

³ Brass D.J. (1985), « Men's and women's networks : a study of interaction patterns and influence in organizations », *Academy of Management Journal*, Vol. 28, n° 2, juin, pp. 327-343.

Ibarra H. (1993), « Personal networks of women and minorities in management : a conceptual framework », *Academy of Management Review*, Vol. 18, n° 1, janvier, pp. 56-87.

⁴ Burt R.S. (1992), op. cit., pp. 71-81.

	Centralité de Degré	Centralité de Proximité	Centralité d'Intermédiation	Densité
Niveau hiérarchique	,296**	,264**	,162	,189*
Ancienneté Entreprise	-,400**	-,161	,056	-,179*
Ancienneté Fonction	,277**	,231*	-,117	,274**
Rattachement Territorial	-,286**	-,186*	,181*	-,245**
Rattachement Hiérarchique	,023	-,073	,189*	-,134
Appartenance fonction RH (oui : 1, non : 2)	-,497**	-,289**	,078	-,314**
Nombre de personnes managées	-,352**	,039	,245*	-,063
Age	-,017	-,014	,342**	-,179*
Genre (homme : 1, femme : 2)	,090	,158	-,128	,195*

Corrélation de Pearson

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Tableau 1 : Corrélations entre les caractéristiques de réseau et les variables de contrôle

2.2.1.1. Centralités et variables de contrôle

Cette partie présente le profil des acteurs de l'observation sociale ayant du pouvoir et une certaine capacité à interagir. Nous reprenons successivement les trois indices de centralité préalablement présentés : centralité de degré, centralité de proximité et centralité d'intermédiation.

L'indice de centralité de degré fait référence au nombre de liens d'un acteur. Il peut être interprété comme un indicateur du statut formel d'un acteur au sein d'une organisation, comme une mesure de l'activité de cet acteur dans le réseau ou comme la capacité à développer des communications au sein du réseau. Mais, il ne correspond pas à la capacité de l'acteur à contrôler ces interactions.

Il existe donc une multitude de résultats possibles et le classement des acteurs en fonction du niveau de l'indice fait apparaître un grand nombre de catégorie (38 au total). L'étude de la première catégorie d'acteurs correspondant à ceux ayant un nombre de liens nul révèle tout de même qu'il s'agit d'acteurs de grade 4-6 ou 4-4, 4-3, qu'ils ont au minimum 20 ans d'ancienneté dans l'entreprise mais une faible ancienneté dans leur fonction (inférieure à un an et demi). Ils sont territorialement rattachés à une établissement ou à une délégation, et n'appartiennent pas à la fonction RH.

En observant les corrélations entre la centralité de degré et les différentes variables de contrôle (Tableau 1), il apparaît que ce sont les acteurs au niveau hiérarchique le plus bas de notre échantillon, autrement dit les individus de grade 4-1 et 4-2, qui ont le plus de relations. Ce résultat semble logique puisque ce sont eux qui détiennent les informations sociales les plus précises, qui peuvent percevoir le plus facilement les évolutions en matière de climat social, ce sont eux également qui pratiquent le dialogue social au quotidien. Les informations qu'ils possèdent sont donc prisées, ils constituent le point de départ de l'observation sociale. Par voie de conséquence, il est logique de trouver une corrélation négative entre la centralité de degré et le nombre

de personnes managées, puisque les individus de grade 4-1 et 4-2 n'ont pas systématiquement des fonctions d'encadrement, contrairement aux autres grades. L'ancienneté dans la fonction suit la même logique puisque l'on peut considérer que le nombre de liens s'accroît avec le temps ; l'individu qui prend ses fonctions part de zéro et doit créer son propre réseau qui s'étend au fil du temps. En revanche, la force de l'indice de centralité est liée au rattachement territorial, et plus précisément à la proximité du siège. Le profil type des individus ayant les plus nombreuses relations au sein du réseau d'observation sociale sont de grade 4-1 et 4-2 mais rattachés au siège ou à une délégation, et non à un département ou à un établissement. Ce constat s'explique par le positionnement même de ce profil de répondant. Potentiellement, ils incarnent les individus les plus actifs d'un réseau d'observation sociale. Ils se situent à la croisée des chemins, sont les intermédiaires entre le siège et la base, centralisent les informations issues du terrain mais reçoivent également les informations "nationales". Ils ont un accès privilégié à des ressources pertinentes, ce qui ne signifie pas pour autant qu'ils en ont le contrôle et qu'ils sont des points de passage obligés du réseau d'observation sociale. Ce sont les indices de proximité et d'intermédiation qui permettront de confirmer plus précisément leur pouvoir (voir l'analyse de la Figure 17 et de la Figure 18).

L'indice *Closeness*¹ fait référence à la capacité d'un acteur à être plus ou moins proche des autres acteurs du réseau, à sa capacité d'accès plus ou moins rapide aux acteurs du réseau. Cet indice mesure l'autonomie, il indique le potentiel d'indépendance des individus au sein du réseau à l'égard du contrôle exercé par d'autres. De fortes valeurs supposent une grande indépendance vis-à-vis de tout contrôle. Inversement, une faible valeur suppose que le salarié reçoit de l'information de la part d'un faible nombre de sources et donc est tout particulièrement dépendant d'elles pour obtenir des informations complètes et non biaisées.

L'analyse détaillée de cet indice de proximité dégage 14 catégories d'individus. La première catégorie qui correspond aux individus ayant le plus faible indice *Closeness* se compose de 8 individus. Ces répondants sont tous des hommes qui ne font pas partie de la fonction RH. Ils ont tous au moins 20 ans d'ancienneté dans l'entreprise, en revanche, ils ont moins de 2 ans d'ancienneté dans leur fonction. Territorialement, ils sont rattachés pour la plupart à une délégation, 2 d'entre eux faisant partie d'un établissement. Hiérarchiquement, ils dépendent d'une Direction Générale mais la majorité d'entre eux sont rattachés à une Direction de Métiers. Les trois quart des individus de cette catégorie sont de grade 4-4 ou 4-3, le dernier quart étant composé de 4-6.

A l'opposé se situe la catégorie d'individus disposant du plus fort indice *Closeness* (4 acteurs au total). Ces acteurs ont une grande variété de liens avec des individus issus de fonction, de métiers et de lieux différents. Ce sont des hommes n'appartenant pas à la fonction RH. Leur ancienneté dans la fonction est très faible (maximum un an) mais leur ancienneté au sein de l'entreprise est toujours supérieure à 29 ans. Ils sont tous de grade 4-4 ou 4-3, territorialement rattachés à un département et hiérarchiquement, ils font partie d'une direction de métier.

¹ Cet indice est inversement proportionnel à l'indice *Farness* (indice calculé dans le cadre de notre recherche par le biais d'Ucinet) ; un score élevé pour l'indice *farness* indique l'isolement d'un individu et ses difficultés à recevoir de l'information de la part des autres membres du réseau.

Il faut noter la très nette différence de niveau de l'indice entre la première catégorie d'individus à faible proximité et les 13 autres catégories. La première catégorie d'acteurs dispose d'un niveau d'indice de proximité de 1,0417, alors que celui de la seconde catégorie est dix fois plus élevé (10,4510), le niveau maximum correspondant à la dernière catégorie d'acteurs étant de 11,1111. La progression de cet indice n'est donc pas linéaire.

A partir de ces résultats, ainsi qu'à partir des corrélations établies entre l'indice *Closeness* et les variables de contrôle, il est possible d'établir un profil type des individus bénéficiant d'une position avantageuse au sein du réseau, même si le détail de la composition de ces deux catégories extrêmes d'individus (plus faible et plus fort indice *Closeness*) ne reflète pas à la lettre ce profil.

Compte tenu des résultats obtenus (Tableau 1), les individus ayant les plus forts indices de proximité ont quasiment le même profil que ceux ayant une forte centralité de degré : ce sont des individus de grade 4-1 et 4-2, dont l'indice de proximité augmente avec l'ancienneté dans la fonction. Ils ont tendance à appartenir à la fonction RH, et sont plutôt rattachés au siège ou à une délégation. En revanche, il n'existe pas de liens entre l'indice de proximité et le nombre de personnes managées, ainsi qu'entre ce même indice de proximité et l'ancienneté dans l'entreprise.

Ce constat rejoint la logique évoquée précédemment ; ce profil d'individus se situe à un niveau intermédiaire entre le siège et le terrain, ils sont donc les plus proches des différents niveaux territoriaux ce qui favorise leur capacité à recevoir de l'information des différents acteurs des réseaux. Le fait de disposer d'une grande variété de sources d'information permet de filtrer le contenu de ces informations, de se forger son propre jugement d'une situation, pour, au final, marquer son indépendance vis-à-vis de toute tentative de contrôle ou de manipulation de l'information. Leur position fait qu'ils sont en mesure d'interagir avec les autres acteurs du réseau d'observation sociale en un minimum d'étapes. Mais cette situation ne fait pas forcément d'eux des individus incontournables.

La centralité d'intermédiarité correspond au fait de se situer sur des chemins que d'autres doivent emprunter pour se joindre, autrement dit exprime le fait d'être un point de passage obligé. Cet indice fournit une indication sur les acteurs ayant le plus fort potentiel pour agir en tant que « casseur » ou « garde-barrière » de l'information. Il fait état de 13 niveaux. Le premier correspond aux acteurs ayant un indice d'intermédiarité nul. A noter que cette catégorie se compose au total de 30 acteurs ce qui représente quasiment un tiers de notre échantillon. Ces acteurs qui ne disposent d'aucune position stratégique en matière de circulation de l'information sont pour l'essentiel territorialement rattachés au siège ou à une délégation, et hiérarchiquement rattachés de manière quasi-équitable à une Direction Générale, à une Direction Fonctionnelle ou à une Direction de Métiers. En revanche, la catégorie d'acteurs avec le plus fort indice d'intermédiarité (29,75) se compose uniquement d'individus rattachés à un Département et issus d'une Direction de Métier, ce qui va dans le sens du profil établi à partir des corrélations entre l'indice *Betweenness* et les variables de contrôle.

L'intérêt d'observer cet indice vient du fait qu'un acteur peut n'être que faiblement connecté aux autres acteurs (faible centralité de degré) et pourtant s'avérer un intermédiaire indispensable dans les échanges.

C'est précisément le constat que l'on peut faire lorsque l'on compare le profil des individus ayant les plus forts indices de centralité de degré et celui de ceux ayant les plus forts indices de centralité d'intermédiarité (Tableau 1). Ces deux profils sont quasiment opposés. Les individus ayant un fort indice d'intermédiarité ont plutôt tendance à être territorialement rattachés à un établissement ou à un département, et à être hiérarchiquement rattachés à une Direction de Métiers. Par ailleurs, l'indice est corrélé avec le nombre de personnes managées et l'âge.

A travers ce profil, on perçoit l'importance grandissante des directions de métiers qui peuvent influencer fortement l'ensemble du réseau et sont en mesure de médiatiser les flux d'information entre acteurs. C'est également l'accès à une information plus "technique", plus spécifique appelant des actions plus adaptées, qui est mis en avant à travers cet indice. Globalement, les directions de métiers ont un contrôle sur l'accès des autres acteurs à différentes régions du réseau. Les acteurs des directions de métiers se placent dans le cadre d'une communication transversale, et non strictement hiérarchique.

2.2.1.2. *Densité et variables de contrôle*

Rappelons que la densité d'un réseau est la proportion des liens existants par rapport aux liens possibles. De manière générale, les recherches sur le sujet montrent que les liens faibles, c'est-à-dire à faible densité, encouragent la flexibilité et une prise de décision effective du fait de leur propriétés en matière de transmission de l'information et de l'absence de distorsions (Granovetter M., 1982)¹. A l'opposé, les dimensions affectives et de réciprocité attribuées aux liens forts insufflent loyauté, facilités de coordination et offrent des attentes stables. Bien que les groupes d'acteurs constitués de liens faibles soient plus à même d'accepter les innovations, les liens professionnels forts se révèlent nécessaires pour mobiliser et coordonner l'action collective (Nelson R.E., 1986)². Ce type de liens se révèlent également être plus efficaces en réduisant les attitudes opportunistes (Baker W.E., 1984)³.

Dans le cadre de notre recherche, le classement par niveau de densité des acteurs fait apparaître 13 catégories. La catégorie correspondant à une densité nulle se compose d'hommes de plus de 45 ans ayant au moins 20 ans d'ancienneté dans l'entreprise et une faible ancienneté dans leur fonction (inférieure à deux ans). Ils n'appartiennent pas à la fonction RH, mais sont de grade 4-6 ou 4-4, 4-3, et sont territorialement rattachés à un établissement ou à une délégation.

Plus globalement, les résultats présentés dans le Tableau 1 établissent que les acteurs ayant le niveau hiérarchique le plus bas (grades 4-1 et 4-2) ont tendance à avoir l'indice de densité le plus élevé. La densité des relations entre les acteurs augmente

¹ Granovetter M. (1982), « The strength of weak ties, a network theory revisited », in Marsden P.V. et Lin N. (eds.), *Social structure and network analysis*, Beverly Hills : Sage, pp. 85-111.

² Nelson R.E. (1986), « Social networks and organizational intervention : insights from an area-wide labor-management committee », *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 22, n° 1, pp. 65-76.

³ Baker W.E. (1984), « The structure of a national securities market », *American Journal of Sociology*, Vol. 89, pp. 775-811.

avec l'ancienneté dans la fonction, avec le fait d'appartenir à la fonction RH et d'être une femme. Un niveau élevé de densité est également lié au rattachement territorial, et plus précisément à la proximité du siège ; moins on est rattaché au siège, moins on a de relations denses. Ce profil d'individus aux relations particulièrement denses est identique à celui des individus ayant un nombre de relations élevé (centralité de degré). Il est vrai que ces individus ont tout particulièrement consenti à d'importants investissements relationnels sur chacun des autres membres du réseau, parfois sous pression hiérarchique, mais ont également de fortes attentes vis-à-vis de chacun d'eux. Ce sont également eux qui sont à l'instigation d'une "normalisation" des réseaux d'observation sociale ; ils tentent d'instaurer des règles de fonctionnement (remontées et diffusions périodiques d'informations) ce qui crée implicitement plus de coordination et de collectif mais également renforce le contrôle et augmente les efforts accordés.

En revanche, la densité des liens diminue avec l'ancienneté dans l'entreprise, et avec l'âge. Cette tendance marque l'érosion des relations, ce qui peut éventuellement être associé à l'expérience de l'individu et à l'affirmation de choix relationnels. Nous n'ignorons pas que la construction des relations sociales est un processus permanent au long des trajectoires individuelles : sans cesse de nouveaux liens se tissent, d'autres disparaissent ou s'affaiblissent. On sait toutefois que, durant la vie active, plus on avance dans l'âge, plus le stock des connaissances diminue et plus les relations existantes sont anciennes (Ferrand A., 1989)¹. Ce phénomène peut s'expliquer de plusieurs façons, mais on peut penser que l'un des éléments à prendre en compte est la difficulté de plus en plus grande qu'il y a pour les acteurs à concilier des liens nouveaux avec ceux qui existent déjà. Si les relations se renouvellent, elles ne le font pas nécessairement au même rythme pour chaque moment de l'existence. Il existe pour chacun des phases de relative stabilité des systèmes relationnels, lorsque les différents champs d'activités sont eux-même stables. En revanche, des changements tel que la mutation d'un acteur peut provoquer une rupture dans les échanges comme dans les cercles de relations. Ces ruptures peuvent être source d'un repositionnement de l'acteur au sein du réseau d'observation sociale.

2.2.2. Positionnement et stratégie des acteurs

Seules les propriétés intrinsèques du processus d'observation sociale permettent d'établir sa performance et son intérêt. De telles propriétés n'existant pas dans l'absolu, il ne nous reste qu'à observer et accumuler les informations décrivant l'état du dispositif. Mais, décrire un réseau, même d'un point de vue statique (il s'agit ici de se concentrer sur la période allant d'octobre 2001 à septembre 2002), est une entreprise difficile. Il est donc nécessaire de simplifier les descriptions données de manière à les rendre manipulables sans pour autant qu'elles soient dégradées.

Les indicateurs d'analyse des réseaux d'observation sociale ne font pas exception à cette règle et doivent par conséquent être d'une extrême simplicité. Notre point de départ reste donc la liste des acteurs. Cette liste fournit la description la plus simple des réseaux d'observation sociale présents à La Poste. Elle est complétée par une analyse de leurs positions respectives ; les notions de centralité et de densité

¹ Ferrand A. (1989), « Connaissances passagères et vieux amis. Les durées de vie des relations interpersonnelles », *Revue Suisse de Sociologie*, n° 2, pp. 431-439.

permettent de présenter de façon synthétique et simplifiée la morphologie du réseau, ainsi que le positionnement des différents acteurs.

Les mesures quantitatives issues de l'analyse structurale des réseaux d'observation sociale de La Poste permettent d'indiquer la force ou la faiblesse de la position d'un acteur au sein du réseau. Trois indices de centralité et un indice de densité ont été calculés pour chacun des répondants au questionnaire. Tout en considérant que ces différentes mesures rapportent la position d'un individu au sein d'un réseau, chacune d'entre elles peut fournir au manager une vision différente de la force ou de la faiblesse des liens d'un salarié. Par exemple, un manager peut utiliser une de ces mesures pour déterminer si un travail d'équipe prédomine au sein d'un département de communication.

Les valeurs de la centralité et de la densité d'un acteur peuvent être mesurées de diverses manières¹. Mais nos indicateurs doivent être nécessairement simples car plus ils se sophistiquent, plus le consensus doit être grand autour de leurs méthodes de mesure, de la pertinence des jugements de valeurs, des objectifs et buts fixés ; or, c'est dans les situations d'incertitude qu'il est le plus difficile de créer un consensus. Dans notre cas, nous nous sommes basés sur les résultats obtenus dans le cadre de l'utilisation d'Ucinet (Tableau 8) ; ce logiciel est utilisé dans un très grand nombre de recherches pratiquant l'analyse de réseaux et fait figure de référence.

Caractéristiques de réseau des acteurs (N=96)				
	Minimum	Maximum	Moyenne	
Centralité de degré	0	26771776	4347247,25	4918820,895
Centralité de proximité (normalisée)	1,0417	11,1111	10,049876	2,7351526
Centralité d'intermédiarité	0	29,7495	8,833333	9,5247317
Densité	0	100	82,150636	26,0394747

Tableau 2 : Mesures globales des caractéristiques des acteurs de l'observation sociale

Chaque acteur étant définissable par sa centralité et sa densité, il est possible de tracer des « diagrammes stratégiques » (Callon M., Courtial J-P. et Turner W., 1991)².

Dans notre cas, ces diagrammes sont obtenus en rangeant les acteurs horizontalement par ordre de centralité croissante, et verticalement par ordre de densité croissante. Puis, nous avons choisi de calculer tout simplement la valeur moyenne de ces indicateurs afin de classer les acteurs de l'observation sociale³. Cette opération

¹ Voir par exemple les propositions de mesure de la centralité de : Poulin R., Boily M-C. et Mâsse B.R. (2000), « Dynamical systems to define centrality in social networks », *Social Networks*, Vol. 22, n° 3, juillet, pp. 187-220.

² Callon M., Courtial J-P. et Turner W. (1991), « La méthode Leximappe : un outil pour l'analyse stratégique du développement scientifique et technique », in Vinck D. (sous la coordination de), *Gestion de la recherche. Nouveaux problèmes, nouveaux outils*, Collection Management, Bruxelles : De Boeck, pp. 207-277.

³ Nous généralisons ici à tous les indicateurs l'idée selon laquelle, en matière de densité, les liens les plus forts correspondent aux fréquences au-dessus de la moyenne, et les liens les plus faibles aux fréquences en-dessous de la moyenne : Degenne A. et Forsé M. (1994), op. cit., p. 144.

permet de répartir tous les acteurs en quatre catégories qui correspondent aux quatre quadrants des diagrammes (Figure 15).

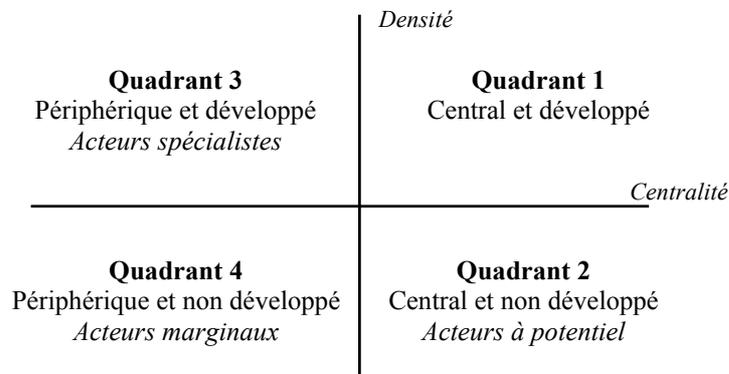


Figure 15 : Diagramme de positionnement des acteurs de l'observation sociale

Source : adapté de Callon M., Courtial J-P. et Turner W. (1991), op. cit., p. 229.

Les acteurs figurant dans le quadrant 1 sont à la fois centraux dans le réseau général d'observation sociale (ils sont fortement connectés à d'autres acteurs) et parcourus par d'intenses liens internes qui manifestent leur fort degré de développement. Ils constituent en quelque sorte le centre du réseau : leur position est stratégique et ils produisent des documents de référence de façon systématique et durable en faisant appel à des groupes d'acteurs de manière structurée. Nous les qualifierons d'*acteurs incontournables*.

Les acteurs du quadrant 2 sont centraux, c'est-à-dire qu'ils sont fortement connectés à d'autres acteurs, mais la densité de leurs liens internes est relativement faible. De tels acteurs, bien que stratégiques dans le domaine considéré, peuvent en réalité faire l'objet de connexions dans d'autres domaines connexes : ils correspondent dans ce cas à des points de transferts entre réseaux séparés mais liés les uns aux autres. Ils peuvent également signaler l'apparition, dans un réseau donné, de thèmes sociaux et/ou d'acteurs sociaux qui deviennent centraux mais qui n'ont pas encore fait l'objet d'investissements conséquents : ils sont en cours de maturation et leur importance pour le réseau est déjà signalée par leur forte centralité. Quelle que soit l'interprétation donnée à ce type d'acteur (on ne peut choisir entre l'une et l'autre que sur la base d'une comparaison de réseaux ou d'une analyse dynamique d'un réseau donné), les acteurs de type 2 méritent l'attention : ils désignent des thèmes et/ou acteurs importants pour l'avenir du réseau d'observation sociale, soit parce qu'ils constituent des interfaces avec d'autres réseaux, soit parce qu'ils sont en passe de devenir centraux et développés (et par conséquent de se déplacer vers le quadrant 1). Nous les qualifierons d'*acteurs à potentiel*. Ainsi, l'influence et le pouvoir ne doivent pas nécessairement être attribués aux acteurs ayant la densité de relations la plus élevée (Granovetter M.S., 1973)¹. Au contraire les liens faibles sont parfois plus importants que les liens forts ; les premiers permettent la transmission d'influence sur de plus longues distances et entre acteurs faiblement reliés. Si les liens forts

¹ Granovetter M.S. (1973), op. cit.

permettent de définir les groupes locaux, les liens faibles tracent des réseaux beaucoup plus étendus. Ceci expliquerait le rôle privilégié des acteurs dits *à potentiel* dans la diffusion d'idées nouvelles.

Les acteurs du quadrant 3 sont peu centraux (ou périphériques) et l'intensité de leurs liens internes (forte densité) laisse penser qu'ils correspondent à des acteurs parfaitement identifiés et reconnus pour leurs compétences et par conséquent sollicités sur des points précis. Il peut s'agir d'acteurs qui, dans une phase antérieure, étaient centraux mais qui tout en demeurant l'objet de connaissances et de compétences spécifiques importantes se sont progressivement marginalisés, agrégeant de moins en moins d'intérêts autour d'eux : ils apparaissent comme des *spécialistes* interagissant faiblement avec les autres acteurs.

Les acteurs figurant dans le quadrant 4 sont à la fois périphériques et peu développés. Ils représentent les marges du réseau, pour cette raison ils sont désignés comme des *acteurs marginaux*. Seule une analyse dynamique (l'évolution du réseau sur plusieurs périodes) ou comparative (les relations du réseau avec d'autres réseaux) permet de préciser leur contribution au dispositif.

Il est important de ne pas interpréter systématiquement un faible degré de centralité comme une fragilité ou une insuffisance. Les acteurs périphériques peuvent avoir conscience de l'étendue du réseau et de leur position au sein de celui-ci. Même s'ils manquent parfois de ressources pour créer des alliances, ils peuvent très bien désirer une telle position et chercher délibérément à la conserver. Cette position leur permet en effet de se concentrer sur un petit nombre de centres d'intérêts qu'ils considèrent comme importants. Ces acteurs ont la chance de pouvoir plus facilement initier des actions au sein du réseau, ce que ne peuvent pas toujours faire les acteurs dits centraux qui doivent satisfaire aux multiples obligations générées par leurs nombreux liens (Rook K.S., 1984)¹. Ces initiatives peuvent par la suite être reprises par les acteurs centraux.

Cette classification des acteurs, visualisée sous la forme d'un diagramme dont la lecture est aisée, fournit une description plus fine de l'état du réseau du dispositif d'observation sociale mis en place à La Poste, de la position et du degré de développement des acteurs qui le constituent. Le fait que deux acteurs soient proches l'un de l'autre sur le diagramme, ne signifie pas qu'ils soient liés l'un à l'autre : la seule conclusion qui puisse être tirée de cette observation est que leurs indices de centralité et de densité ont des valeurs voisines.

De manière classique, trois types d'organisation des acteurs se présentent (Callon M., Courtial J-P. et Turner W., 1991)² :

- Une répartition des acteurs autour de la première bissectrice (quadrant 1 – quadrant 4) indique que le dispositif s'organise autour d'un noyau d'acteurs bien structurés et bien développés, auxquels sont liés un ensemble d'acteurs périphériques et peu développés.

¹ Rook K.S. (1984), « The negative side of social interaction : impact on psychological well-being », *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 46, n° 5, pp. 1097-1108.

² Callon M., Courtial J-P. et Turner W. (1991), op. cit.

- Une répartition des acteurs autour de la seconde bissectrice (quadrant 2 – quadrant 3) indique un dispositif en voie de structuration ou de déstructuration : peu d'acteurs sont en position centrale et le réseau est très polycentrique.
- Une répartition égale des acteurs dans les différents quadrants caractérise un domaine dont la structure est très complexe et riche puisqu'on trouve tous les types d'acteurs : certains sont centraux d'autres périphériques, et les divers degrés de développement sont présents. Une telle configuration qui rassemble toutes les familles possibles d'acteurs (stabilisés, émergents, en cours de développement), suggère une dynamique importante du dispositif.

Un des avantages de ces diagrammes est de positionner les acteurs à travers leurs multiples interactions, et non à partir d'une classification a priori. On peut ainsi caractériser la stratégie suivie par les acteurs d'un niveau hiérarchique précis ou occupant une certaine fonction en appréciant leur contribution à la dynamique du dispositif.

L'étude du diagramme correspondant au positionnement des acteurs en terme de centralité de degré et de densité (Figure 16) se range plutôt dans la dernière catégorie d'organisation des acteurs évoquée ci-dessus.

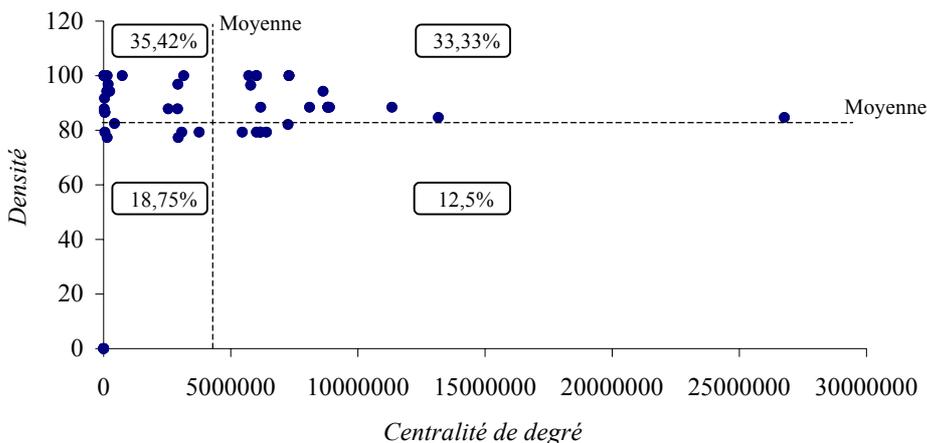


Figure 16 : Positionnement des acteurs en terme de centralité de degré et de densité

Cette figure fait état d'une répartition des acteurs sur l'ensemble des quadrants. Les échanges au sein du dispositif d'observation sociale de La Poste peuvent donc être qualifiés de riches et complexes. Toutes les catégories d'acteurs précédemment évoquées sont présentes. D'un point de vue global, ce dispositif fait équitablement appel à des *spécialistes* et à des *incontournables*. Les *acteurs à potentiel* (quadrant 2) sont les moins présents, ils ne se caractérisent ni par leur niveau hiérarchique, ni par leur rattachement hiérarchique ou territorial, ni par leur appartenance à la fonction RH (toutes les catégories sont représentées dans le quadrant 2). Même si ce type de configuration dénote à la fois d'une certaine maturité et d'une certaine dynamique, il paraît essentiel de poser la question de la pérennité d'une telle configuration. Les

liens sociaux établis et les domaines qui leur correspondent ne sont pas éternels. Ils évoluent et se transforment. De multiples mouvements sont possibles : un acteur émergent sur une période avec des liens lâches et marginaux (quadrant 4) peut disparaître de la période suivante comme s'imposer en tant qu'acteur incontournable. Les acteurs dits *marginaux* sont par définition en situation potentielle d'émergence. La trajectoire de ce type d'acteur peut éventuellement suivre deux voies en fonction de ses domaines de compétences. Il peut éventuellement densifier ses relations ; il se rapproche et intensifie ses échanges avec d'autres acteurs (quadrant 3). A ce stade et en tant que spécialiste, l'acteur tend toutefois à rester périphérique. L'autre possibilité consiste à évoluer vers des relations plus centrales mais qui ne sont pas pour autant plus denses (quadrant 2). Vient ensuite une phase au cours de laquelle l'acteur se fait reconnaître par les autres et devient progressivement à la fois dense (forte cohérence interne) et central (reconnu, estimé et recommandé par les autres). Plus tard, il disparaîtra éventuellement, soit parce qu'il est fortement intégré au dispositif (il reste central mais redevient non développé car il aura atteint une certaine efficacité dans ces relations ; quadrant 2), soit parce qu'il redevient périphérique et non développé (quadrant 4).

La Figure 16 met en avant une principale faille à la structuration du dispositif d'observation sociale de La Poste : les acteurs dits à *potentiel*, c'est-à-dire qui ont des relations en nombre mais à faible densité, ne sont peut-être pas suffisamment représentés. Cette situation constitue un manque d'ouverture à la fois sur des acteurs extérieurs au réseau (en terme de diffusion des documents existants par exemple) et sur de nouveaux thèmes. Il n'en demeure pas moins que globalement le dispositif d'observation sociale de La Poste fait preuve de maturité quant au positionnement de ses différents acteurs. Il peut être qualifié de consolidé.

La centralité de degré est la mesure de centralité la plus adaptée pour capturer le niveau d'information ou d'accès à la connaissance d'un acteur (Freeman L.C., 1979)¹. Partant de ce principe, il s'avère que les acteurs disposant des positions les plus favorables (quadrant 1) sont territorialement rattachés au siège ou à une délégation, appartiennent à la fonction RH et sont plutôt de grade 4-1 ou 4-2, c'est-à-dire sont au niveau hiérarchique le plus faible mentionné dans notre enquête. Ce sont eux qui ont la plus forte activité d'observation sociale, qui ont la capacité à développer des communications au sein du réseau. En matière d'observation sociale, ils disposent du statut formel le plus important, mais cela ne signifie pas pour autant une maîtrise des informations et des connaissances. Les deux autres indices de centralité permettent de compléter ces premiers éléments.

L'organisation des acteurs présentée dans la Figure 17 ne se range pas dans une des trois catégories d'organisation précédemment citées. Elle se caractérise surtout par une concentration des acteurs dans le quadrant 1 correspondant à des acteurs qualifiés d'*incontournables*.

¹ Freeman L.C. (1979), op. cit.

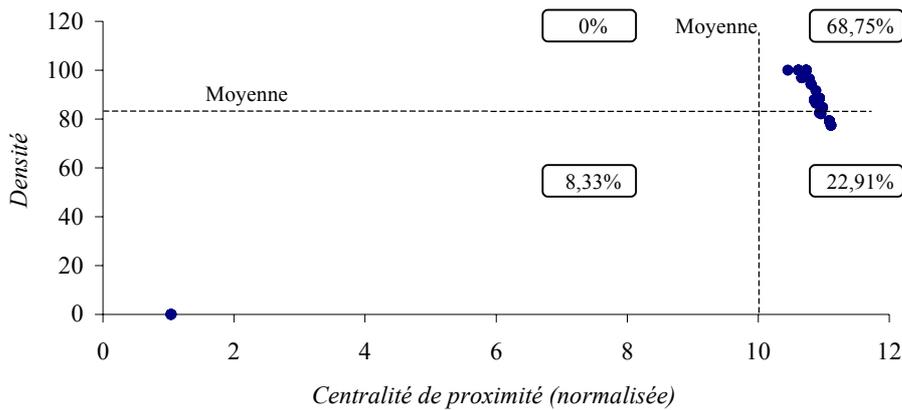


Figure 17 : Positionnement des acteurs en terme de centralité de proximité et de densité

Le dispositif d'observation sociale mis en place à La Poste se révèle être un dispositif de proximité, privilégiant des relations internes denses. Une telle organisation met en avant le fait qu'une fois que les acteurs sont identifiés et contactés, c'est-à-dire une fois qu'ils entrent dans le réseau, ils profitent majoritairement d'une accessibilité rapide aux documents. Cette structuration révèle également les fondements du dispositif basé initialement sur la structure hiérarchique ; le poids des relations hiérarchiques génèrent des relations "obligatoires". A noter que ces acteurs qui ont établis à la fois des relations denses et de proximité sont territorialement rattachés à une délégation (majorité) ou au siège, les départements et autres rattachements n'apparaissent pas. Ils appartiennent majoritairement à la fonction RH, et peu d'entre eux ont un niveau hiérarchique élevé correspondant au grade 4-6. Les acteurs qui ne bénéficient pas d'une proximité avec les autres (quadrant 4) ont tous le grade 4-6, n'appartiennent pas à la fonction RH et sont tous territorialement rattachés à une délégation.

Contrairement à la Figure 17, l'organisation des acteurs en terme de centralité d'intermédiation et de densité se positionne plutôt dans la seconde catégorie de structuration avec des acteurs situés dans le quadrant 3 (majorité) et dans le quadrant 2.

De manière générale, la Figure 18 montre que tous les acteurs du dispositif d'observation sociale ne bénéficient pas de la même aptitude à échanger des informations.

Les acteurs qui bénéficient de la plus forte centralité d'intermédiation (quadrants 1 et 2) sont hiérarchiquement éloignés de la Direction Générale et sont plutôt rattachés à une Direction de Métiers ou à une direction fonctionnelle. Seulement environ 33% des acteurs du dispositif bénéficient de cette position d'intermédiaire et sont des points de passage obligés des flux d'information. A l'opposé, ceux qui ne bénéficient pas de cette position stratégique (quadrant 1) sont essentiellement rattachés hiérarchiquement à la Direction Générale et dépendent territorialement soit du siège soit d'une délégation.

A noter que contrairement aux autres types de centralité, le fait d'appartenir à la fonction RH ne favorise pas une plus forte centralité d'intermédiarité.

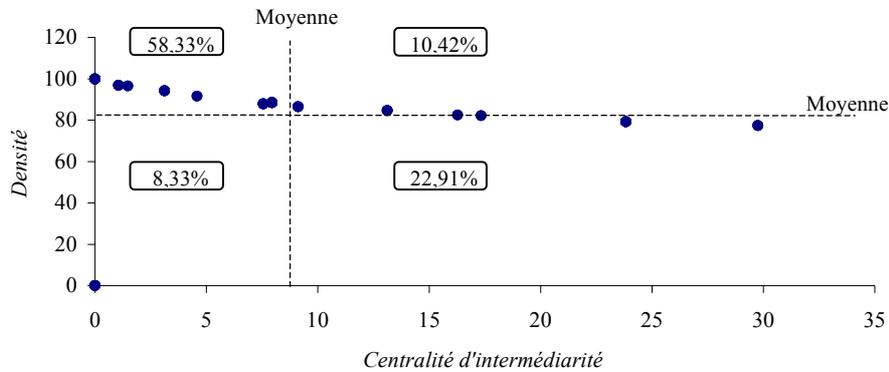


Figure 18 : Positionnement des acteurs en terme de centralité d'intermédiarité et de densité

Initialement, nous aurions pu supposer que ces réseaux d'observation sociale allaient correspondre aux découpages entre unités et/ou entre spécialités ; l'activité des acteurs de l'observation sociale étant principalement structurée autour d'un domaine, les ressources humaines, et d'une organisation hiérarchique. Toutefois, l'étude des réseaux d'observation sociale conduit à un constat bien différent. L'analyse des données montre des découpages variés. Les membres des réseaux d'observation sociale ne partagent pas nécessairement des caractéristiques communes comme ce serait le cas s'il s'agissait de classes logiques telles que des fonctions ou des niveaux hiérarchiques.

Pour conclure, nous dirons que même si pour être un acteur incontournable au sein du dispositif d'observation sociale, il est globalement préférable d'être territorialement rattaché au siège ou à une délégation et d'appartenir à la fonction RH, aller au-delà de cette remarque et tenter de lier de manière systématique les caractéristiques individuelles au positionnement au sein du réseau serait faire preuve d'une trop forte généralisation.

En revanche, il nous est possible de qualifier les stratégies des acteurs de l'observation sociale en fonction de leurs niveaux de centralité et de densité (Figure 19).

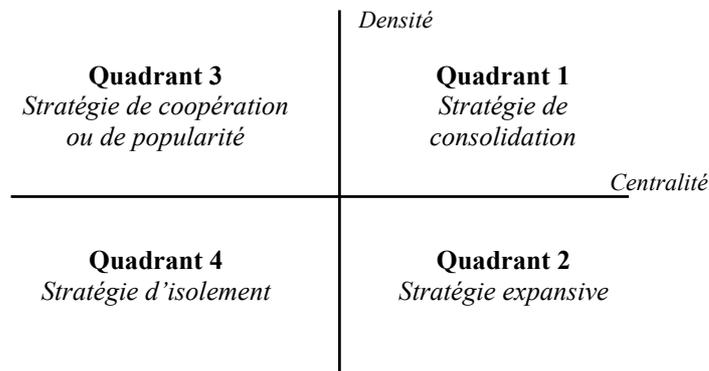


Figure 19 : Stratégies des acteurs de l'observation sociale

Certains acteurs de l'observation sociale adoptent une stratégie expansive, c'est-à-dire qu'ils cherchent à augmenter le nombre de partenaires avec lesquels ils sont en rapport ; leur réseau comporte de nombreux liens de faible densité (quadrant 2). D'autres acteurs cherchent, au contraire, à augmenter le nombre de relations établies avec les mêmes partenaires dans le cadre d'une stratégie de popularité ou de coopération ; ils entretiennent un nombre de liens moins élevé mais de plus forte intensité (quadrant 3). Les acteurs disposant à la fois d'une forte densité et d'une forte centralité obtiennent une position des plus favorables en terme de pouvoir et d'accès à l'information, ils chercheront donc à consolider cette situation relationnelle (quadrant 1). Enfin, les acteurs faiblement impliqués dans le dispositif d'observation sociale adoptent par définition une stratégie d'isolement (quadrant 4).

En règle générale, les études sur les réseaux conçoivent les liens entre acteurs ou entre organisations comme positifs, tiennent compte de l'absence de lien, mais n'évoquent pas le fait que certains liens puissent aussi avoir des effets négatifs (Labianca G., Brass D.J. et Gray B., 1998)¹. Il ne faut pas omettre que, tout en ayant une position au sein du réseau d'observation sociale, les acteurs disposent de différentes opportunités d'action et peuvent adopter une attitude d'opposition (Stevenson W.B. et Greenberg D., 2000)². Nous devons éviter d'adopter une attitude déterministe en considérant qu'une fois que les positions des acteurs sont connues, la répartition des forces est établie. Les positions des acteurs révèlent un potentiel pour agir, mais ce potentiel peut être utilisé de différentes manières, ou ne pas être utilisé. Nous avons tenté à travers cette Figure 19 de traduire en terme d'action les différents positionnements des acteurs de l'observation sociale. Cette démarche n'est pas toujours entreprise dans le cadre des analyses de réseaux, ceci dit ces stratégies

¹ Labianca G., Brass D.J. et Gray B. (1998), « Social networks and perceptions of intergroup conflict : the role of negative relationships and third parties », *Academy of Management Journal*, Vol. 41, n° 1, février, pp. 55-67.

² Stevenson W.B. et Greenberg D. (2000), « Agency and social networks : strategies of action in a social structure of position, opposition, and opportunity », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 45, n° 4, décembre, pp. 651-678.

proposées peuvent se révéler imprécises voire incorrectes dans certains cas particuliers.

La méthodologie d'analyse de réseau utilisée dans le cadre de l'observation sociale illustre comment les échanges d'information peuvent être décrits et quantifiés.

Cependant, dans le cadre de notre étude, il est possible qu'il existe des différences entre l'activité relationnelle planifiée et l'activité relationnelle observée. Toutefois, ces différences, au moins dans le cas qui nous occupe, ne sont qu'une sous-estime de l'activité relationnelle observée par rapport à l'activité planifiée. L'importance des efforts de planification et de systématisation des relations entre acteurs de l'observation sociale est tout à fait reconnue, mais leur caractère incomplet est également notoire. Notre analyse a démontré quelques-uns des niveaux où cette incomplétude peut apparaître : c'est le cas des volumes d'échanges avec les organisations syndicales, et avec les directions de métiers même si le sectoriel tient une place grandissante, et parfois de la direction des flux de relations comme pour les relations descendantes.

Par ailleurs, nous ne disposons pas des données de caractérisation de réseau sur la totalité des périodes étudiées. Il est toutefois intéressant de relever que de nombreux auteurs trouvent que les liens forts ont plus de chance de perdurer que les liens faibles (Suitor J., Wellman B. et Morgan D., 1997)¹. Ceci dit, certaines études montrent que la centralité d'un individu ou la densité sociale d'un réseau n'est pas associée à la préservation des liens entre acteurs dans le cadre des réseaux personnels (Wellman B., Wong R.Y-L, Tindall D. et Nazer N., 1997)². De la même manière, la force d'un lien particulier ne préserve pas de sa longévité.

En dépit de ces difficultés, le management d'un dispositif d'observation sociale doit toujours reconnaître et comprendre l'importance de ses acteurs les plus centraux. L'importance d'un pôle tel que celui de l'observation sociale située au niveau du siège, ou des acteurs de grade 4-1, 4-2 rattachés au siège ou à une délégation ne doit pas être oubliée. Le grand nombre de contact connectant ces acteurs à d'autres acteurs indique leur pouvoir d'action en tant que "garde-barrière" ou "casseur d'information". Les niveaux élevés de centralité fournissent des mesures quantitatives du pouvoir. Ces acteurs qualifiés de centraux ont du pouvoir de par leur capacité à traduire l'information dite "locale" en information plus "nationale", mais aussi du fait de leur ancienneté dans la fonction. Notons également qu'il ne figure pas de relation directe relatives à l'observation sociale entre certains pôles (par exemple entre l'externe et les syndicats, le sectoriel, les délégations, les départements,...). Les pôles communiquent entre eux de manière indirecte en passant essentiellement par le pôle DRH-RS, c'est-à-dire par l'observatoire social du siège. Par l'intermédiaire du pôle DRH-RS, les managers peuvent disposer d'informations utiles pour leur gestion. Il est également important de comprendre l'impact des

¹ Suitor J., Wellman B. et Morgan D. (1997), « It's about time : how, why and when networks change », *Social Networks*, Vol. 19, n° 1, janvier, pp. 1-7.

² Wellman B., Wong R.Y-L, Tindall D. et Nazer N. (1997), « A decade of network change : turnover, persistence and stability in personal communities », *Social Networks*, Vol. 19, n°1, janvier, pp. 27-50.

acteurs centraux. Le pôle DRH-RS est un conduit essentiel pour l'analyse des conflits.

Les managers de proximité, c'est-à-dire des établissements sont les plus à même de dégager les préoccupations des salariés et d'avoir des opinions sur les grandes orientations à prendre en matière de gestion du personnel. Il est important que ces informations soient centralisées et remontent vers le siège afin que les écarts entre le compris et le dit au niveau du management et de la communication, entre le réel et le prescrit au niveau de la mise en œuvre, entre le réel et l'attendu au niveau des résultats soient réduits un maximum. Une délégation peut recevoir et diffuser un grand nombre d'informations par son lien avec le pôle DRH-RS et peut échanger à son tour des informations avec les départements, les syndicats, le sectoriel.

Il est important de mettre en avant les profils des principaux acteurs de l'observation sociale. Un acteur du type "garde-barrière" à une place stratégique du dispositif d'observation sociale peut remettre en cause la crédibilité de tout le dispositif.

2.3. La satisfaction vis-à-vis du dispositif d'observation sociale de La Poste

Dans le cadre de notre travail, l'évaluation de la performance d'un réseau d'observation sociale repose sur la mesure de la satisfaction des utilisateurs. Cette évaluation vise à déterminer jusqu'à quel point les attentes des utilisateurs de l'observation sociale sont satisfaites. Cette démarche se justifie du fait que les dispositifs d'observation sociale, en tant que services fonctionnels, se placent dans une logique client-fournisseur dont le principal objectif est de satisfaire le client. Nous avons donc dans un premier temps identifié les attentes des utilisateurs de ces réseaux par le biais d'entretiens, puis construit une échelle de mesure reprenant les attentes identifiées afin d'établir les niveaux de satisfaction de ces mêmes utilisateurs. Le traitement de ce questionnaire nous permet de dégager tout d'abord les caractéristiques des répondants, pour ensuite analyser les niveaux de satisfaction obtenus.

2.3.1. Caractéristiques des répondants

Notre échantillon se compose en grande majorité d'hommes : 77,1 % pour 22,9 % de femmes. La pyramide des âges est caractéristique des entreprises publiques : les personnes ayant répondu à notre questionnaire sont en moyenne âgées de 47 ans ; les plus jeunes ont 32 ans, les plus âgées 55 ans.

En moyenne, les répondants ont 21 ans d'ancienneté dans l'entreprise, avec un minimum de 4 ans pour 2,2 % d'entre eux et un maximum de 35 ans pour 2,2 % d'entre eux. L'ancienneté dans l'entreprise est conséquente puisque 56,6 % des répondants ont plus de 20 ans pour seulement 10,9 % ayant moins de 10 ans.

En revanche, il existe une relative mobilité au sein de l'entreprise puisque, en moyenne, les répondants ont 3 ans et demi d'ancienneté dans leur fonction.

En matière de grade, 12,8 % des répondants sont 4-6, 42,6 % sont de grade 4-4 et 4-3 et enfin, 44,7 % de grade 4-1 et 4-2. Ces grades correspondent tous à des fonctions de cadre. Le grade 4-6 est un grade élevé ; il correspond à une fonction de direction.

Les répondants à notre questionnaire ne sont pas forcément liés à la fonction RH ; 44,7 % d'entre eux n'en font pas partie.

En matière de rattachement territorial, 21,3 % des répondants sont rattachés au siège, 51,1 % à une délégation, 23,4 % à un département et 4,3 % à un établissement. Quant au rattachement fonctionnel, 23,9 % sont rattachés à la Direction Générale, 45,7 % à une Direction Fonctionnelle, 28,3 % à une Direction de métiers et enfin 2,2 % à un autre niveau.

Ces caractéristiques concernant notre échantillon peuvent avoir un impact sur quelques réponses au questionnaire. Elles seront mises en avant en temps voulu.

2.3.2. Analyse des niveaux de satisfaction par facette

Comme mentionné précédemment, nous avons demandé à un ensemble d'acteurs de l'observation sociale d'indiquer leur niveau de satisfaction sur une échelle à 5 points allant de très insatisfait à très satisfait (graduation de 1 à 5). Les niveaux de satisfaction obtenus pour les différentes facettes de la satisfaction globale sont présentés du Tableau 3 au Tableau 12.

Connaissance Sociale (N=96)													
Items	Très Insatisfait		Insatisfait		Ni satisfait, ni insatisfait		Satisfait		Très Satisfait		Non Concerné		Moyenne
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
SAT1	0	0	34	35,4	32	33,3	22	22,9	4	4,2	4	4,2	2,9565
SAT2	0	0	26	27,1	28	29,2	34	35,4	4	4,2	4	4,2	3,1739
SAT3	2	2,1	20	20,8	10	10,4	46	47,9	16	16,7	2	2,1	3,5745
SAT4	4	4,2	14	14,6	24	25,0	46	47,9	8	8,3	0	0	3,4167
SAT5	4	4,2	22	22,9	36	37,5	26	27,1	8	8,3	0	0	3,1250
TOTAL	10	2,1	116	24,2	130	27,1	174	36,3	40	8,3	10	2,1	3,2729

Tableau 3 : La satisfaction en matière de Connaissance Sociale

En matière de Connaissance Sociale, le dispositif d'observation sociale satisfait globalement la majorité des personnes interrogées (44,58 %) puisque le niveau moyen de satisfaction s'élève à 3,2729, et que la médiane se situe à 3,2. Avec la facette Dialogue Social, c'est la dimension que génère le plus fort pourcentage de très satisfait. Il existe néanmoins de fortes disparités entre les différents items composant cette dimension. Les items 3 et 4 qui correspondent à de l'information sur le climat social et sur les préoccupations du personnel génèrent de forts taux de satisfaction (jusqu'à 64,6 % pour l'item 3) et peu de position neutre, tandis que SAT1 qui s'attache à la satisfaction en matière de prévision des évolutions relatives au personnel est source d'insatisfaction mais également d'un fort pourcentage de position "ni satisfait, ni insatisfait". Cette décomposition de la satisfaction en matière de Connaissance Sociale confirme ce que nous évoquions dans le cadre des finalités d'un dispositif d'observation sociale ; un dispositif d'observation sociale est un outil de prospection et de prévention, et non de prédiction.

Circulation de l'Information Sociale (N=96)													
Items	Insatisfait		Insatisfait		Ni satisfait, ni insatisfait		Satisfait		Très Satisfait		Non Concerné		Moyenne
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
SAT6	2	2,1	52	54,2	24	25,0	18	18,8	0	0	0	0	2,6042
SAT7	18	18,8	40	41,7	14	14,6	20	20,8	4	4,2	0	0	2,5000
SAT8	0	0	30	31,3	36	37,5	26	27,1	4	4,2	0	0	3,0417
SAT9	6	6,3	18	18,8	40	41,7	32	33,3	0	0	0	0	3,0208
SAT11	2	2,1	26	27,1	30	31,3	34	35,4	2	2,1	0	0	3,0851
SAT12	10	10,4	30	31,3	30	31,3	26	27,1	0	0	0	0	2,7500
TOTAL	38	6,6	196	34,0	174	30,2	156	27,1	10	1,7	0	0	2,8326

Tableau 4 : La satisfaction en matière de Circulation de l'Information Sociale

En matière de circulation de l'information, il s'avère que l'observation sociale déçoit puisque la majorité des personnes interrogées se déclarent insatisfaites voire très insatisfaites (40,63% au total). C'est le plus fort taux d'insatisfaction obtenu (avec la dimension Analyse des Conflits), la médiane se place en effet à 2,8333. C'est également pour cette dimension que l'on observe l'écart-type le plus faible (0,5943) alors que l'écart-type de SAT7 est le plus élevé de tous les items (1,1425). Les avis sont donc partagés quant au fait que l'observation sociale permette des échanges d'informations et d'expériences entre collègues ; plus on s'élève hiérarchiquement, plus on est insatisfait (66,7 % des individus ayant le grade 4-6 sont globalement insatisfaites, pour 60 % des individus ayant le grade 4-4 et 4-3, et pour 57,1 % des individus ayant le grade 4-2 et 4-1, aucun individu ayant le grade 4-6 ne s'étant déclaré satisfait ou très satisfait), plus on s'élève du point de vue du rattachement territorial, moins on est satisfait (80 % des répondants rattachés au siège sont globalement insatisfaites, pour 58,3 % des répondants rattachés à une délégation et 54,5 % des répondants rattachés à un département). Globalement, les échanges d'informations et d'expériences deviennent plus satisfaisants lorsque l'on se rapproche du terrain.

En observant plus en détail les résultats obtenus pour les autres items, on s'aperçoit que SAT6 engendre le plus fort taux d'insatisfaction de l'échelle ; la fluidité de l'information sociale entre les différents niveaux hiérarchiques est remise en cause. Seul l'item 11 dégage une part de satisfaits majoritaire ; l'information de la hiérarchie sur les dysfonctionnements sociaux semble plus effective. Il est également important de souligner les taux élevés obtenus pour la catégorie "ni satisfait, ni insatisfait" pour SAT8 et SAT9.

A noter que pour cette facette, aucune personne ne s'est déclarée non concernée.

Communication Interne (N=96)													
Items	Très Insatisfait		Insatisfait		Ni satisfait, ni insatisfait		Satisfait		Très Satisfait		Non Concerné		Moyenne
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
SAT13	4	4,2	24	25	38	39,6	26	27,1	2	2,1	2	2,1	2,9787
SAT14	6	6,3	30	31,3	38	39,6	14	14,6	2	2,1	4	4,2	2,7333
TOTAL	10	5,2	54	28,1	76	39,6	40	20,8	4	2,1	6	3,1	2,8723

Tableau 5 : La satisfaction en matière de Communication Interne

La communication interne est une facette de la satisfaction globale vis-à-vis de l'observation sociale qui ne soulève pas d'avis tranché ; la majorité se déclare ni satisfaite, ni insatisfaite (39,58 %, le plus fort taux obtenu pour cette catégorie de réponse pour une facette), et la médiane se positionne à 3. Remarquons tout de même que le pourcentage de satisfaits (20,83 %) est le plus faible de tous et qu'il est nettement inférieur au pourcentage d'individus globalement insatisfaits (33,34 %). Le dispositif d'observation sociale n'est pas considéré satisfaisant du point de vue de la communication interne.

Accompagnement du Changement (N=96)													
Items	Très Insatisfait		Insatisfait		Ni satisfait, ni insatisfait		Satisfait		Très Satisfait		Non Concerné		Moyenne
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
SAT16	8	8,3	40	41,7	20	20,8	18	18,8	2	2,1	8	8,3	2,6136
SAT17	8	8,3	24	25,0	20	20,8	38	39,6	0	0	6	6,3	2,9778
SAT18	0	0	40	41,7	24	25,0	24	25,0	2	2,1	6	6,3	2,8667
SAT19	2	2,1	34	35,4	42	43,8	14	14,6	0	0	4	4,2	2,7391
SAT21	2	2,1	24	25,0	38	39,6	32	33,3	0	0	0	0	3,0417
SAT22	2	2,1	28	29,2	40	41,7	20	20,8	0	0	6	6,3	2,8667
TOTAL	22	3,8	190	33,0	184	31,9	146	25,3	4	0,7	30	5,2	2,8802

Tableau 6 : La satisfaction en matière d'Accompagnement du Changement

Le niveau d'insatisfaction globale est encore plus élevé pour la dimension Accompagnement du Changement (36,81 % soit le second rang après la dimension Circulation de l'Information). Comme pour la dimension Circulation de l'Information, la médiane se place à 2,8333, et l'écart-type de la facette est un des plus faibles (0,6004). On peut considérer que le dispositif d'observation sociale ne permet pas d'orienter les projets avant leur élaboration définitive (item 16 : 50 % des répondants sont globalement insatisfaits), en revanche il permettrait une intégration de l'aspect social dans les projets, réformes et restructuration (item 17 : 39,6 % de satisfait). De manière plus globale, il apparaît que le dispositif d'observation sociale est perçu comme globalement insatisfaisant sur les aspects "en amont" de l'accompagnement du changement (items 16, 19 et 22), alors qu'il est perçu plus satisfaisant lorsqu'il s'agit de suivre le déroulement et les conséquences de changements (items 17 et 21).

Aide au Management niveau national (N=96)													
Items	Très Insatisfait		Insatisfait		Ni satisfait, ni insatisfait		Satisfait		Très Satisfait		Non Concerné		Moyenne
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
SAT26	0	0	16	16,7	22	22,9	40	41,7	4	4,2	14	14,6	3,3902
SAT28	0	0	12	12,5	34	35,4	32	33,3	8	8,3	10	10,4	3,4186
TOTAL	0	0	28	14,6	56	29,2	72	37,5	12	6,3	24	12,5	3,4070

Tableau 7 : La satisfaction en matière d'Aide au Management niveau national

L'Aide au Management niveau national est la dimension qui procure le niveau d'insatisfaction le plus faible (14,58 %) ; aucune personne ne s'est déclarée très insatisfaite. La médiane (3,5) ainsi que le niveau global de satisfaction (43,75 %) sont parmi les plus élevés. Néanmoins, cette dimension obtient en parallèle le taux de "non concerné" le plus élevé. Ce résultat est logique puisque les items concernent l'impact de l'observation sociale au niveau national, et que tous les répondants ne bénéficient pas d'une position hiérarchique permettant de porter un jugement dans ce domaine.

Aide au Management niveau opérationnel (N=96)													
	Très Insatisfait		Insatisfait		Ni satisfait, ni insatisfait		Satisfait		Très Satisfait		Non Concerné		Moyenne
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
SAT24	6	6,3	26	27,1	18	18,8	34	35,4	2	2,1	8	8,3	3,0000
SAT25	4	4,2	40	41,7	16	16,7	34	35,4	0	0	2	2,1	2,8511
SAT27	2	2,1	22	22,9	30	31,3	40	41,7	2	2,1	0	0	3,1875
SAT29	2	2,1	22	22,9	32	33,3	36	37,5	4	4,2	0	0	3,1875
SAT33	4	4,2	34	35,4	36	37,5	16	16,7	2	2,1	4	4,2	2,7609
SAT36	4	4,2	30	31,3	42	43,8	14	14,6	2	2,1	4	4,2	2,7826
TOTAL	22	3,8	174	30,2	174	30,2	174	30,2	12	2,1	18	3,1	2,9833

Tableau 8 : La satisfaction en matière d'Aide au Management niveau opérationnel

La tendance s'inverse quand il s'agit d'Aide au Management niveau opérationnel ; le plus fort taux correspond aux personnes globalement insatisfaites (34,03 %), même si l'on peut considérer que sur cette dimension les répondants se répartissent équitablement entre satisfaits, neutres et insatisfaits. La valeur de la médiane (3) confirme cette hypothèse.

En matière d'analyse et de compréhension favorisant l'aide au management au niveau opérationnel, le dispositif d'observation sociale satisfait globalement (items 24, 27 et 29). En revanche, en matière de répercussions et d'aide concrète au management, la tendance générale est plutôt à l'insatisfaction (items 33 et 36).

Aide à la prise de décision (N=96)													
Items	Très Insatisfait		Insatisfait		Ni satisfait, ni insatisfait		Satisfait		Très Satisfait		Non Concerné		Moyenne
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
SAT30	6	6,3	32	33,3	42	43,8	16	16,7	0	0	0	0	2,7083
SAT31	6	6,3	30	31,3	26	27,1	28	29,2	2	2,1	4	4,2	2,8913
SAT32	0	0	34	35,4	26	27,1	32	33,3	2	2,1	2	2,1	3,0213
SAT34	4	4,2	20	20,8	32	33,3	24	25,0	0	0	16	16,7	2,9500
SAT35	4	4,2	32	33,3	34	35,4	22	22,9	0	0	4	4,2	2,8043
SAT37	0	0	30	31,3	22	22,9	40	41,7	4	4,2	0	0	3,1875
SAT38	10	10,4	22	22,9	38	39,6	20	20,8	0	0	6	6,3	2,7556
TOTAL	30	4,5	200	29,8	220	32,7	182	27,1	8	1,2	32	4,8	2,9200

Tableau 9 : La satisfaction en matière d'Aide à la prise de décision

Même s'il existe un différentiel un peu plus important entre le pourcentage des individus globalement insatisfaits (34,22 %) et celui des individus globalement satisfaits (28,27 %), la dimension Aide à la prise de décision suit la même tendance que la dimension précédente ; la médiane se situe également à 3 pour cette facette, les items 30, 34 et 38 dégagent une majorité pour la catégorie "ni satisfait, ni insatisfait". Seul l'item 37 inverse cette tendance en donnant 45,9 % de globalement satisfaits ce qui provient probablement du fait que cet item porte sur l'appréciation des conditions de travail (les conditions de travail sont en règle générale déterminées par le biais d'indicateurs quantitatifs) alors que les autres items de cette facette font plus appel à des jugements personnels. Il est également intéressant de noter que les répondants ont adopté une position majoritairement neutre quand il s'agit d'évaluer l'impact de l'observation sociale sur les orientations des dirigeants dans leur prise de décision ou ont estimé qu'ils n'étaient pas concernés (16,7 %), alors qu'en matière d'impact sur les orientations des managers opérationnels, il se dégage une majorité de globalement insatisfaits (37,5 %) pour 35,4 % de "ni satisfait, ni insatisfait", et seulement 4,2 % de non concerné. Ce constat provient de la composition de notre échantillon qui se caractérise par une majorité de répondants de type manager opérationnel.

Dialogue Social (N=96)													
Items	Très Insatisfait		Insatisfait		Ni satisfait, ni insatisfait		Satisfait		Très Satisfait		Non Concerné		Moyenne
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
SAT41	4	4,2	8	8,3	20	20,8	54	56,3	10	10,4	0	0	3,6042
SAT42	6	6,3	18	18,8	26	27,1	40	41,7	6	6,3	0	0	3,2292
SAT43	4	4,2	10	10,4	18	18,8	48	50,0	14	14,6	2	2,1	3,6170
SAT44	4	4,2	10	10,4	12	12,5	70	72,9	0	0	0	0	3,5417
TOTAL	18	4,7	46	12,0	76	19,8	212	55,2	30	7,8	2	0,5	3,4965

Tableau 10 : La satisfaction en matière de Dialogue Social

La facette Dialogue Social est la dimension sur laquelle les individus se sont le plus clairement positionnés ; la catégorie "ni satisfait, ni insatisfait" obtient le taux le plus faible (avec un des pourcentages parmi les plus faibles pour l'item 44), les individus

satisfaits sont largement majoritaires et les taux des individus globalement insatisfaits est un des plus bas (second rang). Pour confirmer cette position de dimension à l'origine du plus fort niveau de satisfaction, la médiane et l'écart-type se situent à leur niveau le plus élevé (respectivement 3,75 et 0,8354). Notons également que très peu de personnes ne se sont pas senties concernées par ces thèmes.

A travers les forts pourcentages de satisfaction globale obtenus pour les items 41, 43 et 44 (respectivement 66,7 %, 64,6 % et 72,9 %), il apparaît qu'une des toutes premières qualités reconnue à l'observation sociale est de créer une prise de conscience de l'importance des relations sociales qui incite à la concertation et engendre des contacts avec les organisations syndicales plus réguliers, moins liés aux conflits.

Analyse des Conflits (N=96)													
Items	Très Insatisfait		Insatisfait		Ni satisfait, ni insatisfait		Satisfait		Très Satisfait		Non Concerné		Moyenne
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
SAT45	10	10,4	30	31,3	18	18,8	38	39,6	0	0	0	0	2,8750
SAT46	2	2,1	30	31,3	18	18,8	44	45,8	2	2,1	0	0	3,1458
SAT47	2	2,1	38	39,6	24	25,0	32	33,3	0	0	0	0	2,8958
SAT48	6	6,3	36	37,5	34	35,4	14	14,6	0	0	6	6,3	2,6222
SAT49	8	8,3	34	35,4	32	33,3	22	22,9	0	0	0	0	2,7083
SAT50	8	8,3	28	29,2	44	45,8	10	10,4	0	0	6	6,3	2,6222
TOTAL	36	6,3	196	34,0	170	29,5	160	27,8	2	0,3	12	2,1	2,8403

Tableau 11 : La satisfaction en matière d'Analyse des Conflits

La médiane de la facette Analyse des Conflits se situe à 3, mais en observant les pourcentages il est clair qu'une majorité d'insatisfaits se dégage (40,28 %), et que le niveau moyen de satisfaction est un des plus faibles (second rang). Par ailleurs, le pourcentage de "très satisfaits" obtenus est très faible (second rang). Remarquons que l'item 50 relatif au niveau de satisfaction en matière d'évitement des conflits engendre le plus fort pourcentage de tous les items pour la catégorie "ni satisfait, ni insatisfait". Ce positionnement des répondants s'explique par les difficultés rencontrées pour évaluer concrètement les répercussions d'un dispositif d'observation sociale ; comment affirmer qu'un conflit n'a pas eu lieu uniquement grâce à l'action entreprise dans le cadre de l'observation sociale. Cette position neutre tend à se réduire nettement dès que l'on aborde des éléments plus faciles à apprécier comme l'analyse des risques de conflits (item 45) ou l'information de la hiérarchie des risques de conflits (item 46). Par ailleurs, seul l'item 46 obtient un pourcentage de "globalement satisfaits" plus élevé que de "globalement insatisfaits". A travers ces réponses, l'observation sociale se révèle être efficace en matière de diffusion hiérarchique de l'information relative aux risques de conflit. Cet aspect, mis en parallèle avec les mauvais résultats obtenus sur la facette Circulation de l'Information, soulève des interrogations quant aux modalités de circulation de l'information.

Gestion des conflits (N=96)													
Items	Très Insatisfait		Ni satisfait, ni insatisfait				Satisfait		Très Satisfait		Non Concerné		Moyenne
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
SAT51	6	6,3	22	22,9	32	33,3	34	35,4	2	2,1	0	0	3,0417
SAT52	0	0	30	31,3	26	27,1	36	37,5	2	2,1	2	2,1	3,1064
SAT54	8	8,3	20	20,8	36	37,5	26	27,1	0	0	6	6,3	2,8889
SAT55	4	4,2	26	27,1	30	31,3	16	16,7	8	8,3	12	12,5	2,9762
SAT56	10	10,4	22	22,9	30	31,3	24	25,0	0	0	8	8,3	2,7907
SAT58	8	8,3	44	45,8	20	20,8	16	16,7	0	0	8	8,3	2,5000
TOTAL	36	6,3	164	28,5	174	30,2	152	26,4	12	2,1	36	6,3	2,8691

Tableau 12 : La satisfaction en matière de Gestion des Conflits

Cette dernière facette Gestion des Conflits ne donne pas non plus satisfaction (34,72 % des répondants se déclarent très insatisfaits ou insatisfaits). La part des répondants neutres reste conséquente, même si, contrairement à la majorité des autres facettes, aucun item ne génère de taux supérieur à 40 %. Cette dimension a le même profil que la dimension Aide à la prise de décision.

En matière de suivi des crises pendant leur déroulement (item 51) et d'information de la hiérarchie pendant les conflits (item 52), le dispositif d'observation sociale apporte globalement satisfaction. En revanche, dès qu'il s'agit d'agir, c'est-à-dire d'aider au déblocage des situations conflictuelles (item 54), de mettre en contact des acteurs pertinents pour désamorcer un conflit (item 55), de proposer des voies de négociation (item 56) ou encore d'organiser un retour sur conflits pour les managers opérationnels afin de capitaliser les expériences passées (item 58), le dispositif s'avère globalement moins efficace.

2.3.3. Analyse de la satisfaction globale

En comparant uniquement les pourcentages obtenus en matière de satisfaction et d'insatisfaction, c'est-à-dire en éliminant la position "ni satisfait, ni insatisfait", les différentes facettes de la satisfaction globale se classent de la façon suivante (Tableau 13) :

Facettes globalement sources d'Insatisfaction	Facettes globalement sources de Satisfaction
<ul style="list-style-type: none"> • Circulation de l'Information Sociale • Communication Interne 	<ul style="list-style-type: none"> • Connaissance Sociale • Aide au Management niveau national
<ul style="list-style-type: none"> • Accompagnement du Changement • Aide au Management niveau opérationnel • Aide à la prise de décision • Analyse des conflits • Gestion des conflits 	<ul style="list-style-type: none"> • Dialogue Social

Tableau 13 : Classement des facettes de la satisfaction globale en fonction de leur niveau de satisfaction

Sept facettes de la satisfaction globale sont globalement sources d'insatisfaction contre seulement trois qui procurent globalement de la satisfaction. Il est intéressant de constater que parmi ces trois facettes figurent la "Connaissance Sociale" ainsi que le "Dialogue Social". Ces dimensions sont primordiales en matière d'observation sociale, elles constituent des finalités premières du dispositif. En revanche, et c'est d'ailleurs ce que l'on pouvait percevoir lors de l'étude spécifique de chacune des sous-dimensions, les facettes qui font part de l'impact de l'observation sociale en terme d'action sont globalement sources d'insatisfaction.

Finalement, nous pouvons penser que l'aspect social de l'observation sociale comprenant l'information, les relations sociales, les échanges et les coopérations entre collègues peut être considéré comme globalement satisfaisant, alors que l'aspect instrumental de l'observation sociale qui peut faire référence aux résultats, aux opportunités et perspectives d'action s'avère globalement insatisfaisant. Ce constat confirme la performance d'un dispositif d'observation sociale lorsqu'il s'agit d'"observer pour connaître" et de "connaître pour comprendre", mais remet en cause le volet "comprendre pour agir".

Ces difficultés de concrétisation de la démarche d'observation sociale peuvent être à l'origine des résultats mitigés obtenus en terme de satisfaction globale : 28,33 % des répondants sont globalement insatisfaits, 27,31 % sont neutres, et 31,48 % globalement satisfaits (Tableau 14). La médiane de l'échelle se situe à 3,0313 et le niveau moyen à 2,99. Ces résultats incitent à l'étude des sous-dimensions plutôt qu'à l'étude de la satisfaction dans sa globalité.

En partant de ce niveau moyen de satisfaction (2,99), il est possible de comparer les insatisfaits par rapport au reste de la population. Dans ce cadre, on s'aperçoit que les insatisfaits sont plus majoritairement des hommes, d'un niveau hiérarchique plus élevé que le reste de la population (grade 4-4, 4-3 majoritairement pour les insatisfaits alors que le reste de la population est majoritairement de grade 4-1, 4-2), que l'ancienneté dans l'entreprise et dans la fonction sont légèrement plus faibles à la fois par rapport à la moyenne des répondants et à la moyenne du reste de la population, que la moyenne d'âge est légèrement plus faible pour ces insatisfaits, qu'ils sont majoritairement rattachés à une direction générale alors que le reste de la population est principalement rattachée à une direction fonctionnelle, et enfin, que la majorité d'entre eux n'appartient pas à la fonction RH contrairement au reste de la population et à la moyenne de l'échantillon. Pour dégager un profil de cette population insatisfaite, nous dirons qu'elle est essentiellement masculine, plus jeune, plus mobile, plus qualifiée et plus proche de la direction générale.

Satisfaction Globale et ses facettes (N=96)							
Items	Très Insatisfait	Insatisfait	Ni satisfait, ni insatisfait		Très Satisfait	Non Concerné	Niveau Moyen
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)		(de 1 à 5)
• Connaissance Sociale	2,08	24,17	27,08	36,25	8,33	2,08	3,2729
• Circulation de l'Information Sociale	6,60	34,03	30,21	27,08	1,74	0	2,8326
• Communication Interne	5,21	28,13	39,58	20,83	2,08	3,13	2,8723
• Accompagnement du Changement	3,82	32,99	31,94	25,35	0,69	5,21	2,8802
• Aide au Management niveau national	0	14,58	29,17	37,50	6,25	12,50	3,4070
• Aide au Management niveau opérationnel	3,82	30,21	30,21	30,21	2,08	3,13	2,9833
• Aide à la prise de décision	4,46	29,76	32,74	27,08	1,19	4,76	2,9200
• Dialogue Social	4,69	11,98	19,79	55,21	7,81	0,52	3,4965
• Analyse des conflits	6,25	34,03	29,51	27,78	0,35	2,08	2,8403
• Gestion des conflits	6,25	28,47	30,21	26,39	2,08	6,25	2,8691
• Satisfaction Globale	• 3,93	• 24,4	• 27,31	• 28,52	• 2,96	• 3,61	• 2,9916

Tableau 14 : La satisfaction globale vis-à-vis du dispositif d'observation sociale de La Poste et ses différentes facettes

La prise en compte des variables de contrôle permet de caractériser de manière plus précise le profil des acteurs en fonction de leur niveau de satisfaction globale. De plus, certaines variables de contrôle comme la position hiérarchique ou la fonction peuvent être considérées en tant qu'indices de positionnement au sein de l'organisation ; la position hiérarchique fait référence à des relations de subordination entre les acteurs et la fonction plaçant les individus dans un rôle au sein de la division horizontale du travail. Ces positions non seulement permettent de définir la structure organisationnelle, mais peuvent également influencer les perceptions des salariés de leur propre travail (Ross C. et Reskin B., 1992)¹ et de leur organisation (Abbott A., 1998)². Il est par conséquent important d'établir l'impact possible de certaines variables de contrôle sur la satisfaction globale.

¹ Ross C. et Reskin B. (1992), « Education, control at work and job satisfaction », *Social Science Research*, Vol. 21, n° 2, juin, pp. 134-148.

² Abbott A. (1998), *The system of professions. An essay on the division of expert labor*, Chicago : University of Chicago Press.

De manière classique, quelques variables de contrôle ont été étudiées. Seuls l'ancienneté dans la fonction, le rattachement territorial, le rattachement hiérarchique et le genre sont corrélés avec le niveau de satisfaction globale (Tableau 15).

	Satisfaction globale
Niveau hiérarchique	,137
Ancienneté dans l'entreprise	,150
Ancienneté dans la fonction	,263*
Rattachement Territorial	,222*
Rattachement Hiérarchique	,211*
Appartenance à la fonction RH	-,63
Nombre de personnes managées	-,165
Age	,133
Genre (homme : 1, femme : 2)	,294**

**La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Tableau 15 : Corrélations entre la satisfaction globale et les variables de contrôle

L'ancienneté dans la fonction occupée crée de la satisfaction, ce qui peut provenir du temps passé à construire les réseaux et d'une plus grande maîtrise du fonctionnement du dispositif d'observation sociale. Plus on se rapproche du terrain, c'est-à-dire plus on s'éloigne du siège (du siège vers les délégations, vers les départements puis vers les établissements), plus on est satisfait de l'observation sociale. En règle générale, les personnes rattachées à la Direction Générale sont moins satisfaites de l'observation sociale. Le rattachement à une direction fonctionnelle est source d'un plus fort niveau de satisfaction. Ces tendances mettent en avant la pertinence d'un dispositif d'observation sociale lorsque l'on se rapproche du terrain, c'est-à-dire des zones de négociation, de conflits. En revanche, le rattachement à une direction de métiers amène un niveau de satisfaction plus mitigé ; une majorité de personnes issues de cette catégorie s'avère plutôt insatisfaite. Dans les faits, le dispositif d'observation sociale mis en place à La Poste se développe ; les directions de métiers auparavant dépendantes des directions fonctionnelles en matière d'observation sociale sont en train de créer leurs propres réseaux. A priori, on peut penser que c'est ce fonctionnement typiquement hiérarchique de l'observation sociale qui est remis en cause à travers le niveau d'insatisfaction de cette catégorie. Par ailleurs, les femmes sont globalement plus satisfaites que les hommes.

Par ailleurs, notons que nos résultats ne font apparaître aucun lien entre satisfaction globale et niveau hiérarchique, alors que certains travaux réalisés dans le cadre d'une approche client observent que la satisfaction moyenne décroît en fonction du niveau hiérarchique (Tsui A., 1987)¹.

¹ Tsui A. (1987), op. cit.

2.4. Les facteurs de performance

Nombre de recherches ont mis en avant l'influence des réseaux sur les performances individuelles. Ces variables dépendantes comprennent notamment le turnover (Krackhardt D. et Porter L.W., 1985 ; 1986)¹, la performance au travail (Schwartz D.F. et Jacobson E., 1977 ; Moch M.K., 1980)², l'influence (Brass D.J., 1985 ; Killworth P.D. et Bernard H.R., 1974)³, et les niveaux de communication (Tushman M.L., 1977)⁴.

A travers le cas de La Poste, nous examinons les relations entre la position des acteurs au sein des réseaux d'observation sociale (Annexe 4) et la performance du dispositif d'observation sociale. La structure des liens au sein des réseaux implique à la fois des opportunités et des contraintes sur les actions des participants. Il s'agit donc maintenant de déterminer si le fait d'être central et d'avoir des relations denses est lié avec la performance du dispositif d'observation sociale, c'est-à-dire avec le niveau de satisfaction vis-à-vis du dispositif.

Les effets du positionnement des acteurs sur la performance du dispositif d'observation sociale de La Poste sont mitigés (Tableau 1). La satisfaction globale est liée de manière positive avec la centralité de degré. En revanche, il n'existe pas de relation entre satisfaction globale et centralité de proximité, entre satisfaction globale et centralité d'intermédiarité, ainsi qu'entre satisfaction globale et densité des acteurs. Autrement dit, H1 est confirmée pour la centralité de degré alors que H2 n'est pas vérifiée.

Lorsque l'on se place du point de vue des facettes de la satisfaction vis-à-vis d'un dispositif d'observation sociale, nous trouvons quatre types de résultats :

1. Quatre facettes de la satisfaction vis-à-vis d'un dispositif d'observation sociale ont uniquement des relations avec la centralité de degré. Ces facettes sont la "Connaissance Sociale", l'"Accompagnement du Changement", l'"Aide à la prise de décision" et le "Dialogue social".

¹ Krackhardt D. et Porter L.W. (1985), « When friends leave : a structural analysis of the relationship between turnover and stayer's attitudes », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 30, n° 2, juin, pp. 242-261.

Krackhardt D. et Porter L.W. (1986), « The snowball effect : turnover embedded in communication networks », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, n° 1, février, pp. 50-55.

² Schwartz D.F. et Jacobson E. (1977), « Organizational communication network analysis : the liaison communication role », *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 18, n° 1, février, pp. 158-174.

Moch M.K. (1980), « Job involvement, internal motivation and employee' integration into networks of work relationships », *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 25, n° 1, février, pp. 15-31.

³ Brass D.J. (1985), op. cit.

Killworth P.D. et Bernard H.R. (1974), « CATIJ : a new sociometric and its application to a prison living unit », *Human Organization*, Vol. 33, n° 4, pp. 335-350.

⁴ Tushman M.L. (1977), « Communication accross organizational boundaries : special boundary roles in the innovation process », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, décembre, pp. 587-605.

2. Deux facettes de la satisfaction vis-à-vis d'un dispositif d'observation sociale ont des relations à la fois avec la centralité de degré, la centralité de proximité et la densité. Ces facettes sont l'"Aide au Management niveau national" et la "Gestion des Conflits".
3. Une seule facette de la satisfaction vis-à-vis d'un dispositif d'observation sociale, l'"Aide au Management niveau opérationnel", est liée à la fois à la centralité de degré et à la centralité d'intermédiarité.
4. Trois facettes de la satisfaction vis-à-vis d'un dispositif d'observation sociale n'ont a priori aucun lien avec les caractéristiques de réseau. Ces facettes sont la "Circulation de l'information", la "Communication Interne" et l'"Analyse des Conflits".

	Centralité de Degré	Centralité de Proximité	Centralité d'Intermédiarité	Densité
Connaissance Sociale	,371**	,106	,153	,32
Circulation Information	,178	,115	,155	,052
Communication Interne	,203	,199	,162	,156
Accompagnement du Changement	,255*	,113	,110	,060
Aide au Management niveau national	,365**	,267*	,050	,276*
Aide au Management niveau opérationnel	,341**	,184	,285**	,076
Aide à la prise de décision	,343**	,176	,040	,162
Dialogue Social	,225*	-,011	-,027	,005
Analyse des Conflits	,163	-,061	,184	-,166
Gestion des Conflits	,344**	,248*	,095	,204*
Satisfaction globale	,379**	,165	,173	,092

Corrélation de Pearson

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Tableau 16 : Corrélations entre les différentes facettes de la satisfaction globale, la satisfaction globale et les caractéristiques de réseau

Comme dans d'autres études traitant des réseaux et de la satisfaction au travail, nos données ne permettent pas de trouver de relations systématiques entre les caractéristiques générales de réseau et la "Satisfaction globale" vis-à-vis d'un dispositif d'observation sociale ; la satisfaction globale n'est corrélée qu'avec la centralité de degré.

Reprenons plus en détail ces différents résultats.

2.4.1. Le nombre de liens entre acteurs

Au sein d'une organisation, les acteurs peuvent apprendre les uns des autres et bénéficier de nouveaux savoirs développés par d'autres acteurs. Le transfert de ces connaissances au sein de l'organisation fournit des opportunités pour des apprentissages mutuels ou croisés et des coopérations entre acteurs qui stimulent la création de nouveaux savoirs. Les réseaux sociaux facilitent cette circulation des savoirs et par conséquent la création de nouveaux savoirs au sein des organisations (Tsai W., 2000)¹. Cependant, ces connaissances sont souvent difficiles à disséminer (Kogut B. et Zander U., 1992 ; Tsai W. et Ghoshal S., 1998)². Un acteur peut bénéficier des connaissances et des informations possédées par d'autres acteurs à condition d'avoir accès à ces acteurs, d'où l'intérêt d'étudier le positionnement des acteurs de l'observation sociale et plus précisément le nombre de relations établies par le biais de l'indice de centralité de degré.

Des niveaux de centralité de degré différents au sein du réseau d'observation sociale correspondent à des opportunités différentes pour un acteur d'accéder à de nouveaux savoirs. Bien que disposer d'un large réseau peut paraître moins important que l'appropriation d'une position avantageuse au sein du réseau (Burt R.S., 1992)³, le nombre de relations établies par un acteur révèle son aptitude à accéder à de nouvelles informations et connaissances. La centralité de degré représente le niveau d'activité en terme de communication, autrement dit la capacité d'un acteur à communiquer directement avec les autres (Freeman L.C., 1979)⁴. En occupant une position centrale au sein du réseau, l'acteur a plus de chance d'accéder aux ressources stratégiques qu'il recherche. Les liens directs entre acteurs réduisent les incertitudes, le mécanisme d'influence se révèle être coopératif.

Il est donc à la fois logique et rassurant de constater que la centralité de degré est la caractéristique de réseau qui joue le rôle le plus important dans la détermination de la performance d'un dispositif d'observation sociale (Tableau 1).

Le nombre de liens établis par un acteur favorise nettement son niveau de satisfaction vis-à-vis d'un dispositif d'observation sociale. Toutes les facettes de la satisfaction sont concernées par cette relation sauf trois : il n'existe pas de relations entre la centralité de degré et le niveau de satisfaction vis-à-vis de l'observation sociale en matière de "Circulation de l'Information", de "Communication Interne" et d'"Analyse des Conflits". La centralité de degré privilégie le point de vue local (Degenne A. et Forsé M., 1994)⁵, or ces trois facettes de la satisfaction globale vis-à-vis du dispositif d'observation sociale se placent dans un contexte plus global. La "Circulation de l'Information" et la "Communication Interne" sont clairement des

¹ Tsai W. (2000), « Social capital, strategic relatedness and the formation of intraorganizational linkages », *Strategic Management Journal*, Vol. 21, n° 9, septembre, pp. 925-939.

² Kogut B. et Zander U. (1992), « Knowledge of the firm, combinative capacities and the replication of technology », *Organization Science*, Vol. 3, n° 3, août, pp. 383-397.

Tsai W. et Ghoshal S. (1998), « Social capital and value creation : the role of intrafirm networks », *Academy of Management Journal*, Vol. 41, n° 4, août, pp. 464-476.

³ Burt R.S. (1992), op. cit.

⁴ Freeman L.C. (1979), op. cit.

⁵ Degenne A. et Forsé M. (1994), op. cit., p. 156.

facettes qui demandent un certain recul pour être évaluées. La facette "Analyse des Conflits", quant à elle, peut faire l'objet d'un jugement à la fois local et global, mais il est vrai que le dispositif d'observation sociale mis en place à La Poste fait essentiellement référence à une analyse des conflits au niveau national.

Le nombre de liens favorise la "Connaissance Sociale", permet d'"Accompagner le Changement", "Aide au Management" à la fois au niveau national et au niveau local, "Aide à la prise de décision", favorise le "Dialogue Social" et la "Gestion des Conflits". Ces différentes facettes peuvent toutes être appréciées à un niveau local ; l'acteur que l'on peut qualifier de plus local possible dans le dispositif d'observation sociale (comme par exemple le responsable RH d'un établissement) peut effectivement apprécier le dispositif quant à l'information sociale qu'il lui fournit, mais également si cette information lui apporte une aide visible en terme de management, dans sa prise de décision, et pour sa gestion des relations sociales. Ces différentes facettes ont également un sens dans un cadre plus global ; le responsable de l'observation sociale au niveau de la DRH-RS est lui aussi, à son niveau, en mesure d'apprécier l'impact du dispositif sur ces différents points. Par conséquent, tous les acteurs interrogés ont pu se sentir concernés par ces facettes et donner leur sentiment, ce qui n'est pas le cas pour les trois facettes non corrélées.

Par ailleurs, les différentes facettes de la satisfaction corrélées avec la centralité de degré ne le sont pas toutes avec la même force. La corrélation est significative au niveau 0,01 pour cinq facettes et pour la satisfaction globale, la corrélation la plus forte revenant à cette dernière. Cette relation entre indice de centralité de degré et satisfaction globale est la plus significative de toutes, quelque soient les indices et les facettes observés. Ce constat s'explique à la fois par l'homogénéité de l'échelle (Alpha de Cronbach de ,9720 : Tableau 22 du Chapitre 3) et par la nature même des éléments qui circulent au sein des réseaux d'observation sociale. Un dispositif d'observation sociale a pour principal objectif de fournir de l'information sociale. Le niveau d'information d'un individu est clairement fonction du nombre de liens dont il dispose. En revanche, le fait qu'il contrôle cette information (indice d'intermédiarité) ou qu'il se situe à proximité (indice de proximité) peut être considéré comme moins essentiel dans le cadre du fonctionnement du dispositif, ce sont des qualités supplémentaires mais pas discriminantes. Ceci explique certainement le fait que la satisfaction globale est uniquement corrélée avec l'indice de centralité de degré, et par ailleurs le fait qu'une corrélation significative avec l'indice de centralité de degré soit pré-requise à toute autre corrélation (on constate en effet dans le Tableau 1 que les facettes qui n'ont pas de corrélation avec l'indice de centralité de degré ne sont corrélées avec aucun autre indice).

Les corrélations des facettes "Accompagnement du Changement" et "Dialogue Social" ne sont significatives qu'au niveau 0,05. Ce niveau plus faible de corrélation s'explique certainement par le contenu même des facettes. Certains items restent d'ordre global et certaines catégories d'acteurs interrogés ont peut-être eu des difficultés à se positionner : « prise en compte du social dans les projets, les réformes, les restructurations / intégration de l'aspect social » (SAT17) et « détermination de la capacité du corps social à suivre les réformes » (SAT19) pour la facette "Accompagnement du Changement", ou encore « prise de conscience de l'importance des relations sociales » (SAT41) pour la facette "Dialogue Social".

Globalement, le fait de se positionner comme un acteur central au sein du dispositif d'observation sociale fournit un accès privilégié à de nouveaux savoirs développés par d'autres acteurs. Cette position a pour effet d'améliorer la satisfaction vis-à-vis du dispositif.

Les facettes de satisfaction corrélées avec la centralité de degré correspondent à des domaines où les informations et les connaissances jouent un rôle tout particulier. On peut en effet considérer que ces domaines sont tributaires d'un niveau d'information suffisant, or un dispositif d'observation sociale fait avant tout circuler de l'information sociale.

Ces résultats confortent les arguments présentant les réseaux comme des lieux d'opportunités pour les échanges d'information. Par le biais du développement des relations entre acteurs au sein du réseau d'observation sociale, les transferts de savoirs élargissent les possibilités d'apprentissage organisationnel. Les relations en réseau fournissent une structure d'apprentissage souple parallèle à la structure hiérarchique.

2.4.2. La proximité des acteurs

L'approche par les réseaux se centre sur les relations concrètes entre les individus ou les organisations pour recomposer des formes collectives. La forme des réseaux et la place qu'y occupent les diverses entités qu'ils relient influencent la circulation des ressources ainsi que la possibilité offerte à ces entités de capter ces ressources ou de mobiliser des partenaires. De ce point de vue, le dispositif d'observation sociale dans son ensemble peut être vu comme un vaste réseau sur la base duquel il est possible de définir un espace dans lequel la proximité est une proximité de relations. On peut par exemple mesurer la distance entre deux éléments par le nombre d'intermédiaires qui les séparent dans le réseau. Cette forme de proximité, que l'on peut appeler relationnelle est à la fois sociale, puisqu'elle est fondée sur des critères proprement sociaux, et matérielle, puisqu'elle implique des échanges directs (au moins pour les éléments les plus proches) et donc un cadre physique d'interaction. L'indice de proximité représente l'indépendance, la capacité d'atteindre un grand nombre d'acteurs tout en étant dépendant d'un minimum d'intermédiaires (Freeman L.C., 1979)¹.

La centralité de proximité nous amène donc à prendre en considération le caractère situé des acteurs et de leurs actions, avec les conséquences que cela peut avoir sur certaines facettes de la satisfaction vis-à-vis du dispositif d'observation sociale. Selon notre étude, seules deux facettes de la satisfaction globale vis-à-vis de l'observation sociale se révèlent être liées à cet indice ; la centralité de proximité a un impact sur la satisfaction en matière d'"Aide au Management au niveau national" et sur la satisfaction en matière de "Gestion des Conflits". Plus les acteurs seront proches entre eux, plus la performance du dispositif d'observation sociale en matière d'"Aide au Management au niveau national" et en matière de "Gestion des Conflits" sera élevée. Ces deux facettes concernent d'un certain point de vue les deux extrémités de la structure hiérarchique de l'observation sociale ; le management au

¹ Freeman L.C. (1979), op. cit.

niveau national intéresse le sommet, la gestion des conflits importe plutôt à la base, c'est-à-dire aux acteurs proches du terrain. Ce constat explique peut-être les liens entre proximité et ces deux facettes de la satisfaction. Pour juger de l'intérêt de l'observation sociale en terme d'"Aide au Management au niveau national", il est préférable d'être proches des "managers nationaux". Autrement dit, on ne peut apprécier l'aide apportée au management au niveau national par l'observation sociale que dans la mesure où l'on se situe soi-même à un niveau national ou à proximité. De la même façon, pour tirer parti de l'observation sociale en matière de gestion des conflits, la proximité avec ces lieux de conflits s'avère primordiale. En revanche, le fait que les acteurs soient proches n'a pas d'impact sur les autres facettes de la satisfaction vis-à-vis de l'observation sociale. Ce constat souligne que la proximité des acteurs n'est pas ressentie comme nécessaire pour, par exemple, analyser les conflits ou le dialogue social. La performance de l'observation sociale s'améliore en connectant de nombreux acteurs qui ne sont pas forcément proches. La quantité et la diversité ont plus d'importance que le rapprochement.

Les efforts de réflexion et d'observation entrepris dans le cadre de ce travail sur l'observation sociale mise en place à La Poste permettent de dégager quelques éléments sur l'efficacité de ces dispositifs en terme de proximité : la nécessité des relations de face à face pour échanger des informations peu formalisées (Bès M-P. et Leboulch P., 1991 ; Bès M-P., 1993)¹ ; la plus grande lisibilité des collaborations possibles au sein d'un espace restreint (Rallet A., 1993)² ; le local comme matrice de relations "informelles" ou "immatérielles" débouchant sur l'accès à l'information stratégique et sur des collaborations (Planque B., 1991)³.

Au-delà des échanges liés aux documents issus de l'observation sociale, des relations de face à face pour échanger des informations peu formalisées s'avèrent toujours nécessaires, et plus particulièrement dans les domaines d'"Aide au Management au niveau national" et de "Gestion des Conflits". Dans certaines situations, la connaissance du partenaire prime largement sur le contenu des informations échangées dans la construction d'une collaboration. La nécessité de proximité peut ne pas se réduire au problème de la communication de savoirs tacites, mais impliquer une dimension de contrôle, qui relève plus d'une contrainte organisationnelle que du problème de la transmission de l'information. Quoi qu'il en soit, ce constat ne rend aucunement compte de ce qui rend la relation possible (complémentarité des partenaires, intérêt à travailler ensemble, connaissance mutuelle, etc.), mais elle explique en quoi les relations locales peuvent être, dans certains cas, plus efficaces que les relations à distance.

L'explication par les effets de lisibilité présente des caractéristiques proches de la précédente : l'existence de ces effets est certaine mais ne saurait expliquer l'ensemble des effets locaux. Il n'est pas contestable qu'un accès facilité à l'information sur les partenaires possibles explique la genèse de certaines relations

¹ Bès M-P. et Leboulch P. (1991), « Transportabilité de l'information technologique dans l'espace », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n° 5, pp. 673-682.

Bès M-P. (1993), « Du partage des informations au sein des systèmes locaux d'innovation », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n° 3, pp. 565-579.

² Rallet A. (1993), « Choix de proximité et processus d'innovation technologique », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n° 3, pp. 365-386.

³ Planque B. (1991), op. cit.

entre entités, entre acteurs, entre professions. Cela rend compte aussi de certains fonctionnements du dispositif d'observation sociale comme la plus grande facilité, à niveau de connaissance équivalent, à trouver une information au sein de son entité ou tout au moins à proximité, parce que les possibilités locales sont mieux connues. Dans l'autre sens, la tendance des structures d'observation sociale situées vers les unités centrales (c'est-à-dire au niveau du siège ou des délégations) à proposer des informations sociales, des études, ou même des formations à l'observation sociale aux acteurs de l'observation sociale de terrain, peut s'expliquer par la bonne connaissance qu'elles ont de leurs capacités et de leurs besoins. Toutefois, cette explication est ambiguë. D'où vient cette lisibilité ? De la simple proximité des organisations ou de l'inscription des individus dans un système d'action structuré par des relations récurrentes entre entités hiérarchiques ? Connaît-on mieux les partenaires simplement parce qu'ils sont là ou parce qu'ils sont d'un même "monde" professionnel ? Il est clair que dans le cadre de l'observation sociale mise en place à La Poste, et comme nous l'avons précédemment évoqué, les relations hiérarchiques jouent un grand rôle.

Par ailleurs, les effets du local dans la genèse des relations entre acteurs de l'observation sociale sont évidemment à préciser. L'idéal serait de pouvoir déterminer quelles sont ces relations "informelles" entre entités et/ou acteurs qui permettent à celles-ci d'obtenir de l'information stratégique, d'établir des relations de confiance et de mettre en place des échanges plus formels. On peut montrer que ces relations se jouent d'abord au niveau des individus et posent le problème de l'articulation entre les réseaux interpersonnels et les relations entre entités (Gilly J-P. et Grossetti M., 1993)¹, lesquelles ne peuvent le plus souvent être qualifiées d'"informelles" que d'un point de vue métaphorique. Il faudrait également pouvoir déterminer l'impact spécifique des relations de face à face dans les échanges sociaux, mais aussi comment se construisent les réseaux interpersonnels, comment ces réseaux se connectent-ils à des réseaux plus vastes.

En terme de proximité, notre recherche débouche sur un résultat principal : la proximité permet la récurrence des interactions (en face à face) et favorise par ce biais le renforcement et la complexification de relations sociales déjà existantes. La force d'un lien social définit comme « une combinaison (probablement linéaire) de la quantité de temps, de l'intensité émotionnelle, de l'intimité (confiance mutuelle) et des services réciproques qui caractérisent un lien » (Granovetter M., 1973)² est en partie liée à la possibilité de multiplier les situations de co-présence. C'est ainsi que d'une simple connaissance, on peut passer à des relations à implication plus forte au fil des rencontres et des échanges, ce qui est plus difficile à réaliser à distance, même si cela arrive fréquemment dans les professions où l'on est amené à travailler fréquemment avec des partenaires extérieurs. Le renforcement d'une relation est simplement plus probable dans un cadre local.

Cette remarque se vérifie à travers les résultats présentés dans le Tableau 1 : les liens établis entre satisfaction, indice de proximité et indice de densité concernent les mêmes facettes. Autrement dit, les acteurs satisfaits de l'observation sociale en matière d'"Aide au Management au niveau national" ainsi qu'en matière de "Gestion

¹ Gilly J-P. et Grossetti M. (1993), « Organisations, individus et territoires. Le cas des systèmes locaux d'innovation », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n° 3, novembre, pp. 449-468.

² Granovetter M.S. (1973), op. cit.

des Conflits" ont le même profil : ils ont de nombreux liens (centralité de degré), sont proches les uns des autres (centralité de proximité) et ont des liens forts (densité). On constate en effet que, tout en se renforçant, la relation peut se complexifier au fil des rencontres pour s'élargir à des domaines différents de celui dans lequel elle s'est construite. Une telle diversification des contenus relationnels est favorisée lorsque les activités des deux partenaires de la relation se situent dans une même aire, à cause de la possibilité de rencontres récurrentes. Force des liens et complexité sont à la fois corrélées et distinctes : une relation peut devenir forte au sens défini plus haut sans pour autant sortir d'un contexte relationnel précis, alors qu'elle peut se diversifier sans se renforcer. Souvent les deux aspects de l'évolution d'une relation vont de pair. On se situe là sur le même registre que l'explication des proximités entre acteurs par les contraintes d'échange d'information tacite (ou plus généralement de contrôle mutuel, de prise de décision, etc.) : la proximité matérielle pure favorise les interactions de ceux qui sont déjà en relation mais ne crée pas ces relations. Celles-ci naissent principalement dans le contexte d'activités organisées. Nous avons déjà évoqué le fait que les activités routinières sont la source principale de la multiplication et de la diversification des relations (1.4.1). Ajoutons que ces activités organisées par l'observatoire social peuvent aussi être la source de nouvelles collaborations qui naissent de la proximité sociale créée par le passage dans une entité, un service.

A travers notre analyse, nous constatons que la proximité renforce et complexifie les liens sociaux tout particulièrement dans les domaines d'"Aide au Management au niveau national" et de "Gestion des Conflits". Dans ces domaines, la coordination entre les acteurs se trouve renforcée.

2.4.3. L'intermédiation des acteurs

L'indice *Betweenness* représente le contrôle de la communication, c'est-à-dire la capacité à restreindre la communication des autres (Freeman L.C., 1979)¹. Il est également assimilé à l'étendue selon laquelle un acteur a plus ou moins de chance d'être averti d'une information utile, d'une ressource, d'une norme, d'un contact. Le pouvoir des acteurs ayant un indice de centralité d'intermédiation élevé se traduit en terme d'influence. L'intermédiaire est un point focal de la coordination ; il participe à l'orientation des équipes et à l'harmonisation de leurs pratiques en jouant sur ses conditions d'accès. Parfois, le choix de ces intermédiaires est piloté en fonction d'une finalité spécifique : obtenir des membres du réseau un comportement déterminé. Dans d'autres cas, il est choisi dans l'espoir d'induire de nouvelles actions.

La littérature montre que, dans un processus d'échange social à travers le temps, un membre du réseau fournit une aide instrumentale en retour d'un service antérieur du membre du réseau. En conséquence, plus l'indice de *betweenness* est élevé, plus il existe d'opportunité de retour, donc plus il y a satisfaction au travail de type instrumental (résultat, opportunités de carrière, ...). Pour l'aspect social de la satisfaction au travail (climat social, coopération avec les collègues, coopération avec

¹ Freeman L.C. (1979), op. cit.

le patron, notions de confiance, de solidarité), un mécanisme alternatif peut être de coopérer de façon à ne pas avoir de réputation d'opportuniste et à ne pas perdre alors l'investissement fait sur un ou des membres du réseau. Donc, plus l'indice de *betweenness* est faible, plus le réseau est fermé, plus sur les aspects sociaux il existe des risques d'insatisfaction puisque les différences entre acteurs et les conflits deviennent plus marquants (Flap H. et Völker B., 2001)¹.

Les résultats de notre recherche font état de relations qui vont dans le même sens. La centralité d'intermédiation n'a d'impact que sur une seule facette de la satisfaction vis-à-vis d'un dispositif d'observation sociale : l'"Aide au Management au niveau opérationnel". Concrètement, plus on est influent, plus on est satisfait de l'observation sociale en matière d'"Aide au Management au niveau opérationnel". Ce résultat suggère qu'un contrôle de l'information, ou l'influence exercée sur sa diffusion, n'a d'impact que sur cette facette : la pression exercée par certains acteurs favorise la performance du dispositif d'observation sociale dans l'"Aide au Management au niveau opérationnel".

Ce constat débouche sur une interrogation : est-ce le fait de ne pas être influent qui provoque une insatisfaction vis-à-vis de la performance de l'observation sociale en matière d'"Aide au Management au niveau opérationnel" ? En prolongeant ce raisonnement, est-il nécessaire de passer par des intermédiaires influents pour que les sujets affairant au terrain et à une gestion quotidienne soient pris en considération et traités de manière efficace par le dispositif d'observation sociale ? Faut-il nécessairement être influent pour que les sujets de type opérationnel soient abordés dans le cadre de l'observation sociale ?

Par ailleurs, les résultats montrent que le fait de disposer d'une position influente n'a pas d'impact sur la performance de l'observation sociale dans les domaines de la "Connaissance Sociale", de la "Communication Interne", de l'"Accompagnement du Changement", de l'"Aide au Management au niveau national", de l'"Aide à la prise de décision", du "Dialogue Social", de l'"Analyse des Conflits" et de la "Gestion des Conflits". Ces autres domaines ne sont donc pas sujets à pression, ou tout au moins, les influences exercées n'ont pas forcément d'impact sur la performance du dispositif.

2.4.4. La force des liens

Une question récurrente dans la littérature est de savoir s'il vaut mieux investir dans de multiples relations superficielles ou se concentrer sur quelques collaborations stratégiques judicieuses (Nelson R.E. et Mathews K.M., 1991)². L'efficacité d'une multiplicité de liens faibles permet d'avoir accès à des opportunités plus nombreuses, tandis que les relations fortes sont plutôt avec des personnes très semblables, qui fréquentent les mêmes réseaux, et apportent donc peu d'informations ou d'opportunités nouvelles (Granovetter M., 2000)³.

¹ Flap H. et Völker B. (2001), « Goal specific social capital and job satisfaction. Effects of different type of networks on instrumental and social aspects of work », *Social Networks*, Vol. 23, n° 4, octobre, pp. 297-320.

² Nelson R.E. et Mathews K.M. (1991), « Network characteristics of high-performing organizations », *The Journal of Business Communication*, Vol. 28, n° 4, automne, pp. 367-386.

³ Granovetter M. (2000), op. cit.

L'indice de densité ne semble pas pouvoir être utilisé de manière univoque. Son sens dépend du contexte. En effet, certaines études sociologiques ont montré une relation positive entre un indice de densité et l'amélioration de la situation étudiée (Kadushin C., 1982)¹, alors que d'autres ont établi des relations inverses (Hall A. et Wellman B., 1985)². La même étude effectuée dans des lieux différents va même jusqu'à produire des résultats opposés (Lagrange H., 1992 ; Roché S., 1993)³.

Les acteurs aux liens faibles ont plus de chance d'être satisfaits de leur travail ; ils apprennent plus que ceux qui se caractérisent par des liens forts, les liens faibles favorisant la circulation d'information nouvelle (Granovetter M., 1982)⁴. Moins de temps et d'énergie passés dans l'interaction signifie plus de temps pour le travail. De manière conjointe, sans le côté affectif des liens forts, les interactions s'orientent vers les tâches à accomplir, et les managers devraient se sentir plus libres, par exemple, de récompenser le personnel sur la base des compétences, ce qui favorise l'efficacité si ce n'est l'efficience. Le fait est que les liens faibles favorisent la perméabilité des interactions car ils encouragent moins de cohésion et d'homogénéité que les liens forts. Ainsi, en prolongeant ces raisonnements, les liens faibles sont considérés comme contribuant à une forte performance au sein des organisations du fait qu'ils encouragent la flexibilité et une prise de décision efficace.

Cependant, quand les tâches sont complexes et incertaines, un niveau de densité élevé correspond généralement à une diffusion plus rapide de l'information entre les acteurs et a un effet positif sur la performance (Brass D.J. et Burkhardt M.E., 1995 ; Dyer J.H. et Nobeoka K., 2000)⁵. Ce constat se vérifie dans le cadre des échanges entre unités : avoir des liens faibles entre unités accélère les projets en facilitant la recherche de savoirs au sein des autres unités, mais ralentit ces mêmes projets quand la connaissance à transférer est hautement complexe, le transfert de connaissances complexes nécessitant un lien fort entre les deux parties (Hansen M.T., 1999)⁶. Les liens forts augmentent les possibilités d'accès à une information précise (Gulati R., 1998)⁷ et constituent une opportunité pour augmenter la confiance et diminuer l'incertitude (Podolny J.M., 1994)⁸.

Au final, d'un côté, les liens faibles favorisent l'efficacité, l'adaptabilité, et l'échange d'information nécessaires à une performance élevée. D'un autre côté, les liens forts favorisent la solidarité et la coordination nécessaires pour surmonter à la fois la

¹ Kadushin C. (1982), « Social density and mental health », in Marsden P.V. et Lin N. (eds.), *Social structure and network analysis*, Beverly Hills : Sage, pp. 147-158.

² Hall A. et Wellman B. (1985), op. cit.

³ Lagrange H. (1992), « Appréhension et préoccupation sécuritaire », *Déviance et Société*, Vol. 16, n° 1, pp. 1-29.

Roché S. (1993), *Le sentiment d'insécurité*, Paris : PUF.

⁴ Granovetter M. (1982), op. cit.

⁵ Brass D.J. et Krackhardt M.E. (1995), « Communications networks and organizations : a meso approach », in Tois H.L. (ed.), *Extensions of the Environment/Organization/Person Model*, Vol. II, Greenwich Conn. : JAI Press.

Dyer J.H. et Nobeoka K. (2000), « Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network : the Toyota case », *Strategic Management Journal*, Vol. 21, n° 3, mars, pp. 345-367.

⁶ Hansen M.T. (1999), « The search-transfer problem : the role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, n° 1, mars, pp. 82-111.

⁷ Gulati R. (1998), « Alliances and networks », *Strategic Management Journal*, Vol. 19, n° 4, avril, pp. 293-317.

⁸ Podolny J.M. (1994), « Market uncertainty and the social character of economic exchange », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39, n° 3, septembre, pp. 458-483.

circulation de données complexes et les intérêts personnels. Ils mobilisent donc aussi une performance élevée. Cette contradiction reflète les dilemmes plus généraux des systèmes sociaux : une même proximité qui rend les réseaux cohérents peut limiter leur efficacité, et à l'inverse, une même distance qui encourage l'efficacité et la flexibilité devient source d'aliénation.

Notre recherche, quant à elle, débouche sur une relation positive entre force des liens et performance du dispositif d'observation sociale. Le fait d'avoir des liens forts favorise la satisfaction en matière d'"Aide au Management niveau national" et en matière de "Gestion des Conflits".

On s'aperçoit que les deux facettes concernées par une relation positive entre niveau de densité et niveau de satisfaction ("Aide au Management au niveau national" et "Gestion des Conflits") sont des dimensions sur lesquelles s'exerce une forte pression entre autre hiérarchique. La "Gestion des Conflits" ainsi que l'"Aide au Management au niveau national" sont des dimensions particulièrement importantes pour les managers et leurs résultats. La facette "Gestion des Conflits" est sensible puisqu'elle se présente sous une forme particulièrement lisible et facilement chiffrable : nombre, durée et fréquence des conflits. La pression et le contrôle exercé est donc fort, surtout lorsque, comme à La Poste, la prévention des conflits est une des priorités de l'observation sociale. La facette "Aide au Management au niveau national" est également une facette sur laquelle s'exerce une pression forte puisque, de par son objet, elle se rapproche du sommet hiérarchique. Ces deux dimensions sont également tout particulièrement sensibles à la force des liens puisque dans leur cas précis une influence rapide et efficace aura un impact plus tangible que pour les autres dimensions. Sous la pression exercée par les liens forts, les managers feront des efforts en matière de gestion des conflits, et cette pression se fait encore plus grande lorsqu'il s'agit de fournir une aide au management au niveau national puisqu'elle est exercée par la hiérarchie.

Par opposition, les facettes telles que la "Connaissance Sociale" ou l'"Accompagnement du Changement" ne peuvent faire l'objet que de pressions plus diffuses ; même si certains managers aimeraient plus d'informations sociales et souhaiteraient bénéficier d'un soutien managérial (informations, conseils, échanges d'expériences, proposition de méthodologie) dans le cadre des réformes entreprises, la densité de leurs liens n'est pas forcément perçue comme une contrainte.

Dans le cadre de nos hypothèses, nous avons évoqué le fait que la redondance, c'est-à-dire la présence de liens forts, avait un intérêt pour l'observation sociale puisqu'elle pouvait être source d'efficacité en matière de communication. Or, les résultats observés (Tableau 1) ne font état d'aucun lien entre l'indice de densité et la satisfaction en matière de "Connaissance Sociale" ou de "Communication Interne".

De manière plus générale, nous avons effectivement observé dans le cadre de La Poste que de multiples relations étendues permettent aux responsables d'observation sociale d'accéder à un maximum d'informations et d'identifier les sources de savoir-faire utilisables. En revanche le transfert de savoir-faire se passe bien mieux si la source et le récepteur sont proches, c'est-à-dire s'ils ont des liens forts.

Au niveau des individus, il est vrai que certains sont curieux, mobiles et sociables et tendront à sortir facilement de leur unité et à se tenir au courant de ce qui se passe

ailleurs. Ces individus extravertis auront en général à la fois plus de liens forts et plus de liens faibles que les autres. La caractéristique essentielle est le degré d'appétence pour les contacts avec l'extérieur (et avec l'intérieur) de l'unité qui permettra à ces acteurs de jouer le rôle de gate-keepers, de passerelles vers l'extérieur. L'arbitrage que ces acteurs font entre des relations superficielles nombreuses ou un investissement durable dans des relations fortes n'intervient qu'au second ordre.

Le problème se pose avec plus de pertinence au niveau des unités d'observation sociale, qui peuvent craindre de se disperser dans des partenariats trop nombreux et difficilement compatibles, tout en redoutant de dépendre de quelques relations stratégiques avec certains partenaires moins impliqués qu'eux dans la pérennité de la relation. D'un côté, les partenariats les plus anciens sont souvent les plus productifs, du fait de la rente de transactions répétées, fondée à la fois sur le capital de confiance qui s'est constitué et sur l'élaboration de schémas d'interprétation partagés tant de l'environnement que du rôle de chacun. De l'autre, le choix d'un partenaire est très structurant. Ce qui était adapté hier peut ne plus l'être aujourd'hui et de multiples relations plus superficielles permettent de conserver des alternatives ouvertes.

Dans le cas de La Poste, on est face à un problème classique d'arbitrage entre l'exploitation et l'exploration des opportunités (March J.G., 1994)¹, de navigation habile entre le risque de ne pas profiter de ce qu'on a (March J.G., 1994)² et celui de se faire enfermer dans un piège de compétence, en refusant l'incertitude du changement, et la certitude d'être momentanément moins efficace dans une nouvelle configuration.

Mais là encore, l'arbitrage ne se fait pas toujours comme s'il existait une ressource fixe à répartir entre plusieurs objectifs. Le dispositif d'observation sociale est de plus en plus connecté (c'est-à-dire que chaque entité d'observation sociale est impliquée dans de plus nombreuses collaborations) non pas malgré le fait qu'il y ait de plus en plus de partenaires dans chaque collaboration (ce qui rend chacune plus "lourde" et peut pousser à des choix) mais du fait de cette augmentation même. En effet, chaque acteur a de plus en plus besoin des apports de tous les autres, et sait d'autant mieux profiter d'une nouvelle collaboration qu'il bénéficie de l'expérience des collaborations précédentes.

2.4.5. Facteurs non significatifs

Trois facettes de la Satisfaction vis-à-vis d'un dispositif d'observation sociale n'ont pas de relations significatives avec les caractéristiques de réseau : "Circulation de l'information", "Communication Interne" et "Analyse des Conflits".

A priori la facette "Circulation de l'information" est importante dans le fonctionnement d'un dispositif d'observation sociale puisqu'une des finalités évoquées correspond à fluidifier l'information sociale. La faiblesse des résultats relatifs à cette facette provient d'une part d'un manque d'homogénéité entre les items (corrélation entre les items de 0,2945 : Tableau 21 du Chapitre 3), et d'autre part du

¹ March J.G. (1994-a), « Three lectures on efficiency and adaptiveness in organizations », *Research Report*, n° 32, Swedish School of Economics and Business Administration, Helsingfors.

² March J.G. (1994-b), *A primer on decision making : how decisions happen*, New York : The Free Press.

contenu des items qui font essentiellement référence à la centralisation-décentralisation de l'information sociale (SAT8, SAT11, SAT12), au filtrage de l'information (SAT9) qui sont des sujets sensibles et sur lesquels l'acteur concerné n'est pas toujours très objectif. Il est en effet difficile pour un DRH par exemple de reconnaître son rôle de filtre et de le justifier de manière impartiale, tant du point de vue des remontées d'informations abordant des dysfonctionnements sociaux qu'il ne souhaite pas communiquer à sa hiérarchie ou à ses collaborateurs dans le cadre de l'observation sociale, que du point de vue des informations descendantes, toutes les informations sociales n'étant pas considérées comme bonnes à divulguer jusqu'aux établissements. On se confronte ici aux problèmes de transparence, de manipulation et de rétention de l'information. De nombreuses manœuvres sont utilisées par les acteurs de tout niveau pour manipuler l'information en faveur d'une décision donnée (Halperin M.H., 1978)¹, et le dispositif d'observation sociale peut aussi servir ce type de démarche.

La facette "Communication Interne" n'est pas corrélée avec les différents indices de caractéristiques de réseau. Cette situation s'explique par la différence que les acteurs font entre le fait d'informer et le fait de communiquer. A priori, le dispositif d'observation sociale se doit de diffuser des informations sociales, mais ne doit pas se substituer au service communication de l'entreprise. Des échanges ont lieu entre l'observatoire social et le service communication et il ne fait aucun doute que ces relations sont très étroites et qu'elles s'influencent mutuellement. Mais la charge que constituent l'utilisation, la transformation et la divulgation de l'information revient toujours officiellement aux responsables chargés de la communication. La communication interne n'est certainement pas perçue comme une des finalités de l'observation sociale.

Il n'existe pas de lien entre les indices de réseaux et la performance du dispositif en matière d'"Analyse des Conflits". Autrement dit, ce n'est pas parce que l'on bénéficie d'une position favorable, c'est-à-dire que l'on a de nombreux liens, que l'on est proche des sources d'informations ou que l'on contrôle cette information que l'on sera pour autant satisfait des résultats obtenus par le dispositif en terme d'analyse des conflits. Cette position vient du fait que les items composant cette facette font référence à l'impact du dispositif sur les risques de conflits (SAT45, SAT46), sur la prévention des conflits (SAT47, SAT49) et dénotent un certain recul quant au travail fourni par l'observatoire social. Concrètement, le fait d'avoir de nombreuses relations n'empêchera pas de considérer que le dispositif d'observation sociale n'est pas performant en matière d'analyse des conflits, alors que cette même position semble pouvoir avoir un impact sur le suivi des crises pendant leur déroulement ou la mise en contact des acteurs pertinents pour désamorcer un conflit (SAT51 et SAT55 de la facette "Gestion des Conflits" qui est significativement corrélée avec l'indice de centralité de degré). Le positionnement de l'acteur n'impacte en rien son opinion sur ces dimensions car ces dernières font état d'un résultat indépendant des relations spécifiques de l'acteur.

¹ Halperin M.H. (1978), « Shaping the flow of information », in Rourke E. (ed.), *Bureaucratic power in national politics*, 3^{ème} édition, Boston, Little, Brown, pp. 102-115.

Notre travail de recherche montre que les centralités comme la densité des acteurs du réseau d'observation sociale ont un impact sur la performance du réseau d'observation sociale (Tableau 1). Les trois indices de centralité jouent un rôle dans la détermination du niveau de satisfaction vis-à-vis du dispositif d'observation sociale, même si la centralité de degré a un impact substantiel à la fois sur les différentes facettes de la satisfaction vis-à-vis d'un dispositif d'observation sociale (7 facettes sur 10) mais également sur la satisfaction globale vis-à-vis du dispositif (H1 vérifiée pour la centralité de degré). Même si avoir accès à de nombreux savoirs renouvelés nécessite un effort de positionnement au sein du réseau d'observation sociale, cette recherche suggère que l'accès à des informations et à des connaissances issues d'acteurs différents, de domaines différents, de lieux différents, autrement dit la multiplication des points de vue favorise la performance du réseau d'observation sociale. En revanche, la force des liens n'a un impact positif que sur deux facettes de la satisfaction vis-à-vis du dispositif, et aucun sur la satisfaction globale (H2 non vérifiée). Il semble donc que les bénéfices de centralité (essentiellement proximité et intermédiation) et de densité ne l'emportent pas toujours sur les investissements engendrés. A ce niveau, le fait que cette recherche se déroule au sein d'une entreprise publique joue certainement un rôle et explique peut-être la faiblesse de certains résultats : si les entreprises publiques cherchent à évoluer vers un nouveau modèle, plus proche de l'entreprise privée, elles n'en gardent pas moins, pour la plupart d'entre elles, la stratification pyramidale, le fonctionnement bureaucratique, voire la culture administrative. A La Poste, la centralisation de l'autorité dans les échelons supérieurs persiste et constitue un frein au changement, dans la mesure où les critères des décisions sont statiques et que le personnel des échelons inférieurs, qui est souvent plus conscient du besoin de changement, est carrément exclu du processus de décision.

Un acteur central peut avoir accès à de nombreux savoirs par le biais de ses réseaux mais ne dispose peut-être pas d'une capacité d'absorption suffisante de ces savoirs. Il a été montré que plus une unité a accès aux savoirs d'autres unités, plus sa capacité d'apprentissage¹ doit être importante ; l'interaction entre la position au sein du réseau et la capacité d'apprentissage affectant de manière significative la performance de l'unité (Tsai W., 2001)². Dans notre cas, ce résultat suggère que les acteurs, parallèlement à leur mobilisation pour une meilleure position au sein du réseau d'observation sociale, doivent investir dans leur capacité d'absorption des connaissances, et le faire de manière proportionnelle à l'expansion de leurs relations. En règle générale, les recherches portent sur le lien direct entre la structure des réseaux et son impact sur la performance, sur la satisfaction, sur l'innovation ... (voir par exemple Baldwin T.T., Bedell M. et Johnson J.L., 1997 ; Flap H., Bulder B. et

¹ Cette capacité d'apprentissage ou d'absorption correspond à une aptitude à utiliser (assimiler, dupliquer, appliquer) de nouveaux savoirs. Les acteurs doivent pouvoir tirer parti des changements en développant (ou en transformant) les savoirs associés. Sur ce sujet, voir :

Cohen W.M. et Levinthal D.A. (1990), « Absorptive capacity : a new perspective on learning and innovation », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, n° 1, mars, pp. 128-152.

Lane P.J. et Lubatkin M. (1998), « Relative absorptive capacity and interorganizational learning », *Strategic Management Journal*, Vol. 19, n° 5, mai, pp. 461-477.

² Tsai W. (2001), « Knowledge transfer in intraorganizational networks : effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance », *Academy of Management Journal*, Vol. 44, n° 5, octobre, pp. 996-1004.

Völker B., 1998 ; Flap H. et Völker B., 2001 ; Tsai W. et Ghoshal S., 1998)¹. Or, il ne faut peut-être pas se focaliser uniquement sur l'influence directe de la structuration des réseaux sur la performance sans prendre en considération le fait que ces effets puissent dépendre d'autres variables comme la capacité d'absorption ou encore la capacité à constituer des alliances². Ce sont ces défis et la manière dont les entreprises peuvent y faire face qui sont abordés maintenant.

2.5. Application managériale

Au vu des résultats précédents, il est maintenant possible de déterminer les pratiques managériales qui peuvent contribuer à une meilleure performance du réseau d'observation sociale.

Nous allons discuter des principaux leviers d'action à la disposition de ceux qui gèrent des activités d'observation sociale en réseau. Dans un premier temps, nous déterminerons les aptitudes et attitudes requises et à favoriser dans le cadre d'un réseau d'observation sociale. Puis, nous verrons comment gérer non seulement les objectifs contradictoires présents au sein du réseau, mais aussi l'interdépendance des acteurs. Enfin, nous préciserons comment faire d'un réseau d'observation sociale un réseau de confiance et un réseau d'apprentissage.

2.5.1. Des réseaux et des hommes

Une responsabilité classique de la Gestion des Ressources Humaines est l'identification des compétences et l'utilisation au bon endroit de ces compétences. Une des applications managériales de notre travail réside dans le choix des individus, membres du réseau d'observation sociale. Une attention particulière doit être portée sur ces individus réticulaires et sur la question de la diversité des équipes et de fait sur l'hétérogénéité du réseau.

Dans un premier temps, un des résultats de ce travail est de clairement identifier le profil type associé aux membres d'un réseau d'observation sociale. Nous nous sommes aperçus à travers le cas de La Poste que le travail en réseau au sein de l'observatoire social demande des aptitudes particulières que ne développent pas toujours les formes plus classiques d'organisation du travail et de sélection de l'encadrement, ni un système d'éducation centré sur la performance individuelle. Sous des formes diverses, un certain consensus semble se dégager des nombreux témoignages recueillis. Les animateurs du réseau d'observation sociale ne doivent pas avoir tendance à se définir en fonction d'un territoire qu'ils contrôlent

¹ Baldwin T.T., Bedell M. et Johnson J.L. (1997), « The social fabric of a team-based M.B.A. program : network effects on student satisfaction and performance », *Academy of Management Journal*, Vol. 40, n° 6, décembre, pp. 1369-1397.

Flap H., Bulder B. et Völker B. (1998), « Intra-organizational networks and performance : a review », *Computational and Mathematical organization theory*, Vol. 4, n° 2, pp. 109-147.

Flap H. et Völker B. (2001), op. cit.

Tsai W. et Ghoshal S. (1998), op. cit.

² La capacité à constituer des alliances correspond à la capacité que possèdent les acteurs pour manager leurs réseaux, ce qui correspond à une sélection des partenaires, à un partage des connaissances, à l'établissement de consciences coopératives...

exclusivement, tel qu'en découpent les organigrammes arborescents où chaque nœud de l'arbre contrôle tout ce qui lui est rattaché, où chacun est responsable de sa tâche ou de son domaine. Un membre du dispositif d'observation sociale doit s'intéresser à ce qui se passe hors de son fief et supporter que d'autres fassent des suggestions sur ce qui relève de sa responsabilité. Il ne doit pas perdre de vue l'intérêt général de l'entreprise même si celui-ci contrarie le critère sur lequel il se sent jugé. Cet acteur "réticulaire" de l'observation sociale se définit plutôt par les documents qu'il réalise, par les projets auxquels il participe, par les domaines qu'il peut influencer, que par le territoire qu'il contrôle. Il se présente plutôt comme "un participant au dispositif" que comme "le responsable de la fonction observation sociale". Conscient que la réussite du dispositif dépend de la qualité des interfaces entre les sous-systèmes autant que de l'optimisation individuelle de ceux-ci, il est attentif à ce qui se passe autour de lui et accepte remarques et conseils émis par son entourage.

La réussite d'un réseau d'observation sociale impose d'apporter de bonnes solutions aux problèmes rencontrés, mais pas d'inventer celles-ci. L'acteur pris dans un réseau d'observation sociale ira chercher des solutions là où il imaginera pouvoir les trouver, rompant avec une culture qui valorise celui qui trouve seul la solution, souvent au prix fort en matière d'investissements et de délais. Une des qualités d'un membre de l'observation sociale sera aussi de repérer les situations similaires dans son environnement, de s'en inspirer et de transcrire subtilement. Il doit privilégier la réussite du projet collectif que constitue l'observation sociale sur sa satisfaction ou sa reconnaissance immédiate. Les acteurs d'un réseau d'observation sociale doivent donc faire preuve de compétences d'association : compétences d'inter-compréhension, de justification en référence à des règles générales, de mobilisation d'autres acteurs, d'engagement mutuel dans des cadres contractuels. « Les individus doivent être capables de s'engager mutuellement alors que leur environnement est incertain, de mettre en place des dispositifs qui stabilisent ces engagements, tout en demeurant attentifs aux singularités des situations, aux critiques émanant d'acteurs dont les anticipations sont déçues. Ils ne peuvent se fonder sur une échelle universelle leur permettant d'ordonner les personnes et les choses : les répertoires de qualifications sont multiples et doivent être actualisés dans les situations. [...] Les acteurs doivent faire avec la singularité des situations dans lesquelles ils se trouvent, l'imprévisibilité des entités qu'ils mobilisent : leurs compétences sont distribuées entre ces entités et non détenues par eux. L'acceptation de ces limites simplifie d'une certaine façon leur action. Ils ont à s'ajuster de proche en proche et non avec un nombre indéfini d'acteurs. Leurs choix sont limités par les engagements pris avec d'autres qui guident leurs actions » (Eymard-Duvernay F., 1999)¹.

Notre recherche à La Poste nous a permis de constater que la solidité du réseau d'observation sociale repose donc non seulement sur les caractéristiques et les relations entre les entités concernées (niveaux hiérarchiques, métiers ou fonctions), mais aussi sur les caractéristiques des individus qui les composent. Ces résultats sont convergents avec la littérature (Burt R.S., Jannotta J.E. et Mahoney J.T., 1998 ; Casciaro T., 1998 ; Kadushin C., 2002 ; Mehra A., Kilduff M. et Brass D.J., 2001 ; Pastor J-C., Meindl J.R. et Mayo M.C., 2002)². Il ne faut pas tomber dans l'excès des

¹ Eymard-Duvernay F. (1999), op. cit.

² Burt R.S., Jannotta J.E. et Mahoney J.T. (1998), « Personality correlates of structural holes », *Social Networks*, Vol. 20, n° 1, janvier, pp. 63-87.

théories des réseaux relationnels qui accordent parfois un pouvoir explicatif excessif à la forme du réseau d'observation sociale, comme l'ensemble des approches structuralistes des "organizational designers" qui considèrent parfois que les caractéristiques individuelles du titulaire d'un poste expliquent beaucoup moins son comportement que les contraintes liées au rôle tenu. Les comportements des acteurs de l'observation sociale s'expliquent par leur position au sein du réseau d'observation sociale mais également par leur personnalité et par les systèmes de management.

Dans un second temps, il s'agit de repérer et de favoriser des individus réticulaires. Comment l'organisation s'assure-t-elle de disposer de ces acteurs adaptés au travail en réseau de l'observatoire social ? Elle peut agir sur la sélection initiale de ses collaborateurs, sur l'expérience qu'elle leur donne, sur les critères en fonction desquels elle les promeut.

L'aptitude réticulaire est souvent mieux développée chez les individus ayant été confrontés au choc de cultures très diverses à travers leur carrière (personnes ayant exercé des métiers divers, vécu dans plusieurs pays ou fréquenté différents types d'organisation). Si les caractéristiques d'un tel individu peuvent avoir été acquises avant même son entrée dans l'entreprise, elles peuvent aussi se développer au sein de celle-ci. C'est souvent le cas si l'entreprise pratique au sein d'un dispositif d'observation sociale l'amalgame de cultures très diverses, mélangeant par exemple des jeunes sans expérience du domaine, et des anciens qui en connaissent les difficultés (comme la mise en place d'un dispositif qui prend toujours plus de temps que prévu). Ces derniers sauront verrouiller et stabiliser le projet au moment opportun. Le travail au sein d'une équipe hétérogène, mais structurée, facilite la réceptivité à des styles différents qui sera utile pour travailler en réseau au sein de l'observatoire social, lorsqu'il faudra faire face non seulement à cette diversité mais aussi aux ambiguïtés de la structure.

Ce n'est pas le cas de La Poste, mais d'autres entreprises favorisent les carrières obliques, où les employés changent de domaine, notamment à l'occasion d'une promotion, quitte à sous-exploiter temporairement leur compétence dans une technique ou dans une fonction particulière. A France Télécom, par exemple, une mobilité interne est sollicitée tous les trois ans environ, et un responsable commercial peut devenir responsable des relations sociales au niveau d'une direction régionale.

Les carrières verticales où chacun monte dans l'organigramme par cooptation des anciens et sans sauter d'une branche à l'autre produisent des responsables qui ont intégré les façons de faire de leur service avec une grande efficacité, mais ont plus de mal à mettre celles-ci en cause pour travailler avec des individus ou des entités trop différents.

D'autres encore diversifient leurs sources de recrutement, au-delà du vivier dont sont statistiquement issus leurs employés les plus adaptés, les plus performants et surtout

Casciaro T. (1998), « Seeing things clearly : social structure, personality, and accuracy in social network perception », *Social Networks*, Vol. 20, n° 4, octobre, pp. 331-351.

Kadushin C. (2002), « The motivational foundation of social networks », *Social Networks*, Vol. 24, n° 1, janvier, pp. 77-91.

Mehra A., Kilduff M. et Brass D.J. (2001), op. cit.

Pastor J-C., Meindl J.R. et Mayo M.C. (2002), « A network effects model of charisma attributions », *Academy of Management Journal*, Vol. 45, n° 2, avril, pp. 410-420.

les plus rassurants, ceux dont l'intégration initiale ne pose pas de problème. On est confronté aux arbitrages habituels entre l'exploitation des compétences acquises et l'exploration de nouvelles méthodes, avec la régression initiale de performance qui accompagne cette dernière option (March J.G., 1994)¹. Ce compromis est lié à celui sur le bon niveau de diversité au sein des organisations. La diversité, inefficace lorsque l'organisation, bien spécialisée, travaille dans des conditions stables où l'on peut identifier le profil idéal pour chaque poste, s'avère utile pour surmonter les crises lorsque l'organisation a besoin d'innover².

Une troisième remarque soulevée par notre recherche consiste à s'assurer que l'on ne se contente pas d'une évaluation de la performance individuelle des acteurs, mais que l'on valorise aussi la performance collective. A quoi bon vanter les vertus de la coopération si chacun se sent jugé sur la façon dont sa hiérarchie appréciera sa performance individuelle ?

Le premier défi consiste à valoriser les impresarios autant que les acteurs, car l'entreprise a besoin de chasseurs de talents, capables d'identifier qui peut apporter le savoir-faire nécessaire à une phase du dispositif d'observation sociale, et comment le convaincre de le faire. Puisqu'il est illusoire de reposer sur ses propres forces face à la dispersion géographique et à la spécificité des différents métiers, il faut pouvoir mobiliser rapidement les compétences pertinentes. Mais notre culture ne nous pousse pas à nous vanter de ne pas avoir fait quelque chose, même s'il était plus judicieux de le faire faire par quelqu'un de plus apte.

Il n'est pas toujours facile, a contrario, de faire apprécier ce que l'on a fait pour d'autres. Si la contribution des membres dédiés d'une équipe est visible pour le responsable de celle-ci, celle des collaborateurs occasionnels et des experts divers qui ont participé au dispositif est plus discrète.

Pour surmonter ce problème, certaines entreprises ont recours à l'évaluation à 360 degrés. Celle-ci est destinée à valoriser les membres d'une organisation qui participent efficacement à la résolution des problèmes de leur entourage, apportent des solutions hors de leur domaine de responsabilité personnel, souvent au prix d'un sacrifice de leurs objectifs immédiats donc de la manière dont leur hiérarchie directe perçoit leur performance. Elle consiste à faire juger un individu non seulement par son responsable direct, mais aussi par ses subordonnés et ses collatéraux dans l'organisation, et par certains de ses contacts hors de celle-ci (partenaires, clients, fournisseurs, ...). Nous n'avons malheureusement pas pu examiner dans le détail si La Poste pratiquait cette méthode, c'est-à-dire qui était concrètement impliqué dans une évaluation (le processus est assez lourd à mettre en oeuvre dès qu'on sort des frontières de l'organisation), et quelles étaient les sanctions et récompenses pour l'individu que ses collatéraux évaluaient différemment de sa hiérarchie.

¹ March J.G. (1994), op. cit.

² Ces phénomènes ont été abondamment étudiés par des sociologues des organisations. Voir : Levinthal D. et March J.G. (1981), « A model of adaptative organizational search », *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 2, n° 4, décembre, pp. 307-333.
Lawrence P. et Lorsch J. (1967), « Differentiation and integration in complex organizations », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12, juin, pp. 1-47.

Le travail effectué à La Poste nous a également permis de mettre à jour l'hétérogénéité du réseau d'observation sociale et par là même la nécessité de gérer la diversité des équipes.

Nous avons pu observer que si la diversité culturelle des équipes en charge de l'observation sociale est un facteur d'adaptabilité et de créativité important, elle peut aussi rendre le travail commun problématique. Les coopérations présentant les complémentarités les plus prometteuses cessent souvent du fait d'un trop faible recouvrement culturel et technique entre les partenaires qui n'arrivent pas à trouver un terrain de discussion ou à instaurer une communication efficace (Doz Y. et Hamel G., 2000)¹.

La diversité n'est donc pas à la portée de toutes les équipes de management, et a fortiori de l'observation sociale. Ce phénomène a notamment été étudié dans les équipes de direction d'entreprises très innovantes. Il s'avère que, dans l'examen des options stratégiques, on gagne du temps et de la profondeur d'analyse en encourageant les discussions conflictuelles entre dirigeants sensibles à différents aspects des problèmes (Eisenhardt K.M., Kahwajy J.L. et Bourgeois III L.J., 1997-a)². Un tel débat ne peut avoir lieu sans dommage que si l'on est capable de focaliser les conflits sur les options stratégiques, sans mettre en cause les participants à titre personnel, alors que c'est justement leurs différences qui engendrent des visions aussi conflictuelles.

Dans le cadre du réseau d'observation sociale de La Poste, nous nous sommes aperçus que pour encourager les débats passionnés en évitant les conflits interpersonnels, il est nécessaire d'instaurer quelques règles plus ou moins faciles à mettre en œuvre :

- se concentrer sur des données factuelles objectives et à jour : éviter les entrées en matière générale qui font que chaque acteur s'investit affectivement dans un schéma d'interprétation, aller directement au problème ;
- construire des scénarios nombreux plutôt que de choisir entre les quelques solutions envisagées initialement (dont chacune est fortement associée au membre de l'assemblée qui l'a proposée, ce qui crée un vainqueur et des vaincus) ;
- rappeler les objectifs communs et ne pas insister sur la crise qui a éventuellement fait prendre conscience du problème ;
- avoir des participants aux poids équilibrés (éviter que l'un d'eux ait systématiquement le dernier mot), pour que chacun ait un sentiment d'équité ;
- ne pas chercher le consensus à tout prix : si les participants ne se mettent pas d'accord, le plus qualifié par rapport au problème ou le responsable élaborera une solution en prenant en compte ce que les autres auront dit. Les participants qui n'auront pas eu gain de cause s'opposeront moins après avoir eu le sentiment d'avoir été écouté avec équité.

¹ Doz Y. et Hamel G. (2000), *L'avantage des alliances : logiques de création de valeur*, Paris : Dunod.

² Eisenhardt K.M., Kahwajy J.L. et Bourgeois III L.J. (1997-a), « Conflict and strategic choice : how top management teams disagree », *California Management Review*, Vol. 39, n° 2, hiver, pp. 42-62.

Ces résultats sont cohérents avec la littérature (Eisenhardt K.M., Kahwajy J.L. et Bourgeois III L.J., 1997-b)¹, mais comme toutes les recettes résultant d'une comparaison empirique de quelques situations, celles qui précèdent peuvent paraître illusoire et impossibles à mettre en oeuvre. Elles montrent en tout cas combien le compromis est délicat. Trop d'homogénéité nuit à une équipe, la conforte dans ses certitudes et l'empêche d'analyser finement l'environnement ou d'en constater l'évolution. En revanche, cette appartenance commune joue un rôle vertueux pour stimuler la confiance entre deux partenaires éloignés. Il faut naviguer entre une trop faible diversité qui nuit à la capacité d'adaptation et d'innovation du dispositif et de ses équipes, et le chaos d'un dispositif sans culture commune. Le compromis sera d'autant plus favorable que le dispositif d'observation sociale se sera donné les moyens de faire cohabiter sans dommage des cultures et des perceptions différentes, en ayant des valeurs communes et des objectifs auxquels tous adhèrent au-delà de la diversité des points de vue qu'ils ont sur l'organisation. L'idéal invoqué est parfois résumé par le slogan "*think global, act local*" d'une forte culture partagée, émergeant d'une créativité collective démocratique ou d'une vision infusée par un dirigeant, et d'une grande autonomie d'action des responsables de terrain.

On retrouve ici encore l'importance, pour gouverner un réseau d'observation sociale hétérogène, de la capacité des dirigeants à construire ou à faire émerger, ainsi qu'à faire partager, une interprétation de la situation, de l'environnement et des objectifs de l'entreprise qui donne un sens à l'action commune.

2.5.2. Gérer des objectifs contradictoires

Le réseau d'observation sociale traverse les différents niveaux hiérarchiques présents au sein de La Poste auxquels sont attachés des objectifs parfois contradictoires.

Pour qu'un réseau d'observation sociale fonctionne, il est donc nécessaire que les objectifs assignés soient clairs et que chaque responsable puisse arbitrer les conflits dans les différents niveaux hiérarchiques traversés par le réseau. Car, si la structure hiérarchique traditionnelle est bouleversée, cela ne signifie pas qu'il n'y a ni chef ni responsable. Les personnes en position de responsabilité, dans une telle structure, sont celles qui ont la charge d'arbitrer les conflits dont elles n'ont pas su éviter l'émergence, ou qu'elles ont provoqués, et qui établissent les priorités, soit explicitement, soit de manière émergente au cours des arbitrages entre objectifs contradictoires. Elles proposent et promeuvent une interprétation de l'environnement et de l'action en cours, créant des représentations partagées entre les acteurs impliqués. C'est pourquoi plusieurs observateurs ont remarqué que les réseaux les plus résistants font intervenir au moins trois niveaux hiérarchiques². C'est également ce que nous avons observé à La Poste.

¹ Eisenhardt K.M., Kahwajy J.L. et Bourgeois III L.J. (1997-b), « Taming interpersonal conflict in strategic choice : how top management teams argue, but still get along », in Papadakis V. et Barwise P. (eds.), *Strategic decisions : context, process and outcomes*, Boston, MA. : Kluwer Academic Publishers, pp. 65-83.

² Cette observation semble avoir été faite de manière indépendante par : Doz Y. et Hamel G. (2000), op. cit. Leonard-Barton D. (1995), *Wellspring of knowledge, building and sustaining the sources of innovation*, Chapitre 6, Boston, MA. : Harvard Business School Press.

Le fonctionnement en réseau d'un observatoire social crée des besoins de coordination multiples. Or, déjà avec deux dimensions de coordination, par exemple entre une hiérarchie liée aux lignes de produits et des cadres fonctionnels spécialistes d'un métier, les organisations matricielles ne sont pas faciles à gérer et suscitent de nombreux conflits.

Les besoins de coordination multi-niveaux suscités par un réseau d'observation sociale doivent faire évoluer l'organigramme arborescent classique. Chacun est relié à de nombreux collègues, et ces liens n'ont pas toujours une direction bien définie. Le rattachement hiérarchique, lorsqu'il existe encore, n'est qu'un impératif de coordination parmi beaucoup d'autres. Les acteurs se situent plutôt au coeur d'un faisceau de contraintes qu'au sein d'une ligne hiérarchique, et l'organigramme, du point de vue d'une production de l'observation sociale donnée, aurait plutôt la forme présentée dans la Figure 20.

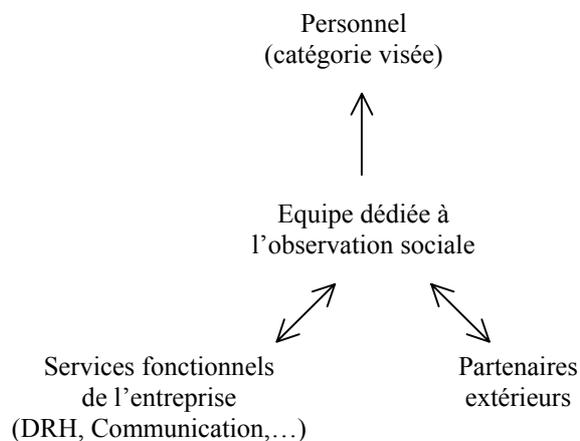


Figure 20 : L'organisation d'un dispositif d'observation sociale

Cette organisation, toujours centrée sur l'individu dont on décrit la tâche, où la relation hiérarchique entre les deux extrémités d'un lien dépend de l'action en cours, ne fonctionne que par des arbitrages permanents entre les pressions auxquelles sont soumis les membres de l'observation sociale. Le dispositif d'observation sociale génère beaucoup d'incertitudes et devra probablement faire l'objet de redéfinitions et d'adaptations multiples. Une première précaution consiste alors à renoncer à stipuler précisément les modalités de fonctionnement, en privilégiant une approche d'options qui encadre néanmoins quelque peu les nécessaires échanges ultérieurs.

Le cas de La Poste montre que les responsables d'observation sociale et leur DRH qui coopèrent au jour le jour sont fréquemment en contact, ne serait-ce que pour identifier rapidement les sources de tension et désamorcer les conflits potentiels. Mais il est important qu'une certaine intimité se crée au niveau inférieur, afin que de nombreux conflits d'intérêts quotidiens puissent se résoudre sans intervention des responsables et que l'information circule de manière fluide entre les équipes. Il est également souhaitable que les dirigeants auxquels sont rattachées les entités qui coopèrent se connaissent suffisamment, pour pouvoir réagir efficacement dans le cas où le dispositif évolue et nécessite une mise en cause des objectifs initialement

poursuivis ou des moyens affectés. D'un autre côté, plusieurs acteurs insistent sur la nécessité que les échanges soient soutenus par des dirigeants se situant au-dessus des acteurs impliqués dans la gestion quotidienne de la collaboration, afin de pouvoir recadrer les enjeux dans une perspective de coopération à long terme en cas de tension. Un partenariat non stratégique, correspondant à une opportunité momentanée et qui n'intéresse pas la direction générale, sera beaucoup plus vulnérable en cas de difficulté. Ce besoin de flexibilité est d'autant plus important que l'environnement social reste mal connu dans le cas de changements importants. L'analyse du réseau d'observation sociale de La Poste a permis de mettre en avant la nécessité d'une responsabilité collective au sein du réseau. L'interpénétration des entités et des niveaux hiérarchiques qui résulte de la conception et de la production d'observation sociale en réseau implique une bonne homogénéité des niveaux de qualité des intervenants. Si les remontées d'informations d'un département ne satisfont pas la délégation, l'image de tous les départements souffre, même si un seul est responsable du défaut. Un réseau d'observation sociale sera d'autant plus apprécié et légitime que chaque participant y apporte une contribution de qualité. A La Poste, on observe souvent deux situations pour les acteurs de l'observation sociale de terrain : soit ils se trouvent enrôlés dans le dispositif et y contribuent largement, soit ils sont déconnectés et n'y participent qu'au minimum.

Nous venons de voir que les individus travaillant en réseau dans le cadre de l'observation sociale sont issus de différents niveaux hiérarchiques. Cette situation a notamment pour conséquence de les placer dans un faisceau d'objectifs souvent contradictoires. Rappelons tout d'abord quelques dimensions sur lesquelles s'exercent les tensions, avant de décrire comment l'entreprise que nous avons observée tente d'y faire face.

Les responsables d'observation sociale de La Poste ont souvent à se positionner entre intérêt global et intérêt local. L'observation sociale doit parfois faire face à une redéfinition de la répartition des tâches entre plusieurs intervenants. Ce type de problème peut survenir aussi bien à l'interface entre plusieurs délégations, départements ou fonctions qu'entre les directions de métier et la DRH-RS. L'intérêt du dispositif d'observation sociale et l'intérêt de l'entreprise (éventuellement du service de rattachement) peuvent aussi se trouver temporairement en conflit. Mais cette distinction entre intérêt local et intérêt global est flagrante lorsque l'on s'adresse d'un côté au responsable Management Qualité d'un établissement (qui est chargé de l'observation sociale) et de l'autre au responsable de l'observation sociale au niveau du siège, c'est-à-dire à la DRH-RS. Le premier privilégie l'intérêt local de son établissement et n'a pas toujours le sentiment que le dispositif d'observation sociale lui permettra de le satisfaire, considérant que le dispositif dans son ensemble et ses interlocuteurs aux niveaux départemental, régional et national privilégient quant à eux l'intérêt global du dispositif en "noyant" les informations locales dans des documents synthétiques.

Une autre source de dilemme est la contradiction entre les exigences immédiates demandées au dispositif d'observation sociale et le besoin de capitalisation des savoirs du dispositif mais aussi de l'entreprise. Autrement dit, faut-il opter pour une efficacité immédiate ou un investissement à long terme ? D'un côté, la réactivité

exigée du réseau d'observation sociale de La Poste contraint son contenu, notamment pour ce qui concerne la possibilité d'incorporer de nouvelles analyses.

« Nous devons sortir de nouvelles analyses sociales chaque année ou au maximum tous les dix-huit mois. Ce sont les échéances qui déterminent le contenu des documents et non l'inverse. Ainsi, si l'on a annoncé une nouvelle édition du document et qu'un développement intéressant paraît trop ambitieux et n'est pas absolument nécessaire pour les fonctionnalités attendues par les dirigeants, on reportera l'intégration de ce développement à une version ultérieure du document. »

De l'autre, la capitalisation des connaissances, l'exploitation des synergies entre services, une veille sociale efficace constituent un investissement à long terme indispensable si l'entreprise veut bâtir une réelle compétence.

Les différents niveaux hiérarchiques précédemment évoqués, en renvoyant à des objectifs parfois contradictoires, mettent également les réseaux en concurrence. En plus des tensions entre services et capitalisation des savoirs, il faut faire face aux conflits entre les demandes de ressources des différentes entités (sectoriel et hiérarchie par exemple). Ceci concerne les responsables observation sociale lorsqu'ils ne sont pas dédiés à un seul dispositif, ce qui est souvent le cas par exemple des Chefs de projet Management Qualité au sein des établissements (centres de tri), parfois seuls dans l'établissement à détenir une compétence particulière. Ces derniers doivent à la fois informer leur rattachement géographique, c'est-à-dire le département, mais également leur rattachement sectoriel, la Direction du Courrier.

Le réseau d'observation sociale doit permettre de gérer les contradictions de chaque acteur ou pôle, c'est-à-dire identifier leurs attentes respectives mais aussi s'assurer que le réseau d'observation sociale mis en place peut répondre à ces attentes. Chaque acteur ou pôle du réseau d'observation sociale a de multiples attentes, parfois contradictoires et portées par des acteurs différents.

Un centre de tri, rattaché à la fois à une direction de métier et à un département, cherche à faire valoir les difficultés sociales rencontrées sur le terrain. Dans le cadre du réseau d'observation sociale de La Poste, le département recueille des informations générales sur le climat social afin d'établir une synthèse pour l'ensemble des établissements du département et la retranscrire ensuite à la délégation. La direction du courrier cherche à obtenir des informations plus techniques portant plus particulièrement sur ses métiers. Pour rendre compte de sa situation, chaque partenaire diffuse des informations mettant en avant son point de vue, son interprétation des faits. Le réseau d'observation sociale doit à la fois savoir tirer parti de la richesse des informations et les lisser pour en retirer une synthèse cohérente.

Face à ces objectifs contradictoires, une approche rationnelle consiste à rechercher un compromis optimal, et à fixer des objectifs tendant à rapprocher le dispositif d'observation sociale de ce compromis.

Mais, les observations menées dans le cadre de La Poste, ainsi que de nombreuses descriptions des organisations (March J.G. et Simon H.A., 1974 ; Cyert R.M. et March J.G., 1970)¹ montrent que les choses ne se passent pas ainsi. Des agents aux

¹ March J.G. et Simon H.A. (1991), *Les organisations. Problèmes psycho-sociologiques*, 2^{ème} édition, Collection Systémique, Paris : Dunod.

capacités cognitives limitées se concentrent sur quelques objectifs locaux dans l'organisation et dans le temps (March J.G., 1994)¹. L'individu, et a fortiori le groupe, qui saurait à chaque instant pondérer astucieusement les différents objectifs contradictoires qui lui sont assignés n'existe pas. Les faits montrent que le responsable d'observation sociale alloue son attention en fonction d'échéances qui lui sont le plus souvent imposées : l'échéance d'un document urgent absorbera toute son activité, sauf au moment du reporting hebdomadaire sur le climat social par exemple (échéance imposée par le dispositif), ou lors de la réunion entre capteurs sociaux, etc.

Il faut donc plutôt opter pour une gestion séquentielle de l'allocation d'attention. L'enjeu des responsables d'observation sociale, gestionnaires de réseaux, revient à traiter des objectifs conflictuels souvent plus séquentiellement que simultanément, en orientant l'allocation d'attention des membres du réseau d'observation sociale. Les manières d'influer sur l'allocation d'attention sont diverses.

Un premier moyen pour cela est de créer et de faire vivre de bonnes procédures, qui opèrent comme les gardiens de l'attention consacrée à tel ou tel objectif. Ainsi, par exemple, les équipes d'observation sociale s'organisent en interne par domaine de compétences ou selon des documents spécifiques. Il faut néanmoins assurer un minimum de coordination entre ces actions de veille sociale. Reste à donner des poids équilibrés aux différentes procédures, en fonction des résultats espérés, en jouant sur la fréquence des échéances et sur l'autorité avec laquelle celles-ci sont imposées.

Une seconde manière d'influer sur l'allocation d'attention consiste à évoquer l'identité pertinente. Nous partons du principe que si les acteurs sont convaincus de l'importance d'un objectif, ils s'arrangeront d'eux-mêmes pour l'atteindre. Cette internalisation des contraintes peut venir du sentiment d'appartenance au dispositif d'observation sociale et de l'adhésion aux valeurs partagées par celui-ci. Les procédures bureaucratiques peuvent par exemple devenir l'occasion d'évoquer et de valoriser plus subtilement l'appartenance aux fonctions de GRH. Dans le cas d'une collaboration transversale, par exemple, on poussera les responsables d'observation sociale à privilégier les intérêts locaux du réseau d'observation sociale sur les demandes immédiates de l'entreprise au moment où il faut créer le maximum de valeur par une collaboration efficace, puis on stimulera leur loyauté envers l'entreprise lorsqu'il s'agit de décider du partage de la valeur créée, autrement dit lorsqu'il s'agit de faire remonter l'information au niveau du siège.

2.5.3. Gérer l'interdépendance des acteurs

Une des conclusions de l'analyse du rôle des pôles du réseau d'observation sociale de La Poste est bien d'insister sur la gestion de l'interdépendance et de la réciprocité entre acteurs. Comme le suggère la figure précédente, les coordinations multiples qui encadrent le travail de l'équipe s'étendent au-delà de l'entreprise et impliquent des fournisseurs d'informations, co-développeurs et alliés de toute nature. Les acteurs d'un réseau d'observation sociale sont fortement interdépendants, comme le montre l'exemple qui suit.

Cyert R.M. et March J.G. (1970), *Processus de décision dans l'entreprise*, Collection internationale d'organisation, Paris : Dunod.

¹ March J.G. (1994-b), op. cit.

Un acteur de l'observation sociale, membre de la DRH-RS, attaché à la réalisation du *Socioscope* consacre la plupart de son temps à la réalisation de ce document, plus qu'au dispositif d'observation sociale dans son ensemble : pour faire avancer ses analyses, il devra parfois prendre des initiatives qui compliqueront la tâche du dispositif d'observation sociale dans son ensemble en sollicitant des DRH de délégation, ou des capteurs de l'observation sociale (tout en tâchant de négocier pour eux une juste compensation). Ces derniers s'y retrouveront finalement puisqu'ils sont intéressés à la justesse des informations et des analyses rendues par le document. Chaque participant cherche à optimiser un développement commun en prenant en compte les investissements incombant aux autres partenaires.

Dans certains cas, les acteurs de l'observation sociale sont de plus en plus impliqués dans un réseau de coopérations parfois incompatibles en apparence, quand ils font des co-développements avec des partenaires aux intérêts divergeants. Ils doivent alors cloisonner le dispositif d'observation sociale pour que certains membres n'aient pas de contact entre eux, avec la subtile gestion des affectations que cela entraîne : direction de métier et département demandent le même type d'information à un chef d'établissement, mais peuvent l'interpréter différemment lorsqu'ils la font parvenir à la délégation. Pour mieux faire fonctionner les réseaux d'observation sociale parallèles et obtenir des informations riches en point de vue, il faut parfois cloisonner en interne et empêcher une certaine capitalisation d'expérience en inhibant des réseaux d'observation sociale plus naturels.

L'interdépendance a un intérêt, elle crée une valeur supplémentaire que les acteurs vont se partager. Pour le réseau d'observation sociale de La Poste, cette interdépendance prend plusieurs formes. La typologie établie repose sur les motivations de coopération, c'est-à-dire la manière dont celle-ci crée une valeur supplémentaire. Nous distinguons tout d'abord l'interdépendance de co-optation dans le cadre de laquelle des acteurs regroupent leurs forces pour résoudre une situation délicate ou imposer un choix. Nous avons également pu identifier une interdépendance de co-spécialisation basée sur des capacités complémentaires (médecine du travail/observation sociale, observation sociale des métiers/observation sociale du siège). Et enfin, nous avons pu observer une interdépendance d'apprentissage dont l'objectif est l'intégration d'un savoir-faire que l'un des partenaires maîtrise mieux (cabinet de conseil externe/observation sociale, observation sociale du siège/observation sociale au niveau des établissements). Les objectifs de chacune des parties sont souvent multiples ou variables dans le temps et les modalités de la coopération doivent donc pouvoir être adaptées facilement. C'est notamment le cas lorsque la collaboration a pour but d'introduire un changement, car la valeur produite par l'aventure commune n'est pas forcément bien déterminée au départ, ce qui empêche de définir complètement a priori le partage de ces bénéfices. Les interdépendances de co-optation sont particulièrement exposées aux conflits car chacun peut prétendre à un plus grand intérêt. Mais même une co-spécialisation n'évite pas les conflits : si les directions de métiers et la direction du siège s'associent dans le cadre de l'observation sociale pour proposer des restructurations, elles doivent déterminer leurs intérêts respectifs, ces intérêts étant plus liés à la compétence apportée par un des partenaires que par les efforts qu'ils engagent. Il faut aussi définir qui gère la communication relative à l'évènement et quel profit il en tire. La direction de métiers concernée voudra peut-être profiter de cette

collaboration pour apprendre à mettre en œuvre les procédés d'observation sociale développés par la DRH-RS. Une fois ces techniques maîtrisées, elle pourra envisager des alliances avec d'autres fournisseurs d'information sociale, voire développer elle-même son propre dispositif.

Les interdépendances qui sont fondées sur l'apprentissage (formation à l'observation sociale délivrée par le siège par exemple) sont, eux aussi, potentiellement instables, même si l'apprentissage est un des objectifs affichés, ce qui n'est pas toujours le cas. Le partenaire qui transmet son savoir-faire crée un acteur qui devient plus autonome. Le partenaire apprenant peut être déçu, sans savoir si ses difficultés sont liées à un manque de coopération de l'autre partenaire, à un manque de réceptivité de sa propre entité, ou à la difficulté liée à la transposition des savoirs dans un nouveau contexte. Enfin, les bénéfices potentiels d'interdépendances judicieuses peuvent être en partie compensés par les surcoûts de coordination, surtout lorsque les partenaires n'ont pas l'habitude de travailler en réseau, ont des structures de reporting lourdes dans leur propre entité et veulent à tout prix protéger leur image ou réputation. Mais si la collaboration affronte un "concurrent" intégré et efficace, elle ne peut se permettre des surcoûts organisationnels et c'est toute l'organisation du dispositif d'observation sociale qui doit être revue, comme dans le cas du double circuit d'information entre la direction du siège et les directions de métiers qui passe à la fois par des responsables observation sociale territoriaux et par des responsables observation sociale de métiers, la base, c'est-à-dire les établissements, devant alimenter les deux circuits.

Tout au long de nos observations, nous nous sommes aperçus que la relation d'interdépendance impliquait la perception d'une réciprocité dans les échanges entre acteurs. Les échanges ne sont durables que si les partenaires ont le sentiment de retirer une part équitable de la valeur créée¹.

Par ailleurs, il s'avère que les partenaires ont souvent envie de profiter du fait qu'ils ont appris à bien travailler ensemble pour faire équipe dans le cadre de nouveaux documents. Ils seront alors plus enclins à trouver des solutions équitables aux difficultés qui apparaissent, pour bénéficier de cette rente de transactions répétées. Les responsables d'observation sociale font souvent appel aux mêmes fournisseurs d'information (représentant syndical, directeur d'établissement, assistante sociale). C'est parce que la réciprocité est bien verrouillée que les partenaires d'observation sociale peuvent accepter "l'affaiblissement de précision et de spécificité" qui résulte de leur co-spécialisation : aucun d'eux ne serait capable de produire seul une synthèse reconnue au niveau national sur le climat social par exemple.

Comme les deux parties ne s'investissent pas et ne recueillent pas forcément les bénéfices simultanément, cette réciprocité n'est pas toujours immédiate². Il faut donc que les acteurs aient confiance l'un dans l'autre, autrement dit que l'observation sociale se fonde sur un réseau de confiance.

¹ Il se peut aussi qu'un des acteurs devienne totalement dépendant de l'autre et ne puisse plus sortir de la relation sans coût important, mais ces cas sortent du cadre des réseaux d'acteurs interdépendants.

² « The books are kept open », autrement dit les comptes ne sont pas instantanément soldés : Powell W.W. (1991), op. cit.

2.5.4. Un réseau de confiance

Les résultats relatifs aux facteurs de performance d'un réseau d'observation sociale ont mis en avant l'importance du nombre et de la force des liens entre les acteurs. Or, le nombre et la force des liens génèrent de la confiance ; plus la densité et plus la centralité de degré sont élevées, plus la confiance entre les acteurs est importante (Buskens V., 1998)¹.

Les observations menées dans le cadre de La Poste nous montrent que la confiance prend son sens en présence d'incertitudes, telles que l'information imparfaite ou incomplète dont disposent les acteurs de l'observation sociale (incertitude qui affecte la relation présente) et la difficulté à produire des anticipations parfaites (incertitude qui concerne la difficulté à prédire les actions des différents partenaires sociaux). Cette confiance résulte de l'établissement d'un cercle vertueux qui garantit la coopération. Chaque acteur de l'observation sociale va engager des ressources dans la coopération sans savoir si son partenaire n'en profite pas, le processus de coordination s'effectuant par l'observation mutuelle des actions du partenaire.

Globalement, nous avons constaté que la confiance établit dans le cadre des réseaux d'observation sociale repose sur des éléments factuels et/ou sur un certain nombre de repères, qui relèvent de la communauté (RH ou observation sociale) ou de la relation inter-personnelle. Tout d'abord, cette confiance peut être "économique" c'est-à-dire provenir des possibilités de rétorsion de la partie qui serait trahie ou de l'espoir des bénéfices que les deux partenaires tireront de la continuation de la relation². Elle peut aussi être fondée sur des éléments très différents faisant appel à un esprit de communauté. Elle peut par exemple reposer sur une forte identité professionnelle, rapprochant deux spécialistes du même métier, qui se sentent plus proches entre eux que ne le sont d'autres collègues de leur propre organisation. Enfin, les acteurs de l'observation sociale rencontrés ont aussi évoqué des collaborations avec d'anciens collègues. La confiance repose souvent sur une longue histoire commune, où les parties ont été engagées dans des transactions multiples et ont eu tout loisir de constater que l'autre savait renvoyer l'ascenseur lorsqu'il faisait une concession ou allait au-delà de ses engagements. La confiance inter-personnelle s'appuie donc sur un apprentissage fait d'engagements mutuels, de signes que l'on donne à l'autre pour justifier de sa confiance. Il s'agit dans ce cas d'une grandeur attachée à la personne. Certaines coopérations sont ainsi le fruit d'une longue suite de collaborations de plus en plus satisfaisantes sur des enjeux d'importance croissante au cours de laquelle les participants ont construit des contextes communs d'interprétation³. De ce fait, la confiance inter-personnelle n'est pas une donnée qui préexiste à la relation sociale, ni une information stockée, ni une ressource dans laquelle les acteurs peuvent puiser. La confiance devient une propriété émergente de la relation d'observation sociale et

¹ Buskens V. (1998), « The social structure of trust », *Social Networks*, Vol. 20, n° 3, juillet, pp. 265-289.

² La perspective d'échanges répétés rend les comportements opportunistes parfois inopportuns, comme le montrent les simulations de différentes stratégies dans les jeux de prisonniers multiples répétés ; Axelrod R. (1984), *The evolution of cooperation*, New York : Basic Books.

³ L'économie des conventions a abondamment développé ces notions : Orléan A. (1994) (sous la direction de), *Analyse économique des conventions*, Collection Economie, Paris : Presses Universitaires de France.

non une disposition a priori des acteurs. Ainsi ce témoignage d'un cadre dirigeant à propos d'une coopération entre services de l'observation sociale :

« Lorsque nous avons décidé de collaborer dans le cadre de l'observation sociale, nous nous sommes dit chacun "montrez-nous ce que vous savez faire". Mais il ne s'est rien passé. Au fur et à mesure que la frustration augmentait, on a dit "Si vous nous montrez ceci, nous vous expliquerons cela". Ça marchait un peu mieux, mais c'était toujours "eux" d'un côté et "nous" de l'autre. Ensuite on a compris qu'il valait mieux prendre les devants et leur montrer ce qu'on savait faire, et nous avons surmonté le sentiment d'être dans des camps différents. Finalement, tout le monde a compris l'intérêt de partager l'information. »

La confiance repose également sur la proximité entre acteurs, élément important dans ce jugement de confiance. Cette confiance, du moins quand elle est saisie dans les aspects tacites ou informels de la relation, possède donc une dimension spatiale, elle entretient une relation dialectique avec la proximité et la réciprocité (Servet J-M., 1994)¹. La confiance joue un rôle d'autant plus important quand les équipes d'observation sociale qui coopèrent ne sont pas localisées au même endroit, même si elles font partie du même dispositif (cas de La Poste). La communication entre équipes, entre niveaux hiérarchiques ou entre collègues ne résout pas tous les problèmes. Deux équipes ou deux acteurs associés à l'observation sociale ne collaborent efficacement que lorsqu'un certain niveau de confiance est atteint. Il faut en général que les individus se connaissent personnellement, puissent anticiper les réactions de l'autre à leur demande, interpréter le contexte d'une question qu'ils reçoivent, surmonter le "bruit" et les malentendus liés aux différences éventuelles de culture. D'où l'intérêt des réunions dans le cadre d'un dispositif d'observation sociale.

Cette confiance n'est pas toujours facile à établir dans le cadre de l'observation sociale : il faut dans certaines circonstances réagir rapidement, et le temps manque parfois pour la construire. Quand, par exemple, un document ne peut être produit ou qu'une information n'est accessible qu'en coopération, et que l'on n'a pas de certitude sur l'implication et la motivation du partenaire, les responsables de l'observation sociale ont alors tendance à s'engager plus volontiers avec des partenaires avec qui ils pensent partager des valeurs communes, ou avec qui ils ont des relations inter-personnelles. Finalement, alors même que les bénéfices potentiels du partenariat résultent souvent de la complémentarité des acteurs, ceux-ci ne pourront réaliser effectivement ces bénéfices que s'ils trouvent au-delà de leurs différences un lien fort.

Plusieurs moyens sont disponibles pour établir et favoriser la confiance dans les relations d'observation sociale.

Toutes les formes de socialisation entre les équipes favorisent la confiance, d'une part en constituant un minimum d'histoire commune, de souvenirs partagés, mais aussi en donnant à chacun l'occasion de mieux connaître les appartenances multiples de ses interlocuteurs et de se découvrir des attaches communes. Les relations ne seront donc plus limitées au seul domaine fonctionnel de la collaboration. Les acteurs seront alors tentés d'éviter que leur différend conceptuel ou méthodologique ne

¹ Servet J-M. (1994), « Paroles données : le lien de confiance », *La Revue du Mauss*, n° 4, 2^{ème} semestre, pp. 37-56.

pollue cette relation interpersonnelle, voire tenteront de comprendre les arguments de l'autre.

Les technologies de communication avancée, qui restent réductrices (on ne parle que de certains sujets et dans un certain format, on réduit l'interaction à un seul contexte et à un seul objet) ne remplacent donc pas les réunions, les séminaires communs, les séjours de plus ou moins longue durée ou autres artifices. D'une manière générale, les échanges de personnels pour des séjours de plus ou moins longue durée semblent avoir des effets très bénéfiques (Doz Y. et Hamel G., 2000)¹. Le réseau d'observation sociale se trouverait fortement renforcé par une mobilité ou tout au moins des échanges de personnel qualifié en matière d'observation sociale ; un membre de l'observation sociale rattaché à la DRH-RS peut être détaché au sein d'une direction de métier afin d'organiser l'implantation d'un dispositif d'observation sociale dans cette direction, ou encore intervenir au niveau des délégations dans le cadre d'une formation/sensibilisation à l'observation sociale.

Ces technologies de communication, si elles ne remplacent pas les contacts en face à face pour instaurer la confiance, permettent de réduire la vitesse avec laquelle celle-ci s'étiole, et d'espacer les réunions physiques sans perte d'efficacité.

2.5.5. Un réseau d'apprentissage

Le réseau d'observation sociale est source d'apprentissage. Dans le cas de La Poste, nous avons noté le caractère collectif de cette dynamique d'apprentissage. Mais, nous sommes également aperçus, qu'au-delà de cet apprentissage, le réseau d'observation sociale pose, à La Poste, des problèmes particuliers de capitalisation des connaissances, surtout quand ils sont constitués à titre temporaire à l'occasion d'un projet de document par exemple et que leurs membres se dispersent lorsque le document est finalisé.

Comment concilier le fait que la capitalisation des connaissances est de plus en plus collective avec le caractère temporaire des collectivités sous-jacentes ? Une solution proposée est de construire un réseau d'observation sociale "multi-métiers".

2.5.5.1. *Le réseau d'observation sociale comme lieu d'apprentissage collectif*

Le réseau d'observation sociale de La Poste met en place une dynamique d'apprentissage collectif. L'observation sociale repose sur une base de connaissances complexe et en développement rapide, et pour laquelle les sources d'expertise sont très dispersées.

Les motivations invoquées par la théorie des coûts de transaction pour expliquer la constitution de réseau d'observation sociale, telles que le partage des risques, l'accès à de nouvelles informations, l'accélération du processus, la réunion de compétences complémentaires, sont secondaires². Dans ce secteur où la ressource critique est l'accès à l'information, au savoir, l'enjeu est de s'intégrer à la communauté qui rend

¹ Doz Y. et Hamel G. (2000), op. cit.

² C'est ce qui a été montré dans le cadre des biotechnologies par Powell W.W., Koput K.W. et Smith-Doerr L. (1996), « Interorganizational collaboration and the locus of innovation : networks of learning in biotechnology », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, n°1, mars, pp. 116-145.

l'apprentissage possible. Cet apprentissage consiste à devenir soi-même un praticien, et non à s'informer sur une pratique (Brown S.L. et Duguid P., 1991)¹. Ceci repose en général sur l'assimilation de compétences, de comportements et de procédures particulières (Cyert R.M. et March J.G., 1970 ; Nelson R.R. et Winter S., 1982)². Il faut pour cela avoir soi-même une bonne capacité en matière sociale, afin de pouvoir assimiler les contextes et les réponses développées ailleurs (Cohen W.M. et Levinthal D.A., 1990)³, mais aussi, pour être exposé à celles-ci, savoir gérer des dispositifs en collaboration. Les capacités "internes" de gestion de l'observation sociale, et "externes" de gestion des collaborations, ne sont donc pas substituables mais complémentaires.

Les collaborations entre entités ou métiers ne servent pas seulement à compenser un déficit temporaire de compétence. Elles constituent le ticket d'entrée vers un réseau d'observation sociale qui permet d'accéder à de multiples opportunités.

Les partenariats de développement d'un réseau d'observation sociale (avec d'autres entités de même niveau comme avec les métiers) conduisent à de multiples autres partenariats (y compris avec des acteurs comme ceux issus des services communication qui assureront le développement et la diffusion de l'outil) qui permettent au réseau d'observation sociale d'occuper une position centrale à l'intérieur d'un corps social très dense et d'avoir ainsi une bonne visibilité sur les diverses situations sociales.

Si les coopérations ne servaient qu'à acquérir ponctuellement une compétence, on s'attendrait à ce que les acteurs dominants du réseau se désengagent de leurs collaborations devenues inutiles. Or ce n'est pas ce qu'on observe : les entités qui ont le plus développées le réseau d'observation sociale sont celles qui sont le mieux implantées au coeur des réseaux de collaboration. Sans surprise, ce sont aussi celles qui ont le meilleur niveau de production de documents. Elles s'efforcent de conserver leur position centrale.

Lorsque les connaissances critiques pour le développement d'une solution ou l'aboutissement d'une négociation ne sont ni rassemblées au sein d'une seule entité, ni accessibles en externe, et que le domaine comporte beaucoup d'incertitude, comme dans bien des cas sociaux, l'apprentissage se fait au sein du réseau d'observation sociale et non d'organisations isolées. Le réseau d'observation sociale constitue un lieu majeur d'apprentissage collectif, encore faut-il arriver à capitaliser les connaissances.

2.5.5.2. *La capitalisation des connaissances*

Une préoccupation des entreprises ayant mis en place un dispositif d'observation sociale avec des collaborations multiples et transverses est la capitalisation des connaissances. D'une part, les équipes d'observation sociale qui doivent élaborer

¹ Brown S.L. et Duguid P. (1991), « Organizational learning and communities of practice : toward a unified view of working, learning and innovation », *Organization Science*, Vol. 2, n° 1, pp. 40-57.

² Cyert R.M. et March J.G. (1970), op. cit.

Nelson R.R. et Winter S. (1982), *An evolutionary theory of economic change*, Cambridge : The Belknap Press of Harvard University Press.

³ Cohen W.M. et Levinthal D.A. (1990), op. cit.

l'information sociale se comportent d'un certain point de vue en prédateurs, consommant les connaissances disponibles dans l'entreprise sans forcément se préoccuper d'entretenir celles-ci, car les contraintes du document en cours sont souvent considérées comme prioritaires ; d'autre part, les partenaires "externes" qui n'appartiennent pas stricto sensu au dispositif d'observation sociale s'éloignent en fin d'échange et avec eux une partie des compétences mobilisées.

La gestion par les productions sociales, autrement dit la gestion par les échéances, qui prévaut parfois dans le réseau d'observation sociale de La Poste, est une gestion par l'urgence, qui pousse souvent à trouver des parades aux problèmes plutôt que des solutions. Plus précisément, si les managers ne disposent pas d'une information dont ils comprennent suffisamment le sens pour l'interpréter et adapter leur prise de décision, ils se contentent d'approximations plus ou moins précaires. Or, comprendre un contexte social et y apporter des réponses pertinentes suppose en général d'avoir accès non à des solutions toutes faites, mais aussi aux acteurs qui les ont conçues, en général les spécialistes des métiers.

Lorsque ce problème de capitalisation des connaissances est diagnostiqué, nous nous sommes aperçus que la réaction des hiérarchies est souvent de planifier la production de documents et de construire des compétences à long terme sur des enjeux prioritaires ou d'accorder des ressources supplémentaires en contrepartie d'une obligation de capitalisation. Ces solutions ne sont pas toujours efficaces.

La première demande un pilotage permettant d'orienter les documents vers des objectifs vraiment pertinents, mais nombreux sont les acteurs qui continuent tout de même à approfondir leur champ d'expertise (conditions de travail, médecine du travail, assistance sociale, action sociale...). De plus, les acteurs travaillant sur des programmes à long terme de construction de compétence et les participants des projets risquent de s'éloigner les uns des autres. L'allocation de ressources supplémentaires, seconde solution envisagée, n'est pas non plus idéale pour une meilleure capitalisation des connaissances. Elle repose en effet sur l'hypothèse que plus de temps permettrait de mieux documenter le travail fait. C'est méconnaître la situation de l'acteur immergé dans le domaine social dont la tâche est toujours infinie, et qui ne s'arrête d'enrichir sa connaissance que pour ne pas manquer l'échéance que lui impose la production des documents. Il prendra toujours avec soulagement des ressources supplémentaires (en information, en temps ou en hommes) mais les affectera souvent aux objectifs primaires du document (investissement et qualité du document conçu, dans les contraintes de délais).

Quelques situations observées dans le cadre du réseau d'observation sociale de La Poste permettent d'envisager une troisième option. Cette dernière consiste à mobiliser à temps très partiel des acteurs "experts" affectés à d'autres tâches, en veillant à polariser leurs énergies vers la capitalisation des savoirs. Cette expression doit être précisée : l'enjeu n'est pas de "conserver" des savoirs, mais d'être capable de faire évoluer ceux-ci, de les produire. Alors qu'une base de données peut mémoriser des savoir-faire précis, les savoir-comprendre sont plus difficilement codifiables et les savoir-combiner reposent en général sur un collectif de compétences, un réseau d'observation sociale. Pour capitaliser et développer les savoirs essentiels au dispositif d'observation sociale, il faut tenter de constituer des réseaux multi-métiers hors documents dont le fonctionnement repose sur quelques

principes simples : travail sur un thème social précis, souvent à l'interface de plusieurs unités ou de plusieurs métiers, qui constitue un "nœud de compromis" entre des exigences contradictoires, et intégration d'acteurs représentant les différentes composantes du compromis pour permettre des apprentissages croisés : la solution optimale du point de vue de la Direction Générale n'est pas satisfaisante pour le corps social de chacune des directions de métiers, celles qui conviendraient aux directions de métiers posent des problèmes d'harmonisation, ... Ces réseaux peuvent permettre, dans certains domaines, de recréer les savoirs et la maîtrise de fonctionnement du réseau.

A La Poste, l'organisation hiérarchique du dispositif d'observation sociale peut devenir trop pénalisante et atteindre un point où les synergies entre métiers deviennent parfois trop difficiles à exploiter. La Poste a en effet mis en place un dispositif d'observation sociale très organisé. Mais il apparaît difficile de capitaliser les savoirs entre les entités et de lancer des études exploratoires sur de nouvelles thématiques du fait de la dispersion des sites d'une part, et des disparités entre métiers d'autre part. Dans ce cas, le réseau d'observation sociale peut être réorganisé autour des métiers de La Poste (Courrier, Colis, Services Financiers, Grand Public), présents sur chaque grand site, avec un responsable au niveau du groupe pour l'ensemble du métier. Les responsables de l'observation sociale sont évalués par le responsable de métier, qui collecte l'avis des acteurs sociaux concernés, mais affirme l'importance du travail de capitalisation inter-métiers. Un responsable "national" est en charge de l'expertise sur une thématique précise, pour chaque métier.

Il est toutefois délicat de passer d'un système fondé sur la confiance entre des membres d'un dispositif d'observation sociale, sociologiquement très proches, à une organisation beaucoup plus instrumentée, mais plus adaptée aux collaborations entre les implantations nationales. De surcroît, la nouvelle organisation confère une grande importance à des responsables de métier souvent moins légitimes dans ce domaine que les responsables d'observation sociale. Cette solution permet une mobilisation beaucoup plus efficace de la compétence collective, et favorise le développement de celle-ci.

Les besoins de capitalisation des connaissances imposent donc de sérieuses limitations au "tout document", et au montage de collaborations au coup par coup. Ainsi, s'il est bon de valoriser les acteurs qui savent où aller chercher la compétence, il ne faut pas aller jusqu'à rejeter l'homme de métier. Si des carrières obliques¹ sont à encourager, il faut aussi pouvoir valoriser les experts d'une compétence, du moment que leur sédentarité est la rançon d'un perfectionnement réel et non le résultat de leur enlisement dans la routine. Le réseau d'observation sociale est un réseau "multi-métiers".

¹ C'est-à-dire où la promotion s'accompagne d'un changement de division ou de département.

Faut-il conclure qu'un réseau d'observation sociale a de meilleures capacités d'apprentissage qu'un dispositif intégré ? Le caractère plus fluide de la participation au sein du réseau d'observation sociale peut effectivement faciliter l'apprentissage. Les dispositifs intégrés préservent leur avenir en participant à plusieurs réseaux misant sur des pistes complémentaires, pour un investissement total pas forcément plus important que celui qui résulte de la concentration de leurs forces sur une seule démarche. A contrario, les réseaux présentent parfois une certaine redondance, leur donnant une bonne résilience en cas de défaillance d'un de leurs membres.

CONCLUSION GÉNÉRALE

L'entreprise est une réponse à l'action collective. Pour agir, le manager doit de plus en plus être capable d'appréhender l'organisation comme un ensemble de relations concrètes entre des individus interdépendants. L'efficacité des organisations ne provient pas de la seule qualité de leurs structures et de leurs procédures de gestion, aussi sophistiquées soient-elles. Elle reste une condition nécessaire, mais non suffisante. De manière à s'adapter à un environnement évolutif, les structures des entreprises intègrent l'idée de changement. L'entreprise est composée de petites unités autonomes et déconcentrées. Là où les organisations traditionnelles sont parcellisées et verticalisées, on cherche à développer la transversalité et le travail de groupe dans des structures en réseau et par projet. On attend de ses salariés qu'ils fassent preuve d'initiative et d'innovation. De spécialisés et mono-activité, ils deviennent polyvalents, multi-appartenants et dépendants davantage les uns des autres pour remplir leur mission réciproque : rattachés à une ou plusieurs unités d'organigramme, par exemple dans le cadre de structures matricielles, ils contribuent à différents processus, participent simultanément à plusieurs projets. Dans ces conditions, les entreprises peuvent de moins en moins s'appuyer sur une importante coordination formelle (relations hiérarchiques, procédures,...), le plus souvent synonyme de rigidité et de lourdeur. Elles ont besoin de davantage de souplesse, de réactivité et d'interdépendance pour s'adapter à leur environnement. Elles ont également besoin d'information sociale afin de mieux comprendre leurs salariés qui vivent parfois dans l'incertitude, l'incohérence et la contradiction. L'efficacité des organisations dépend donc de plus en plus des conditions de coopération qu'elles arrivent à mettre en place entre les individus qui les composent. L'observation sociale trouve naturellement sa place dans un tel cadre.

L'observation sociale est un sujet de recherche qui relève de la sociologie des organisations et qui renvoie, dans une vision instrumentale, à des pratiques de gestion des ressources humaines. L'enjeu managérial de l'observation sociale est l'intégration de la variable sociale dans les processus de pilotage et de régulation de l'entreprise. Mais, on ne peut effectuer d'observation sociale sans une certaine représentation de ce qu'est l'organisation et sans une lecture raisonnée des concepts et des pratiques en jeu. Notre recherche montre que la sociologie de l'acteur-réseau constitue un cadre d'analyse pertinent pour l'étude des organisations, et par conséquent pour l'observation sociale. Dans les relations organisationnelles, la mise en place, au-delà du cadre légal, de systèmes de règles constitue la clé de voûte de la coordination, et le réseau s'avère approprié pour analyser l'organisation en tant que lieu de négociations, de règles, de conventions. Il s'agit d'un travail de construction d'intérêts communs. Cette notion permet également de rendre compte de l'observation sociale comme une dynamique de construction et de consolidation de réseaux de traduction dans l'organisation.

Concevoir un réseau d'observation sociale consiste alors à repérer ce qui relie les acteurs détenteurs d'informations sociales ou de compétences à forte valeur ajoutée. Cette démarche, basée sur l'idée qu'un réseau est un moyen éventuel et non un but, permet de se rendre compte tout d'abord que l'évaluation d'un dispositif d'observation sociale et le réseau vont de pair ; que le réseau est un lieu d'échange constitué par ce qui y circule, qu'il est un lieu d'instauration d'un regard pluriel facilitant une confrontation interdisciplinaire et enfin qu'il est un lieu d'évaluation en vue de situer individuellement, de combler des lacunes ou d'élaborer une démarche d'observation sociale cohérente.

Cette thèse démontre l'intérêt de la notion de réseau pour rendre compte des interactions organisationnelles liées au fonctionnement d'un dispositif d'observation sociale.

Dans un premier temps, l'analyse des réseaux d'observation sociale de La Poste a permis de mettre en avant le processus de construction d'un dispositif d'observation sociale. Au fur et à mesure de la mise en place du dispositif d'observation sociale, l'identité de chaque équipe est précisée (compétences, stratégies sociales, ressources mobilisées dans cette action) et les tâches sont réparties. Le réseau social informel se structure progressivement. Il se donne une forme organisationnelle composée d'un acteur identifié comme spécialiste de l'observation sociale et de toutes ses relations. Pour la répartition des tâches, la mobilisation d'équipes complémentaires et le découpage temporel, le nouveau réseau se définit par référence à l'information ou connaissance recherchée qui, à terme, sera au cœur de leurs relations.

Notre étude montre que la structuration du réseau s'étend au-delà du seul usage de l'organisation hiérarchique. Il s'agit, pour les équipes dédiées à l'observation sociale, de créer un accord entre elles quant à la nature de l'information mise en circulation. Celle-ci est alors à la fois saisie pour ce qu'elle est, progressivement caractérisée mais aussi reconfigurée au cours des discussions entre managers utilisateurs et spécialistes de ce genre d'information. Simultanément, les membres du réseau d'observation sociale négocient et s'ajustent les uns par rapport aux autres, produisent leurs propres conventions ainsi qu'un référentiel commun pour l'action.

Les différents acteurs de l'observation sociale se répartissent le travail selon leurs compétences et selon la structure du dispositif d'observation sociale ; les managers opérationnels se penchent sur l'information brute issue du terrain, tandis que les managers nationaux se centrent sur l'information synthétisée qui s'intègre aux stratégies sociales mises en place. Or l'information qui passe des uns aux autres n'a pas la même signification ; les premiers la définissent principalement comme une formulation, une concrétisation d'aspects souvent flous, alors que les seconds sont plus particulièrement sensibles à la manière dont l'information se situe dans le cadre de la politique sociale. De deux définitions et classements d'informations, les équipes en viennent à "négocier" et à construire une nouvelle forme d'information "interdisciplinaire". L'intérêt mutuel des différents acteurs s'en trouve renforcé. Dans ces conditions uniquement, il devient réellement possible pour eux de travailler ensemble. Le réseau d'observation sociale est ainsi redéfini autour de l'information qu'il véhicule et au travers de sa reconfiguration.

Le lien interdisciplinaire est, ensuite, consolidé par la traduction du compromis précédent en un dispositif : les filtres. Ces derniers sont chargés d'assurer la

transformation de l'information issue du terrain afin qu'elle se conforme à la définition convenue et puisse s'intégrer à un niveau plus national. Le filtre est une matérialisation du compromis, mais il n'est pas que cela ; il est aussi un nouvel agent qui échappe partiellement à la construction des acteurs et leur impose sa propre temporalité et son encombrement.

Structurante et restructurée, l'information est aussi révélatrice de la dynamique du réseau : mobilisation d'acteurs hétérogènes, négociation et construction de compromis, redéfinition des compétences et des possibilités d'action de chacun.

A travers cet exemple, on mesure donc le rôle que peut jouer un document dans la constitution d'un réseau d'observation sociale. Par les investissements qu'il réclame, les contraintes qu'il impose, il contribue à structurer fortement l'action : toutes les tâches doivent converger et les spécialistes des différentes disciplines se rencontrer à dates fixes pour les mises en commun qui scandent les avancées des connaissances. En outre, la place des équipes, leurs rôles et leurs interactions sont en grande partie inscrits dans le dispositif lui-même. De là, un espace d'action se trouve préstructuré. A partir de lui et avec lui, interactivement, se déploie le jeu des acteurs.

Cette polarisation du réseau autour d'un élément central, la DRH-RS dans le cadre de La Poste, n'advient pas du jour au lendemain. Elle ne s'explique pas non plus du seul fait de l'existence d'une hiérarchie lourde. Au contraire, la polarisation se constitue progressivement par un double mouvement de convergence des équipes vers l'un des points du réseau et d'orientation de leurs pratiques à partir de ce point focal. Au départ, on observe une série de contacts informels et de liens faibles. Le réseau est d'abord hétérogène. Il se transforme ensuite progressivement. Il se formalise et se structure autour d'un point central : une unité ou un service. Au fur et à mesure qu'il converge, ses membres sont mis en relation, s'alignent et s'ajustent les uns par rapport aux autres.

Les résultats obtenus montrent que les connaissances fournies, autrement dit les documents, sont liés à la forme des réseaux et aux stratégies des acteurs. Ceci n'a été possible qu'en maintenant la double signification du réseau, comme structure formelle (qui permet de distinguer des configurations émergentes et des configurations consolidées ou alignées) et comme forme d'organisation combinant de manière variable plusieurs modalités de coordination (hiérarchique, de confiance...).

Pour mieux caractériser les apports de l'analyse en terme de réseau, nous avons présenté un modèle très simple, qui repose sur l'existence de deux types d'acteurs : le premier, composé d'acteurs clairement identifiés comme spécialistes de l'observation sociale, correspond à des configurations consolidées ; le second, constitué d'acteurs locaux, correspond à des configurations émergentes. Nous avons montré que, sous certaines conditions d'incitation, des interactions se développent entre acteurs, et nourrissent une dynamique vertueuse qui établit un compromis entre exploration de nouvelles relations productives de connaissances et de dialogue social, et exploitation de relations connues.

Ce modèle simplifié va au-delà de la simple description ou compréhension de mécanismes complexes ; il peut avoir une valeur prescriptive, suggérant par exemple que le rôle des directions générales puisse être de favoriser l'existence de deux types d'acteurs et le développement des interactions entre agents. Sans reprendre le détail des mesures que nous avons passé en revue, il suffira de rappeler que, dans ce modèle, il ne s'agit plus pour les directions générales de soutenir "l'observation

sociale consolidée", mais de favoriser la production et le développement de la variété des dispositifs, car celle-ci garantit la possibilité d'étendre l'univers des documents et des connaissances auxquels les managers auront accès. La réalisation de cet objectif suppose, entre autres choses, la construction de compétences spécifiques pour les responsables d'observation sociale afin de s'assurer d'une certaine capacité à proposer des relations qui rompent avec les réseaux existants. Leur soutien va jusqu'aux premières collaborations, c'est-à-dire jusqu'à l'établissement et à la consolidation de réseaux configurés pour la circulation et la mobilisation des connaissances produites. Or les collaborations entre acteurs et les mises en réseau ne sont pas envisageables sans divulgation. Celle-ci dans le modèle considéré, doit être encouragée non pas pour rendre disponibles des connaissances que personne ne sait utiliser, mais parce qu'elle permet le signalement de compétences et le montage de coopération sans lesquelles les réseaux ne peuvent s'étendre et les savoirs ne peuvent circuler.

Finalement, les réseaux d'observation sociale mis en place dans le cadre de La Poste sont situés au point de rencontre d'une logique de production de connaissances et d'une logique de développement de la concertation entre les partenaires. C'est dans cette dynamique qu'ils tentent de fonctionner et de situer leurs productions. Pour ce type d'observation sociale, plus que les modes de production de connaissances, la question actuelle est celle d'une recherche de complémentarité d'approche entre les différents niveaux d'observation sociale de La Poste : le national et le local, le sectoriel et l'entreprise. Il reste que l'exploitation régulière de ces données par des observatoires permanents situés autant dans les établissements qu'aux niveaux centralisés de l'organisation demeure un problème à prendre en compte. Le réseau mis en place, s'il a le mérite de mobiliser un grand nombre d'acteurs de la pratique de la Gestion des Ressources Humaines et des relations sociales, reste parfois limité dans sa capacité à cumuler des observations dans le temps et l'espace.

Dans un second temps, sur la base des concepts et des instruments propres à l'analyse réticulaire des structures sociales et sur la base de ceux qui sont propres à la tradition des études de satisfaction, nous avons établi un lien entre la structure relationnelle et les performances observées d'un réseau d'observation sociale. Il s'agit en fait de transférer au niveau de l'acteur individuel les conséquences de sa participation à l'ensemble des relations observées. Sont ainsi mis au premier plan les effets structurels liés à la position des acteurs intéressés, ainsi que l'influence de ces caractéristiques sur le réseau d'observation sociale.

Notre travail de recherche montre que les centralités comme la densité des acteurs du réseau d'observation sociale ont un impact sur la performance du réseau d'observation sociale. Les trois indices de centralité jouent un rôle dans la détermination du niveau de satisfaction vis-à-vis du dispositif d'observation sociale, même si la centralité de degré a un impact substantiel à la fois sur les différentes facettes de la satisfaction vis-à-vis d'un dispositif d'observation sociale (7 facettes sur 10) mais également sur la satisfaction globale vis-à-vis du dispositif (H1 vérifiée pour la centralité de degré). Même si avoir accès à de nombreux savoirs renouvelés nécessite un effort de positionnement au sein du réseau d'observation sociale, cette recherche suggère que l'accès à des informations et à des connaissances issues d'acteurs différents, de domaines différents, de lieux différents, autrement dit la multiplication des points de vue favorise la performance du réseau d'observation

sociale. D'une manière générale, plus l'information circule, plus le nombre de personnes disposant d'information augmente, plus les groupes interagissent, plus ils partagent l'information disponible et moins les perceptions individuelles sont différenciées. Or, une source majeure de conflit entre les unités réside dans les perceptions variables qu'ont les groupes de la réalité. Les traitements différents de l'information occasionnent des difficultés de compréhension entre les individus et rendent le processus décisionnel moins efficace. L'observation sociale en améliorant la quantité et la circulation de l'information, en rendant plus homogène l'information, améliore la compréhension entre les individus, diminue les différences de perception et par conséquent joue sur les conflits.

En revanche, la force des liens n'a un impact positif que sur deux facettes de la satisfaction vis-à-vis du dispositif, et aucun sur la satisfaction globale (H2 non vérifiée). Il semble donc que les bénéfices de centralité (essentiellement proximité et intermédiation) et de densité ne l'emportent pas toujours sur les investissements engendrés.

Ces résultats peuvent s'expliquer en partie par le contexte spécifique dans lequel s'est déroulée la recherche. Les méthodes et outils classiques de Gestion des Ressources Humaines dans les entreprises de service public peuvent être considérés comme peu favorables à la dynamique de l'observation sociale : description de poste, système de rémunération, gestion des carrières sont autant de procédures parfois orthogonales à un système d'incitation adapté au comportement attendu des acteurs d'un réseau d'observation sociale. Par ailleurs, les réseaux sont définis comme des situations où des acteurs sont interdépendants et maîtrisent chacun une partie des compétences ou des capacités nécessaires à une action collective. La mobilité interne, les restructurations sont autant d'éléments qui modifient ces réseaux établis. Chaque mouvement d'acteur présent au sein du réseau d'observation sociale peut interrompre des relations et des circuits de communication, rendant plus difficile le travail d'observation pour ceux qui restent. Ces mouvements qui sont fortement présents ces dernières années dans les entreprises de service public peuvent endommager les réseaux d'observation sociale.

Par ailleurs, les résultats obtenus suggèrent que les acteurs, parallèlement à leur mobilisation pour une meilleure position au sein du réseau d'observation sociale, doivent investir dans leur capacité d'absorption des connaissances, et le faire de manière proportionnelle à l'expansion de leurs relations. Bien qu'un acteur central puisse obtenir des bénéfices en terme d'information, maintenir une position centrale et dense requiert des efforts intensifs de coordination. Dans ce contexte, l'entreprise peut avoir tendance à chercher à normaliser les relations entre acteurs de l'observation sociale par le biais de documents. Mais, la normalisation des documents ne doit pas être systématiquement conçue/comprise comme un dispositif optimal de partage d'une information sociale mais comme un arrangement imparfait permettant l'apprentissage de la coopération. Trop normalisés, les réseaux d'observation sociale peuvent constituer des facteurs d'inertie. Par exemple, les démarches initialement entreprises par l'observatoire social du siège (comme les informations que doivent fournir les délégations pour la constitution des Notes de Conjoncture Sociale mensuelles) limitent les possibilités d'évolution pour les délégations, restreignant pour ce type de relation leur liberté de modifier leur approche du social. Les réseaux établis par l'observatoire social du siège peuvent imposer le maintien d'une logique dans laquelle ils s'inscrivent, jusqu'à ce qu'un

réseau de "dissidents" ait enrôlé suffisamment d'alliés pour faire chanceler les démarches établies (Callon M., 1989)¹. Pour être performant, le réseau d'observation sociale doit donc rester un facteur de flexibilité et de réactivité et non de rigidité ou d'inertie.

Ces deux niveaux d'analyse confortent l'idée qu'une plus grande performance de l'observation sociale passe par une décentralisation du dispositif, c'est-à-dire par une appropriation effective à tous les niveaux de l'organisation, par tous les acteurs.

Le réseau d'observation sociale se développe au sein de La Poste, mais il convient de ne pas en exagérer l'ampleur. La centralisation des pouvoirs, l'importance prise par la prescription et le contrôle dans le rôle des directions fonctionnelles, l'autonomie limitée de l'encadrement de terrain, la mise en place de politiques nationales en dehors de toute prise en compte des réalités locales, montrent que La Poste, comme d'autres entreprises de service public, reste marquée et parfois encore dominée par le modèle bureaucratique. Ce mouvement contradictoire fait peser un doute sur la finalité réelle accordée par certaines directions générales à la décentralisation du dialogue social. Une réelle volonté d'instaurer une démarche d'observation sociale suppose de donner aux acteurs locaux des moyens et des prérogatives. Il ne s'agit pas, de façon circonstanciée, de faire passer des réformes lourdes tout en évitant les conflits centraux et généralisés, grâce à un processus décentralisé dans le temps et dans l'espace. En matière de décentralisation du dialogue social, du chemin reste à parcourir. Les directions réduisent souvent ce mode de relation à un instrument de conduite du changement. Les syndicats n'en perçoivent pas forcément le gain, à un moment où ils ont du mal à rester proches de la communauté des salariés. Ensuite, il est illusoire de croire que la négociation collective, y compris la plus décentralisée, éradiquera toute conflictualité. La décentralisation de l'observation sociale n'évitera pas le conflit. Si, à terme, elle a peut-être un impact sur son intensité, elle le fera surtout changer de forme, comme le montre la prééminence actuelle des conflits localisés sur les conflits généralisés.

Dans un monde de réseaux efficaces et reconfigurables, l'observation sociale trouve sa justification dans sa capacité à être le dépositaire de savoirs (organisationnels et sociaux) permettant aux réseaux pertinents de se constituer et de fonctionner. L'objectif est que la plupart de ces savoirs critiques soient incorporés dans les procédures et les logiques de l'entreprise, de sorte que si l'observation sociale ne peut prospérer que par sa capacité à attirer des acteurs aux compétences spécifiques, à les mobiliser comme capteurs sociaux ou comme partenaires, réciproquement certaines compétences ne peuvent s'exprimer que grâce à l'environnement spécifique que leur offre l'observatoire social ; dans le cadre du dispositif mis en place à La Poste, les assistants sociaux ont vu leur crédibilité croître à l'issue de leur participation aux travaux d'observation sociale. Nous sommes au cœur même de la notion d'interdépendance liée à des actifs dédiés, où chacun maîtrise des compétences essentielles pour l'autre, mais qui n'ont de valeur que combinées aux capacités de l'autre.

¹ Callon M. (1989-b) (sous la direction de), op. cit.

Ainsi les acteurs de l'observation sociale doivent apprendre et se constituer des capacités distinctives tout en sachant vivre au cœur de réseaux leur permettant de tirer parti des compétences des autres. La maîtrise des réseaux est un atout d'autant plus précieux qu'elle vient en plus, qu'elle donne un effet de levier aux capacités existantes. La seule capacité à fonctionner en réseau de l'observatoire social ne garantit pas que les alliés d'aujourd'hui ne seront pas tentés demain par des collaborations plus profitables. Il faut donc que les responsables d'observation sociale continuent en permanence à construire des actifs les rendant attirants pour leurs partenaires.

BIBLIOGRAPHIE

- Abbott A. (1998), *The system of professions. An essay on the division of expert labor*, Chicago : University of Chicago Press.
- Akerlof G.A. (1982), « Labor contracts as partial gift exchange », *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 97, n° 4, novembre, pp. 543-569.
- Akrich M. (1989), « La construction d'un système socio-technique. Esquisse pour une anthropologie des techniques », *Anthropologie et Sociétés*, Vol. 13, n° 2, p. 36.
- Alchian A. and Demsetz H. (1972), « Production, information costs and economic organization », *American Economic Review*, Vol. 62, pp. 777-795.
- Allouche J. (1992), « Centrale des bilans sociaux, les dépenses sociales des entreprises : une analyse de 255 bilans sociaux d'entreprises 1979-1989 », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 3, avril, pp. 39-47.
- Allouche J. et Sire B. (1998), « Avant propos », in Allouche J. et Sire B. (éd.), *Ressources Humaines. Une gestion éclatée*, Paris : Economica, pp. 7-10.
- Alter N. (1996), *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation*, Collection Premier Cycle, Paris : PUF.
- Alvares K.M. (1997), « The business of human resources », *Human Resource Management*, Vol. 36, n° 1, pp. 9-15.
- Amadiou J-F. (1993), *Organisations et travail. Coopération, conflit et marchandage*, Collection Ressources Humaines, Paris : Vuibert.
- Amadiou J-F. et Rojot J. (1996), *Gestion des ressources humaines et relations professionnelles*, Collection Les essentiels de la gestion, Paris : Litec.
- Amblard H., Bernoux P., Herreros G. et Livian Y-F. (1996), *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Collection Sociologie, Paris : Editions du Seuil.
- Andersen E.E. (1991), « Technico-economic paradigms as typical interfaces between producers and users », *Journal of Evolutionary Economics*, Vol. 1, n° 2, pp. 119-144.
- Anderson E. et Fornell C. (1994), « A customer satisfaction research prospectus », in Rust R.L. et Oliver R.L. (eds.), *Service quality*, Chapitre 11, London : Sage Publication, pp. 241-268.
- Andrews J.F., Drew J.H., English M.J. et Rys M. (1987), « Service quality surveys in a telecommunications environment : an integrating force », in Czepiel J.A., Congraam C.A. et Shannaham C.A. (eds.), *The service challenge : integrating for competitive advantage*, American Marketing Association, pp. 27-31.
- Angot J. et Josserand E. (1999), « Analyse des réseaux sociaux », in Thiéart R-A. et coll., *Méthodes de recherche en management*, Chapitre 14, Collection Gestion Sup, Paris : Dunod, pp. 397-421.
- Ansoff H.I. (1984), *Implanting strategic management*, Englewood Cliff, London : Prentice Hall.
- Anthony W. et Nicholson E. (1977), *Management of human resources. A system approach to personnel management*, Columbus (Ohio) : Grid.
- Arrow K.J. (1974), *Les limites de l'organisation*, Paris : Presses Universitaires de France.
- Aurier P. et Evrard Y. (1998), « Elaboration et validation d'une échelle de mesure de la satisfaction des consommateurs », *Actes du 14^{ème} Congrès de l'Association Française du Marketing*, Vol. 14, 14 et 15 mai, Bordeaux, pp. 51-71.

- Axelrod R. (1984), *The evolution of cooperation*, New York : Basic Books.
- Babakus E. et Boller G.W. (1992), « An empirical assesement of the Servqual scale », *Journal of Business Research*, Vol. 24, n° 3, pp. 253-268.
- Bach L., Cohendet P., Lambert G. et Ledoux M.J. (1991), « Problématique d'évaluation des effets induits d'un programme de R&D. Une application au programme spatial européen », in De Bandt J. et Foray D. (eds), *L'évaluation économique de la recherche et du changement technique*, Paris : Editions du CNRS, pp. 233-262.
- Bachelet D. et Lion J. (1988), « Une méthode d'évaluation de l'importance des attributs perçus appliquée au développement et au positionnement des nouveaux produits », *Revue Française du Marketing*, n° 119, pp. 5-26.
- Bachmann D.P., Elfrink J. et Vazzana G. (2000), « E-mail and snail mail face off in rematch », *Marketing Research*, Vol. 11, n° 4, pp. 10-15.
- Baker W.E. (1984), « The structure of a national securities market », *American Journal of Sociology*, Vol. 89, pp. 775-811.
- Bakis H. (1993), *Les réseaux et leurs enjeux sociaux*, Que sais-je ?, n° 2801, Paris : PUF.
- Balandier G. (1987), « Idéologie : 1966-1986 », *Le Magazine littéraire*, n° 239-240, mars, pp. 25-27.
- Baldwin T.T., Bedell M. et Johnson J.L. (1997), « The social fabric of a team-based M.B.A. program : network effects on student satisfaction and performance », *Academy of Management Journal*, Vol. 40, n° 6, décembre, pp. 1369-1397.
- Ballantyne D., Christopher M. et Payne A. (1994), « Conduire et mesurer la qualité du service. Pour une approche complète », *Décisions Marketing*, n° 2, mai-août, pp. 37-43.
- Barale F. (2000), « Critique de la nouvelle économie des réseaux et de son principe de séparation de l'infrastructure et des services », *Revue d'Economie Industrielle*, n° 91, 1^{er} trimestre, pp. 7-24.
- Bardin L. (1977), *L'analyse de contenu*, 1^{ère} édition, Paris : PUF.
- Barel Y. (1997-1998), « Apport du bilan social dans l'appréciation de la cohérence interne et externe de la GRH », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 24, décembre-janvier-février, pp. 5-15.
- Barel Y. et Guyon C. (1996), « Changer au quotidien », *L'Expansion Management Review*, n° 81, juin, pp. 91-98.
- Barreau J. et Ménard J-Y. (1992), « La gestion de l'emploi à La Poste, France télécom, EDF-GDF et la SNCF : des spécificités liées à l'emploi de personnel sous statut ? », *Actes du 3^{ème} Congrès de l'Association Française de Gestion des Ressources Humaines*, Lille, pp. 426-432.
- Barreau J. et Ménard J-Y. (1993), « Les grands prestataires de services publics français et la gestion de personnel sous statuts : convergences ou divergences ? », *Politiques et Management Public*, Vol. 11, n° 3, pp. 149-161.
- Bartoli A. (1992), « Conceptions et pratiques du management dans le secteur public français », in Le Duff R. et Allouche J. (éditeurs), *Annales du Management*, Tome II, Contributions, Nancy : Economica, pp. 537-557.
- Bartoli A. (1998-a), « Enjeux et spécificités de la qualité dans le secteur public », *Cahier de Recherche 37/98*, LAREGO, Université de Versailles Saint-Quentin en Yvelines.

- Bartoli A. (1998-b), « Spécificités du management public et pratiques de gestion », *Cahier de Recherche 35/98*, LAREGO, Université de Versailles Saint-Quentin en Yvelines.
- Bartoli M. (1994), *Diagnostic d'entreprise. L'économique à l'épreuve du social*, Paris : InterEditions.
- Batal C. (1997), *La gestion des ressources humaines dans le secteur public. L'analyse des métiers, des emplois et des compétences*, Collection Service Public, Paris : Editions d'Organisation.
- Batteau P. (1994), « Management public : état de l'art », in *Annales du Management, XIIIèmes Journées Nationales des I.A.E.*, Tome II, Montpellier : CREGO - I.A.E. Montpellier, pp. 523-548.
- Bavelas A. (1948), « A mathematical model for group structures », *Human Organization*, Vol. 7, pp. 16-30.
- Bayad M. et Liouville J. (1994), « Stratégies de gestion des ressources humaines et performances dans les PME : résultats d'une recherche exploratoire », *Cahier de Recherche n° 94.1*, ICN Recherche, Université de Nancy II.
- Beatty R.W. et Schneier C.E. (1997), « New HR roles to impact organizational performance : from "partners" to "players" », *Human Resource Management*, Vol. 36, n° 1, pp. 29-37.
- Beauchamp M.A. (1965), « An improved index of centrality », *Behavioral Science*, Vol. 10, pp. 161-163.
- Becker B., Huselid M. et Ulrich D. (2001), *The HR Scorecard. Linking people, strategy, and performance*, Harvard Business School Press.
- Beer M. (1997), « The transformation of the human resource function : resolving the tension between a traditional administrative and a new strategic role », *Human Resource Management*, Vol. 36, n° 1, pp. 49-56.
- Bellier-Michel S. (1997), *Le savoir-être dans l'entreprise, utilisation en gestion des ressources humaines*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, sous la direction de Hervé Penan, mai, Université des Sciences Sociales de Toulouse.
- Belout A. et Dolan S. (1994), « L'évaluation des directions des ressources humaines par l'approche "multiple constituency" : une étude empirique », *Actes du 10^{ème} Congrès de l'IAS*, IAE Paris, pp. 57-66.
- Benabou C. (1988), « La gestion des conflits », in Bélanger L., Benabou C., Bergeron J-L., Foucher R. et Petit A., *Gestion stratégique des ressources humaines*, Chapitre 16, Québec : Gaëtan Morin éditeur, pp. 603-631.
- Benimadhu P. (1989), « Industrial relations update : consultation, co-operation and confrontation », *Canadian Business Review*, Vol. 16, n° 3, automne, pp. 42-44.
- Berelson B. (1954), « Content analysis », in Young K. (ed.), *Handbook of Social Psychology*, Harvard University Press.
- Bernardin H.J. (1986), « A performance appraisal system », in Berk R.A. (ed.), *Performance assessment. Methods and applications*, Chapitre 10, London : The Johns Hopkins University Press, pp. 277-304.
- Bernoux P. (1985), *La sociologie des organisations. Initiation*, Collection Points/Essai n° 180, Paris : Editions du Seuil.
- Bertalanffy L.Von (1973), *Théorie générale des systèmes*, Paris : Bordas.

- Bès M-P. (1993), « Du partage des informations au sein des systèmes locaux d'innovation », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n° 3, pp. 565-579.
- Bès M-P. et Leboulch P. (1991), « Transportabilité de l'information technologique dans l'espace », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n° 5, pp. 673-682.
- Bescos P.L., Dobler P., Mendoza-Martinez C. et Naulleau G. (1991), *Contrôle de gestion et management*, Paris : Montchrestien.
- Bidault F. (1993), « Apprentissage et réseaux », *Economies et Sociétés*, Série Dynamique technologique et organisation, W. n° 1, Vol. 5, pp. 79-101.
- Bitner M.J. (1990), « Evaluating service encounters : the effects of physical surroundings and employee responses », *Journal of Marketing*, Vol. 54, n° 2, pp. 69-82.
- Bizaguet A. (1992), *Le secteur public et les privatisations*, Que sais-je ?, n° 2414, 2^{ème} édition, Paris : PUF.
- Blanchet A. et Al. (1985), *L'entretien dans les sciences sociales*, Collection Sciences Humaines Dunod, Paris : Bordas.
- Blanchet A. et Gotman A. (1992), *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Collection Sociologie, Paris : Nathan.
- Blau P.M. (1977), *Inequality and heterogeneity*, New York : MacMillan.
- Blau P.M. et Scott W.R. (1962), *Formal organizations*, San Francisco, Ca. : Chandler.
- Blauner R. (1964), *Alienation and freedom : The factory worker and his industry*, Chicago : University of Chicago Press.
- Bloor D. (1976), *Knowledge and Social Imagery*, London : Routledge and Kegan Paul (traduction : *Sociologie de la logique ou les limites de l'épistémologie*, 1982, Paris : Pandora).
- Bolland J.M. (1988), « Sorting out centrality : an analysis of performance of four centrality models in real and simulated networks », *Social Networks*, Vol. 10, n° 3, pp. 233-253.
- Boltanski L. et Thévenot L. (1987), « Les économies de la grandeur », *Cahiers du Centre d'études de l'Emploi*, n° 31, Paris : PUF.
- Boltanski L. et Thévenot L. (1991), *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris : Gallimard.
- Bolton R.N. et Drew J.H. (1991-a), « A longitudinal analysis of the impact of service changes on customer attitudes », *Journal of Marketing*, Vol. 55, n° 1, pp. 1-9.
- Bolton R.N. et Drew J.H. (1991-b), « A multistage model of customers' assessments of service quality and value », *Journal of Consumer Research*, Vol. 17, n° 4, pp. 375-384.
- Bonacich P. (1987), « Power and centrality : a family of measures », *American Journal of Sociology*, Vol. 92, n° 5, pp. 1170-1182.
- Bosquet R. (1989), *Fondements de la performance humaine dans l'entreprise*, Paris : Les Editions d'Organisation.
- Boss J-F. (1993), « Pourquoi la satisfaction des clients ? », *Revue Française du Marketing*, n° 144-145, pp. 5-27.
- Boss J-F. (1999), « La contribution des éléments du service à la satisfaction des clients », *Revue Française du Marketing*, n° 171, pp. 115-128.
- Boulding W., Kalra A., Staelin R. et Zeithaml V.A. (1993), « Dynamic process of service quality : from expectations to behavioral intentions », *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, n° 1, pp. 7-27.

- Bouquin H. (1989), « Audit », in Simon Y. et Joffre P. (sous la direction), *Encyclopédie de gestion*, Article 10, Paris : Economica, pp. 193-211.
- Bouquin H. (1997), *Le contrôle de gestion*, 3^{ème} édition, Paris : PUF.
- Bourdieu P. (1979), *La distinction*, Paris : Editions de Minuit.
- Bouvier-Patron P. (1996), « Un concept de réseau pour analyser l'organisation industrielle », in Ravix J-L. (coordonné par), *Coopération entre les entreprises et organisation industrielle*, Collection Recherche et Entreprise, Paris : CNRS Editions, pp. 171-192.
- Boyé M. et Ropert G. (1994), *Gérer les compétences dans les services publics*, Paris : Les Editions d'Organisation.
- Bozeman B. (1987), *All Organizations Are Public : bridging public and private theories*, San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Brabet J. (1993), « La gestion des ressources humaines en trois modèles », in Brabet J. (coordonné par), *Repenser la Gestion des Ressources Humaines ?*, Collection Gestion, Paris : Economica, pp. 69-141.
- Brandt D.R. (1988), « How service marketers can identify value-enhancing service elements », *Journal of Services Marketing*, Vol. 2, n° 3, pp. 35-41.
- Brass D.J. (1984), « Being in the right place : a structural analysis of individual influence in an organization », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, pp. 518-539.
- Brass D.J. (1985), « Men's and women's networks : a study of interaction patterns and influence in organizations », *Academy of Management Journal*, Vol. 28, n° 2, juin, pp. 327-343.
- Brass D.J. (1992), « Power in organizations : a social network perspective », in Moore G. et White J.A. (eds.), *Research in politics and society*, Vol. 4, Greenwich, CT : JAI Press, pp. 295-323.
- Brass D.J. et Burkhardt M.E. (1992), « Centrality and power in organizations », in Nohria N. and Eccles R.G. (eds.), *Networks and organizations : structure, form and action*, Chap. 7, Boston, Massachusetts : Harvard Business School Press, pp. 191-215.
- Brass D.J. et Burkhardt M.E. (1993), « Potential power and power use : an investigation of structure and behavior », *Academy of Management Journal*, Vol. 36, n° 3, pp. 441-470.
- Brass D.J. et Krackhardt M.E. (1995), « Communications networks and organizations : a meso approach », in Tois H.L. (ed.), *Extensions of the Environment/Organization/Person Model*, Vol. II, Greenwich Conn. : JAI Press.
- Breiger R.L., Boorman S.A. et Arabie P. (1975), « An algorithm for clustering relational data with applications to social network analysis and comparison with multidimensional scaling », *Journal of Mathematical Psychology*, Vol. 12, août, pp. 328-383.
- Brénot J. et Tuvée L. (1996), *Le changement dans les organisations*, Que sais-je ?, n° 3114, Paris : PUF.
- Brockbank W. (1999), « If HR were really strategically proactive : present and future directions in HR's contribution to competitive advantage », *Human Resource Management*, Vol. 38, n° 4, pp. 337-352.
- Brousseau E. (1993), *L'économie des contrats. Technologies de l'information et coordination interentreprises*, Collection Economie en liberté, Paris : PUF.

- Brown S.L. et Duguid P. (1991), « Organizational learning and communities of practice : toward a unified view of working, learning and innovation », *Organization Science*, Vol. 2, n° 1, pp. 40-57.
- Brown T.J., Churchill C.A. et Peter J.P. (1993), « Research note : Improving measurement of service quality », *Journal of Retailing*, Vol. 69, n° 1, pp. 127-139.
- Brunhes B. (1989), « Du bon usage du statut des fonctionnaires pour une gestion moderne des services publics », *Revue Française d'Administration Publique*, n° 49, janvier-mars, pp. 9-15.
- Burkhardt M.E. et Brass D.J. (1990), « Changing patterns or patterns of change : the effect of a change in technology on social network structure and power », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, n° 1, pp. 104-127.
- Burns T. (1961), « Micro-politics : mechanisms of institutional change », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 6, pp. 257-281.
- Burns T. (1966), « On the plurality of social systems », in Lawrence J.R. (ed.), *Operational research and the social sciences*, Oxford : Pergamon Press.
- Burns T. and Stalker G.M. (1966), *The management of innovation*, Tavistock.
- Burt R.S. (1982), *Toward a structural theory of action : network models of social structure, perceptions and action*, New York : Academic Press.
- Burt R.S. (1987), « Social contagion and innovation cohesion versus structural equivalence », *American Journal of Sociology*, Vol. 92, mai, pp. 1287-1335.
- Burt R.S. (1992), *Structural holes. The social structure of competition*, Cambridge, Massachusetts and London : Harvard Business Press.
- Burt R.S. (1995), « Le capital social, les trous structureaux et l'entrepreneur », *Revue Française de Sociologie*, Vol. 36, n° 4, pp. 599-628.
- Burt R.S., Hogarth R.M. et Michaud C. (2000), « The social capital of french and american managers », *Organization Science*, Vol. 11, n° 2, mars-avril, pp. 123-147.
- Burt R.S., Jannotta J.E. et Mahoney J.T. (1998), « Personality correlates of structural holes », *Social Networks*, Vol. 20, n° 1, janvier, pp. 63-87.
- Buskens V. (1998), « The social structure of trust », *Social Networks*, Vol. 20, n° 3, juillet, pp. 265-289.
- Calcoen F. (1993), « Observateurs et décideurs », *Informations sociales*, « Observer le social », n° 27, pp. 114-118.
- Callon M. (1975), « L'opération de traduction comme relation symbolique », in Roqueplo M. et Thuillier P. (sous la direction de), *Incidence des rapports sociaux sur le développement scientifique et technique*, Paris : CNRS, CORDES, pp. 105-141.
- Callon M. (1981), « Que faut-il savoir pour négocier les investissements technologiques ? Boîtes noires et opérations de traduction », *Economie et Humanisme*, n° 262, novembre-décembre, pp. 53-59.
- Callon M. (1986-a), « Eléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc », *L'Année Sociologique*, n° 36, p. 169-208.
- Callon M. (1986-b), « The sociology of an actor-network : the case of the electric vehicle », in Callon M., Law J. and Rip A. (eds), *Mapping the Dynamics of science and technology. Sociology of science in the real world*, London : MacMillan Press, pp. 19-34.

- Callon M. (1989-a), « Society in the making : the study of technology as a tool for sociological analysis », in Bijker W., Hughes T. and Pinch T. (eds), *The Social Construction of Technological System*, Cambridge : MIT Press.
- Callon M. (1989-b) (sous la direction de), *La science et ses réseaux. Genèse et circulation des faits scientifiques*, Paris : Editions La Découverte.
- Callon M. (1991-a), « Réseaux technico-économiques et irréversibilités », in Boyer R., Chavance B. et Godard O. (sous la direction de), *Les figures de l'irréversibilité en économie*, Paris : Editions de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, pp. 195-230.
- Callon M. (1991-b), *Variété et irréversibilité dans les réseaux de conception et d'adoption des techniques*, Centre de Sociologie de l'Innovation, Ecole des Mines de Paris.
- Callon M. (1992-a), « Variété et irréversibilité dans les réseaux de conception et d'adoption des techniques », in Foray D. et Freeman C. (sous la direction de), *Technologie et richesse des nations*, Paris : Economica, pp. 275-324.
- Callon M. (1992-b), « Sociologie des sciences et économie du changement technique : l'irrésistible montée des réseaux technico-économiques », in Centre de Sociologie de l'Innovation, *Ces réseaux que la raison ignore*, Collection Logiques Sociales, Paris : Editions L'Harmattan, pp. 53-78.
- Callon M. (1994), « L'innovation technologique et ses mythes », *Gérer et Comprendre*, n° 34, mars, pp. 5-17.
- Callon M. (1996), « Le statut économique des activités de recherche et développement. Eléments pour une analyse dynamique des réseaux technico-économiques », in Centre de Sociologie de l'Innovation, *Représenter, hybrider, coordonner*, 9 et 10 mai, Ecole des Mines de Paris, pp. 43-60.
- Callon M. et Latour B. (1981), « Unscrewing the big Leviathan : how actors macro-structure reality and how sociologists help them to do so », in Knorr-Cetina K. and Cicourel A.V. (eds), *Advances in Social Theory and Methodology. Toward an integration of micro and macro-sociologies*, London : Routledge & Kegan Paul Ltd, pp. 277-303.
- Callon M. et Latour B. (1986), « Comment concevoir les innovations ? », *Prospective et Santé*, n° 36, hiver, pp. 13-25.
- Callon M. et Latour B. (1991), « Introduction », in Callon M. et Latour B. (sous la direction de), *La science telle qu'elle se fait. Anthologie de la sociologie des sciences de langue anglaise*, Paris : Editions La Découverte, pp. 7-36.
- Callon M. et Law J. (1989), « La protohistoire d'un laboratoire », in Callon M. (sous la direction de), *La science et ses réseaux. Genèse et circulation des faits scientifiques*, Paris : Editions La Découverte, pp. 66-116.
- Callon M., Courtial J-P. et Turner W. (1991), « La méthode Leximappe : un outil pour l'analyse stratégique du développement scientifique et technique », in Vinck D. (sous la coordination de), *Gestion de la recherche. Nouveaux problèmes, nouveaux outils*, Collection Management, Bruxelles : De Boeck, pp. 207-277.
- Callon M., Larédo P. et Mustar P. (1995), « Réseaux technico-économiques et analyse des effets structuraux », in Callon M., Larédo P. et Mustar P. (eds), *La gestion stratégique de la recherche et de la technologie. L'évaluation des programmes*, Paris : Economica, pp. 415-462.
- Callon M., Larédo P. et Rabeharisoa V. (1991-a), « Gestion des programmes publics et réseaux technico-économiques », in Vinck D. (sous la coordination de), *Gestion de la*

recherche. *Nouveaux problèmes, nouveaux outils*, Collection Management, Bruxelles : De Boeck, pp. 279-307.

Callon M., Larédo P. et Rabeharisoa V. (1991-b), « Des instruments pour la gestion et l'évaluation des programmes technologiques : le cas de l'AFME », in De Bandt J. et Foray D. (eds), *L'évaluation économique de la recherche et du changement technique*, Paris : Editions du CNRS, pp. 301-330.

Cameron K.S. (1978), « Measuring organizational effectiveness in institutions of Higher education », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 23, pp. 604-632.

Cameron K.S. et Whetten D. (1983), *Organizational effectiveness : a comparison of multiple models*, New York : Academy Press.

Candau P. (1985), *Audit social. Méthodes et techniques pour un management efficace*, Collection Gestion, Paris : Vuibert.

Candau P. (1989), « Audit social », *Encyclopédie de gestion*, n° 12, Paris : Economica, pp. 225-242.

Caplow T. (1984), *Deux contre un : les coalitions dans les triades*, Collection Sciences Humaines Appliquées, Paris : ESF.

Carman J.M. (1990), « Consumer perceptions of service quality : an assessment of the Servqual dimensions », *Journal of Retailing*, Vol. 66, n° 1, pp. 33-55.

Casciaro T. (1998), « Seeing things clearly : social structure, personality, and accuracy in social network perception », *Social Networks*, Vol. 20, n° 4, octobre, pp. 331-351.

Cashman M.E. et McElroy J.C. (1991), « Evaluating the HR function », *HR Magazine*, Vol. 36, n° 1, janvier, pp. 70-73.

Cauchon C. (1998), « Le modèle public de modernisation à la recherche d'une nouvelle régulation : un processus engagé mais non abouti à la SNCF », *Politiques et Management Public*, Vol. 16, n° 4, pp. 17-39.

Cerdin J-L. et Peretti J-M. (2001), « Internet versus voie postale : comparaison de deux méthodes de collecte de données en GRH », in *Actes du XIIème Congrès de l'AGRH*, Liège, 12-13 septembre, Vol. 1, pp. 263-284.

Cézard M. et Dayan J-L. (1999), « Les relations professionnelles en mutation », in *Données Sociales. La société française*, INSEE, pp. 189-198.

Chanlat J-F. et Seguin F. (1983), « Introduction », in Chanlat J-F. et Seguin F. (eds.), *L'analyse des organisations. Une anthologie sociologique*, Tome 1 : *Les théories de l'organisation*, Collection Administration, Montréal : Préfontaine Inc., pp. 3-73.

Chanlat J-F. et Seguin F. (1987), « Introduction », in Chanlat J-F. et Seguin F., *L'analyse des organisations. Une anthologie sociologique*, Tome 2 : *Les composantes de l'organisation*, Gaëtan Morin éditeur, pp. 1-43

Charreaux G. (1987), « La théorie positive de l'agence : une synthèse de la littérature », in Charreaux G., Couret A., Joffre P., Koenig G. et De Montmorillon B., *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*, Chapitre 1, Collection Gestion, Série Politique Générale, Finance et Marketing, Paris : Economica, pp. 19-55.

Chevallier J. (1994), *Le service public*, Que sais-je ?, n° 2359, 3^{ème} édition, Paris : PUF.

Childe S.J., Maull R.S. et Bennett J. (1994), « Frameworks for understanding business process reengineering », *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 14, n° 12, pp. 22-34.

- Chorin J. (1994), *Le particularisme des relations de travail dans les entreprises publiques à statut*, Collection Bibliothèque de Droit Privé, Tome 245, Paris : Librairie Générale de Droit et de Jurisprudence.
- Churchill G.A. et Surprenant C. (1982), « An investigation into determinants of customer satisfaction », *Journal of Marketing Research*, Vol. 19, n° 4, pp. 491-504.
- Cohen W.M. et Levinthal D.A. (1990), « Absorptive capacity : a new perspective on learning and innovation », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, n° 1, mars, pp. 128-152.
- Cohendet P. (1996), « Réseaux, pertinence et cohérence », in Cohendet P., Jacot J-H. et Lorino P. (sous la direction de), *Cohérence, pertinence et évaluation*, Collection Gestion, Paris : Economica, pp. 137-158.
- Cohendet P. (1997), « Apprentissage organisationnel et cohérence : l'importance économique de la notion de réseau », in Colloque de Cerisy, Reynaud B. (sous la direction de), *Les limites de la rationalité, Tome 2 : Les figures du collectif*, Paris : Editions La Découverte, pp. 73-98.
- Cohendet P. et Llerena P. (1989), « Productique et gestion », *Encyclopédie de gestion*, Article 114, Paris : Economica, pp. 2342-2356.
- Cohendet P. et Llerena P. (1990), « Flexibilité et évaluation des systèmes de production », in ECOSIP, *Gestion industrielle et mesure économique. Approches et applications nouvelles*, Collection Gestion, Paris : Economica, pp. 41-60.
- Cohendet P., Heraud J-A. et Zuscovitch E. (1992), « Apprentissage technologique, réseaux économiques et appropriabilité des innovations », in Foray D. et Freeman C. (sous la direction de), *Technologie et richesse des nations*, Economica, Paris, pp. 63-78.
- Collignon E. et Wissler M. (1984), *Qualité et compétitivité des entreprises. Du diagnostic aux actions de progrès*, Paris : Economica.
- Colloque de Cerisy (1995), *Le service public ? La voie moderne*, Paris : Editions La découverte.
- Comhaire P. et Dendauw C. (1997-1998), « Du bilan social vers un tableau de bord social », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 24, décembre-janvier-février, pp. 17-25.
- Connolly T., Conlon E.J. et Deutsh S.J. (1980), « Organizational effectiveness : a multiple constituency approach », *Academy of Management Review*, Vol. 5, n° 2, pp. 211-217.
- Cook K.S., Emerson R.M., Gillmore M.R. et Yamagishi T. (1983), « The distribution of power in exchange networks : theory and experimental results », *American Journal of Sociology*, Vol. 89, n° 2, pp. 275-305.
- Coriat B. (1991), *Penser à l'envers : travail et organisation dans l'entreprise japonaise*, Paris : Christian Bourgois Editeur.
- Couret A. (2001-a), « La loi sur les nouvelles régulations économiques – La régulation du pouvoir dans l'entreprise », *La Semaine Juridique, entreprise et affaires*, n° 42, 18 octobre, pp. 1660-1668.
- Couret A. (2001-b), « La loi sur les nouvelles régulations économiques – Les rapports financiers dans l'entreprise », *La Semaine Juridique, entreprise et affaires*, n° 45, 8 novembre, pp. 1756-1761.
- Courtial J-P. (1994), « Introduction à la sociologie de la traduction et à la notion d'acteur-réseau », in Courtial J-P. (sous la direction de), *Science cognitive et sociologie des sciences*, Collection Le Sociologue, Paris : Economica, pp. 13-24.

- Courtière J. (2002), *Loi relative aux Nouvelles Régulations Economiques (NRE) et problématiques du cumul des mandats sociaux. Propositions d'amendements de la CCIP*, rapport adopté par la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris le 2 mai 2002.
- Cousquer Y. (1995), « La modernisation de La Poste », in Colloque de Cerisy, *Le service public ? La voie moderne*, Paris : Editions La découverte, pp. 125-129.
- Cronin J.J. et Taylor S.A. (1992), « Measuring service quality : a reexamination and extension », *Journal of Marketing*, Vol. 56, n° 3, pp. 55-68.
- Cronin J.J. et Taylor S.A. (1994), « Servperf versus servqual : reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality », *Journal of Marketing*, Vol. 58, n° 1, pp. 125-131.
- Crozier M. et Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Collection Points/Essais n° 248, Paris : Editions du Seuil.
- Cyert R.M. et March J.G. (1963), *A behavioral theory of the firm*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Cyert R.M. et March J.G. (1970), *Processus de décision dans l'entreprise*, Collection internationale d'organisation, Paris : Dunod.
- D'Azémar de Fabrègues M. (1992), « La décentralisation de la gestion des ressources humaines », *Actes du 3^{ème} Congrès de l'Association Française de Gestion des Ressources Humaines*, Lille, novembre, pp. 436-445.
- Dabholkar P.A. (1993), « Customer satisfaction and service quality : two constructs or one ? », in Cravens D. et Dickson P.R. (eds.), *Enhancing knowledge development in marketing*, Vol. 4, Chicago, I.L. : American Marketing Association Proceedings, pp. 10-18.
- Dabholkar P.A. (1995), « The convergence of customer satisfaction and service quality evaluations with increasing customer patronage », *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Vol. 8, pp. 32-43.
- Dalud-Vincent M., Forsé M. et Auray J-P. (1994), « An algorithm for finding the structure of social groups », *Social Networks*, Vol. 16, n° 2, pp. 137-162.
- Damas N. (2001), « Loi NRE et cumul de mandats sociaux », *La Semaine Juridique, entreprise et affaires*, n° 46, 15 novembre, pp. 1803-1806.
- Danziger R. (1983), *Le bilan social, outil d'information et de gestion*, Collection Dunod Entreprise, Paris : Bordas.
- Danziger R. (1989), « Bilan social », *Encyclopédie de gestion*, n° 13, Paris : Economica, pp. 243-256.
- Dauberville B., Gilbert P. et Pigeyre F. (1996), *Les Sciences humaines dans l'entreprise*, Collection Gestion Poche, n° 40, Paris : Economica.
- Davenport T.H. et Short J.E. (1990), « The new industrial engineering information technology and business process redesign », *Sloan Management Review*, Vol. 31, n° 4, été, pp. 11-27.
- De Champris A., (1991), « Impact et sens. L'évaluation de la communication publique », *Revue d'Administration Publique*, n° 58, pp. 287-295.
- De Quatrebarbes B. (1998), *Usagers ou clients ? Ecoute, marketing et qualité dans les services publics*, 2^{ème} édition, Collection Service Public, Paris : Editions d'Organisation.
- Defélix C. (1995), « Quand "transversal" ne signifie pas "naturel" : la mise en place d'un système d'appréciation dans une grande entreprise publique », *Actes du 6^{ème} Congrès de*

l'Association Française de Gestion des Ressources Humaines, Poitiers, 23 et 24 novembre, pp. 549-558.

Defélix C. (1996), *L'évolution de la Gestion des Ressources Humaines dans les entreprises de service public : analyse de l'introduction du modèle de la compétence dans les unités de France Télécom*, Thèse pour le Doctorat ès Sciences de Gestion, EHEC.

Defélix C. (1997), « Entreprises de service public : une seule gestion des ressources humaines ? », *Revue Française de Gestion*, n° 115, septembre-octobre, pp. 130-140.

Degenne A. (1993), « L'analyse des réseaux sociaux : bref panorama », *Flux (Noisy-Le-grand)*, n° 13-14, juillet-décembre, pp. 48-51.

Degenne A. et Forsé M. (1994), *Les réseaux sociaux, une analyse structurale en sociologie*, Collection U, série Sociologie, Paris : Armand Colin.

Degenne A. et Lebeaux M-O. (1993), « Les rôles conjugaux dans leur environnement social », *L'Année Sociologique*, Vol. 43, 3^{ème} série, pp. 253-268.

Demailly L. (1995), « Observer les pratiques d'évaluation », *Cahiers Lillois d'Economie et de Sociologie*, n° 25, pp. 79-100.

Desreumaux A. (1989), « Structures de l'entreprise », *Encyclopédie de gestion*, Article 134, Paris : Economica, pp. 2792-2793.

Desreumaux A. (1992), *Structures d'entreprise, analyse et gestion*, Collection Gestion, Paris : Vuibert.

Desreumaux A. (1996), « Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n° 107, janvier-février, pp. 86-108.

DiMaggio P.J. et Powell W.W. (1983), « The iron cage revisited : Institutional isomorphism and collective rationality in organization fields », *American Sociological Review*, Vol. 48, pp. 147-160.

Donnadieu G. (1990), « Le système de communication interne de l'entreprise », *Personnel*, n° 318, octobre.

Donnadieu G. et Dubois J. (1995), *Réguler le social dans l'entreprise. Crise ou mutation des relations sociales ?*, Paris : Editions Liaisons.

Donnadieu G. et Johnson S-A. (1993), *L'observation sociale au service du management*, Etude n° 121, mars, Paris : Entreprise & Personnel.

Donnadieu G. et Layole G. (1992), *La régulation sociale de l'entreprise. Théories et perspectives opérationnelles*, Etude n° 114, mars, Paris : Entreprise & Personnel.

Donzelot J. (1996), « Conditions d'émergence des observatoires sociaux territoriaux. Recherche MIRE », *Vie Sociale*, n° 1, pp. 33-38.

Doreian P. (1988), « Equivalence in a social network », *Journal of Mathematical Sociology*, Vol. 3, n° 3, pp. 243-282.

Dosi G., Teece D. et Winter S. (1990), « Les frontières des entreprises : vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise », *Revue d'Economie Industrielle*, n° 51, 1^{er} trimestre, pp. 238-254.

Dow M. (1990), « Les organisations sociales en réseau », *Notes de Conjoncture Sociale*, n° 341, 28 mai 1990, pp. 19-26.

Downs A. (1967), *Inside bureaucracy*, Boston, Little : Brown.

- Doz Y. (1994), « Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences clés », *Revue Française de Gestion*, n° 97, janvier-février, pp. 92-104.
- Doz Y. et Hamel G. (2000), *L'avantage des alliances : logiques de création de valeur*, Paris : Dunod.
- Drucker P. (1974), *Management : tasks, responsibilities and practices*, New York : Harper and Row.
- Du Cluzeau H. et Dancygier S. (1997), « Sensibiliser chaque cadre à l'exigence d'observation et d'écoute », *Les Cahiers*, Dossier Thématique : *Observer ou agir ? L'observation sociale dans les entreprises*, n° 5, mars, ENSPTT, pp. 47-52.
- Dubouchet L. (1998), « La connaissance du social : les enjeux d'aujourd'hui », in Martin G. (ed.), *La dynamique des politiques sociales. Observation, management, évaluation*, Paris : Editions L'Harmattan, pp. 31-36.
- Dyer J.H. et Nobeoka K. (2000), « Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network : the Toyota case », *Strategic Management Journal*, Vol. 21, n° 3, mars, pp. 345-367.
- Dyer L. (1987), « How does decentralization affect human resource departments », *Training and Development Journal*, Vol. 41, n° 2, pp. 20-23.
- Ehrenberg A. (1991), *Le culte de la performance*, Paris : Calmann-Levy.
- Eisenhardt K.M., Kahwajy J.L. et Bourgeois III L.J. (1997-a), « Conflict and strategic choice : how top management teams disagree », *California Management Review*, Vol. 39, n° 2, hiver, pp. 42-62.
- Eisenhardt K.M., Kahwajy J.L. et Bourgeois III L.J. (1997-b), « Taming interpersonal conflict in strategic choice : how top management teams argue, but still get along », in Papadakis V. et Barwise P. (eds.), *Strategic decisions : context, process and outcomes*, Boston, MA. : Kluwer Academic Publishers, pp. 65-83.
- Emerson R.M. (1972), « Exchange theory, Part 2 : Exchange relations and networks », in Berger J., Zelditch M. et Anderson B. (eds.), *Sociological theories in progress*, Vol. 2, Boston : Houghton-Mifflin, pp. 38-87.
- Enrègle Y. et Thiétart R.A. (1986), *Précis de direction et de gestion*, Paris : Editions d'Organisation.
- Evrard Y. (1993), « La satisfaction des consommateurs : état des recherches », *Revue Française du Marketing*, n° 144-145, pp. 53-65.
- Evrard Y., Pras B. et Roux E. (1993), *Market : études et recherches en marketing, Fondements, méthodes*, Paris : Nathan.
- Eymard-Duvernay F. (1999), « Les compétences des acteurs dans les réseaux », in Callon M., Cohendet P., Curien N., Dalle J-M., Eymard-Duvernay F., Foray D. et Schenk E., *Réseau et coordination*, Chapitre 5, Collection Innovation, Paris : Economica, pp. 153-178.
- Faivre J-P. (1993), « Méthodologie des enquêtes de satisfaction clientèle », *Revue Française du Marketing*, n° 144-145, pp. 67-89.
- Farastier D-A. (1995), « La GRH au service de la capacité d'adaptation de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n° 103, mars-avril-mai, pp. 43-55.
- Favereau O. (1991), « Irréversibilités et institutions : problèmes micro-macro », in Boyer R., Chavance B. et Godard O. (sous la direction de), *Les figures de l'irréversibilité en économie*, Paris : Editions de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, pp. 69-96.

- Feldmann M.S. et March J.G. (1991), « L'information dans les organisations : un signal et un symbole », in March J.G., *Décisions et organisations*, Chapitre 10, Collection Les Classiques E.O., Paris : Les Editions d'Organisation, pp. 255-275.
- Fernandez R. et Glazer J. (1991), « Striking for a bargain between completely informed agents », *American Economic Review*, mars, pp. 240-252.
- Fernandez R.M. et Gould R.V. (1994), « A dilemma of state power : brokerage and influence in the national health policy domain », *American Journal of Sociology*, Vol. 99, n° 6, pp. 1455-1491.
- Ferrand A. (1989), « Connaissances passagères et vieux amis. Les durées de vie des relations interpersonnelles », *Revue Suisse de Sociologie*, n° 2, pp. 431-439.
- Ferret J-P. et Portejoie M-L. (1998), *Répertoire des Entreprises Contrôlées Majoritairement par l'Etat au 31 décembre 1997*, Collection INSEE Résultats n° 148, décembre, INSEE.
- Festinger L., Schachter S. et Back K. (1950), *Social pressures in informal groups*, Standford, CA : Standford University Press.
- Fidler L.A. et Johnson J.D. (1984), « Communication and innovation implementation », *Academy of Management Review*, Vol. 9, n° 4, octobre, pp. 704-711.
- Finger M. et Ruchat B. (sous la direction de) (1997), *Pour une nouvelle approche du management public. Réflexions autour de Michel Crozier*, Paris : Seli Arslan.
- Fiol M. (1991), *La convergence des buts dans l'entreprise*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris IX-Dauphine, juin.
- Fitz-Enz J. (1984), *How to measure human resources management*, New York : Mc Graw Hill.
- Fitz-enz J. (1997), « The truth about best practices : what they are and how to apply them », *Human Resource Management*, Vol. 36, n° 1, pp. 97-103.
- Flap H. et Völker B. (2001), « Goal specific social capital and job satisfaction. Effects of different type of networks on instrumental and social aspects of work », *Social Networks*, Vol. 23, n° 4, octobre, pp. 297-320.
- Flap H., Bulder B. et Völker B. (1998), « Intra-organizational networks and performance : a review », *Computational and Mathematical organization theory*, Vol. 4, n° 2, pp. 109-147.
- Flichy P. (1995), *L'innovation technique*, Collection Sciences et Société, Paris : Editions La Découverte.
- Forsé M. (1991), « Contribution à une morphologie des rôles réticulaires », *Sociétés Contemporaines*, n° 5, mars, pp. 43-53.
- Fourgous J-M. et Iturralde B. (1991), *Mesurer et améliorer le climat social dans l'entreprise*, Paris : Les Editions d'Organisation.
- Frank K.A. (1995), « Identifying cohesive subgroups », *Social Networks*, Vol. 17, n° 1, pp. 27-56.
- Frank K.A. (1996), « Mapping interactions within and between cohesive subgroups », *Social Networks*, Vol. 18, n° 2, pp. 93-119.
- Fransman M. (1994), « Information, knowledge, vision and theories of the firm », *Industrial and Corporate Change*, Vol. 3, n° 3, pp. 713-757.
- Freeman L.C. (1979), « Centrality in social networks : conceptual clarification », *Social Networks*, Vol. 1, n° 3, pp. 215-239.

- Freeman L.C. (1992), « The sociological concept of "group" : an empirical test of two models », *American Journal of Sociology*, Vol. 98, n° 1, pp. 152-166.
- Freeman L.C. (1995), « Un modèle de la structure des interactions dans les groupes », *Revue Française de Sociologie*, Vol. 36, n° 4, pp. 743-757.
- Freeman L.C. et Ruan D. (1997), « An international comparative study of interpersonal behavior and role relationships », *L'Année Sociologique*, Vol. 47, n° 1, pp. 89-115.
- Freud S. (1959), *Group Psychology and the analysis of the Ego*, New York : W.W. Norton.
- Friedberg E. (1992), « Organisation », in Boudon R. (sous la direction), *Traité de Sociologie*, Paris : PUF, pp. 351-387.
- Friedberg E. (1993), *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*, Collection Points Essais, n° 341, Paris : Editions du Seuil.
- Friedkin N. (1981), « The development of structure in random networks : an analysis of the effects of increasing network density on five measures of structure », *Social Networks*, Vol. 3, pp. 41-52.
- Friedkin N.E. (1991), « Theoretical foundations for centrality measures », *American Journal of Sociology*, Vol. 96, n° 6, pp. 1478-1504.
- Froehlicher T. (2000), « La dynamique de l'organisation relationnelle : conventions et réseaux sociaux au regard de l'enchevêtrement des modes de coordination », *Revue Finance, Contrôle, Stratégie*, Vol. 3, n° 2, juin, pp. 113-143.
- Gaffard J-L. (1995), « Information, coordination et organisation de l'industrie », in Rainelli M., Gaffard J-L. et Asquin A. (coordonné par), *Les nouvelles formes organisationnelles*, Chapitre 1, Paris : Economica, pp. 1-10.
- Galambaud B. (1988), *L'initiative contrôlée ou le nouvel art du manager*, Paris : Entreprise moderne d'édition.
- Galaskiewicz J. et Wasserman S. (1989), « Mimetic processes within an interorganizational field : an empirical test », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 34, n° 3, septembre, pp. 454-479.
- Galey B. (2001), *Les démarches d'observation sociale. Evaluation des pratiques et proposition d'un cadre de conception à partir d'une recherche clinique*, Thèse pour le Doctorat ès Sciences de Gestion, Université Jean Moulin Lyon 3, IAE, 18 décembre, Lyon.
- Garrouste P. et Gonzalez S. (1995), « Information, processus d'apprentissage, et évolution d'un réseau : le cas du GBM », *Economies et Sociétés*, Série Dynamique technologique et organisation, W. n° 2, Vol. 9, pp. 119-138.
- Gavini C. (1995), « Les obstacles à la transversalité de la G.R.H. : essai d'analyse systémique », *Actes du 6^{ème} Congrès de l'Association Française de Gestion des Ressources Humaines*, Poitiers, 23 et 24 novembre, pp. 561-567.
- Genelot D. (1992), *Manager dans la complexité. Réflexions à l'usage des dirigeants*, Paris : INSEP éditions.
- Germain C. (1995), « De l'organisation mécaniste à l'organisation complexe : réflexions sur l'évolution des modèles organisationnels et son influence sur la fonction contrôle de gestion », Papier de recherche de l'Institut de Gestion de Rennes n° 72, mai.
- Gilly J-P. et Grossetti M. (1993), « Organisations, individus et territoires. Le cas des systèmes locaux d'innovation », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n° 3, novembre, pp. 449-468.

- Giorgiou P. (1973), « The goal paradigm and notes, toward a counter paradigm », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 18, n° 3, pp. 291-310.
- Giraud C. (1987), *Bureaucratie et changement. Le cas de l'administration des télécommunications*, Paris : L'Harmattan.
- Giraud C. (1992), « L'observation sociale : une autre conception de l'organisation », *Revue Française de Gestion*, n° 87, janvier-février, pp. 5-17.
- Giraud C. (1993), *L'action commune. Essai sur les dynamiques organisationnelles*, Collection Logiques Sociales, Paris : L'Harmattan.
- Glais M. et Sage E. (1997), « Evaluation des actifs incorporels », in Simon Y. et Joffre P. (sous la direction), *Encyclopédie de gestion*, Article 64, Tome 2, 2^{ème} édition, Paris : Economica, pp. 1291-1309.
- Gobeli D. et Larson W. (1987), « Relative effectiveness of different project structures », *Project Management Journal*, Vol. 18, n° 2, pp. 81-85.
- Goldhaber G.M. (1986), *Organizational Communication*, 4^{ème} édition, Dubuque, Iowa : Brown.
- Gortner H.F., Mahler J. et Bell Nicholson J. (1994), *La gestion des organisations publiques*, Presses de l'Université du Québec.
- Gotlieb J.B., Grewal D. et Brown S.W. (1994), « Consumer satisfaction and perceived quality : complementary or divergent constructs ? », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, n° 6, pp. 875-885.
- Grafmeyer Y. et Joseph I. (1979), *L'école de Chicago*, Paris : Editions du Champs Urbain.
- Granovetter M. (1982), « The strength of weak ties, a network theory revisited », in Marsden P.V. et Lin N. (eds.), *Social structure and network analysis*, Beverly Hills : Sage, pp. 85-111.
- Granovetter M. (1985), « Economic action and social structure : the problem of embeddedness », *American Journal of Sociology*, Vol. 91, n° 3, pp. 481-510.
- Granovetter M. (2000), « Action économique et structure sociale : le problème de l'encastrement », in *Le marché autrement. Les réseaux dans l'économie*, Collection Sociologie économique, Paris : Desclée de Brouwer, pp. 75-114.
- Granovetter M.S. (1973), « The strength of weak ties », *American Journal of Sociology*, Vol. 78, n° 6, pp. 1360-1380.
- Gratacap A. (1997), « Systèmes dynamiques non linéaires et processus de décision », *Direction et Gestion des entreprises*, n° 166, pp. 38-46.
- Grönroos C. (1984), « A service quality model and its marketing implications », *European Journal of Marketing*, Vol. 18, n° 4, pp. 36-44.
- Grönroos C. (1993), « Towards a third phase in service quality research : challenges and future directions », in Swartz T.A., Bowen D.E. et Brown S.E. (eds.), *Advances in Services Marketing and Management : research and practice*, Vol. 2, Greenwich, C.T. : Jai Press, pp. 49-64.
- Gruère J-P. (1991), « Introduction », in Aubert N., Jabes J., Laroche H. et Michel S., *Management, aspects humains et organisationnels*, Paris : PUF Fondamental, pp. 9-42.
- Guérin G. et Wils T. (1992), *Gestion des ressources humaines. Du modèle traditionnel au modèle renouvelé*, Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal.

- Guérin G. et Wils T. (1996), « Gestion des ressources humaines : le nouveau paradigme, ses limites et ses exigences », in Murray G., Morin M-L. et Da Costa I. (sous la direction de), *L'état des relations professionnelles, traditions et perspectives de recherche*, Collection Travail, Octares Editions, Toulouse, pp. 188-218.
- Guibert C. (1997), « Développer une pédagogie de l'action », *Les Cahiers*, Dossier Thématique : *Observer ou agir ? L'observation sociale dans les entreprises*, n° 5, mars, ENSPTT, pp. 53-55.
- Guilhon B. et Gianfaldoni P. (1990), « Chaînes de compétences et réseaux », *Revue d'Economie Industrielle*, n° 51, 1^{er} trimestre, pp. 97-112.
- Gulati R. (1998), « Alliances and networks », *Strategic Management Journal*, Vol. 19, n° 4, avril, pp. 293-317.
- Guyon C. (1997), « De la managérialisation du secteur public à un véritable métissage public-privé ? », *Revue Française de Gestion*, n° 115, septembre-octobre, pp. 141-154.
- Hage J., Aiken M. et Marrett C.B. (1971), « Organization structure and communications », *American Sociological Review*, Vol. 36, n° 5, octobre, pp. 860-871.
- Hall A. et Wellman B. (1985), « Social networks and social support », in Cohen S. et Syme S.L. (eds.), *Social support and health*, New York : Academic Press, pp. 23-41.
- Halperin M.H. (1978), « Shaping the flow of information », in Rourke E. (ed.), *Bureaucratic power in national politics*, 3^{ème} édition, Boston, Little, Brown, pp. 102-115.
- Hansen M.T. (1999), « The search-transfer problem : the role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, n° 1, mars, pp. 82-111.
- Hartley J-F. (1994), « Case studies in organizational research », in Cassel C. et Symon G. (eds.), *Qualitative methods in organizational research : a practical guide*, London : Sage, pp. 208-229.
- Hatchuel A. (1994), « Apprentissages collectifs et activités de conception », *Revue Française de Gestion*, n° 99, juin-juillet-août, pp. 109-120.
- Hatchuel A. (1995), « Les paradoxes du management public », in Colloque de Cerisy, *Le service public ? La voie moderne*, Paris : Editions La découverte, pp. 17-30.
- Hatzfeld H. et Spiegelstein J. (2000), *Méthodologie de l'observation sociale. Comprendre, évaluer, agir*, Collection Action Sociale, Paris : Dunod.
- Hausknecht D.R. (1990), « Measurement scales in consumer satisfaction/dissatisfaction », *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, vol. 3, pp. 1-11.
- Henry C. (1998), « La libéralisation des services publics », *Sociétal*, n° 19, mai, pp. 43-46.
- Herzberg F. (1966), *Work and the nature of man*, New York : The Mentor Executive.
- Herzberg F., Mausner B. et Snyderman B. (1959), *The motivation to work*, New York : John Wiley and Sons.
- Hiltrop J-M. (1996), « The impact of human resource management on organisational performance : theory and research », *European Management Journal*, Vol. 14, n° 6, décembre, pp. 628-637.
- Hirigoyen G. (1997), « Stratégie et finance. Approche par la création de valeur », in Simon Y. et Joffre P. (sous la direction), *Encyclopédie de gestion*, Article 162, Tome 3, 2^{ème} édition, Paris : Economica, pp. 3064-3092.

- Hobbes T. (1971), *Léviathan*, Paris : Editions Sirey.
- Holloway J., Lewis J. et Mallory G. (1995), *Performance measurement and evaluation*, The Open University, London : Sage Publications.
- Iacobucci D., Grayson K.A. et Ostrom A.L. (1994), « The calculus of service quality and customer satisfaction : theoretical and empirical differentiation and integration », *Advances in Services Marketing and Management*, Vol. 3, Greenwich, C.T. : Jai Press, pp. 1-67.
- Ibarra H. (1992), « Homophily and differential returns : sex differences in network structure and access in an advertising firm », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, n° 3, pp. 422-447.
- Ibarra H. (1993), « Personal networks of women and minorities in management : a conceptual framework », *Academy of Management Review*, Vol. 18, n° 1, janvier, pp. 56-87.
- Igalens J. (1991), *Audit des ressources humaines*, Paris : Editions Liaisons.
- Igalens J. (1994), *Audit des ressources humaines*, 2^{ème} édition, Collection Option gestion, Paris : Editions Liaisons.
- Igalens J. (1996), « Préface. Tous D.R.H., la logique du partage de la fonction », in Peretti J-M. (sous la direction), *Tous DRH*, Paris : Les Editions d'Organisation, pp. 19-26.
- Igalens J. (2000), *Audit des ressources humaines*, Collection Entreprise & Carrières, 3^{ème} édition, Rueil-Malmaison : Editions Liaisons.
- Igalens J. et Joras M. (2002), *La responsabilité sociale de l'entreprise : comprendre, rédiger le rapport annuel*, Paris : Editions d'Organisation.
- Igalens J. et Loignon C. (1997), *Prévenir les conflits et accompagner les changements. L'observation sociale au service des entreprises et des administrations*, Paris : Maxima.
- Igalens J. et Peretti J-M. (1982), *Le bilan social de l'entreprise*, Que-sais-je ?, n° 1836, 2^{ème} édition, Paris : Presses Universitaires de France.
- Igalens J. et Peretti J-M. (1996), « Pouvoir et gestion des ressources humaines : une évolution contrastée », in *Pouvoir et Gestion*, n° 5, Collection Histoire, Gestion, Organisations, 29 et 30 novembre, Presses de l'Universitaire des Sciences Sociales de Toulouse, pp. 515-520.
- Igalens J. et Roussel P. (1998), *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*, Collection Recherche en Gestion, Paris : Economica.
- Imai K-I., 1992, « The japanese pattern of innovation and its evolution », in Rosenberg and al. (eds.), *Technology and the wealth of nations*, Standford : Standford University Press, pp. 225-246.
- Institut de l'Entreprise (1991), « La modernisation de la Gestion des Ressources Humaines du secteur public », *Revue Française d'Administration Publique*, n° 59, juillet-septembre, pp. 413-426.
- Isambert F-A. (1985), « Un programme fort en sociologie de la science ? », *Revue Française de Sociologie*, Vol. XXVI, n° 3, juillet-septembre, pp. 485-508.
- Jacobson E. et Seashore S. (1951), « Communications patterns in complex organizations », *Journal of Social Issues*, Vol. 7, pp. 28-40.
- Jensen M.C. et Meckling W.H. (1976), « Theory of the firm : managerial behavior, agency costs and ownership structure », *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, octobre, pp. 305-360.

- Johnston R. (1995), « The zone of tolerance : exploring the relationship between service transactions and satisfaction with the overall service », *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 6, n° 2, pp. 46-61.
- Joly P-B. et Mangematin V. (1995), « Les acteurs sont-ils solubles dans les réseaux ? », *Economies et Sociétés*, Série Dynamique technologique et organisation, W. n° 2, Vol. 9, pp. 17-50.
- Jouan R. (2000), « Pour un syndicalisme, acteur de la régulation des relations de travail », *La Revue de la Confédération Française Démocratique du Travail*, n° 30, avril, pp. 27-31.
- Jousserand O. (1995), « L'évolution du système d'information des ressources humaines », *Actes du 6^{ème} Congrès de l'Association Française de Gestion des Ressources Humaines*, Poitiers, 23 et 24 novembre, pp. 771-773.
- Kadushin C. (1982), « Social density and mental health », in Marsden P.V. et Lin N. (eds.), *Social structure and network analysis*, Beverly Hills : Sage, pp. 147-158.
- Kadushin C. (2002), « The motivational foundation of social networks », *Social Networks*, Vol. 24, n° 1, janvier, pp. 77-91.
- Kalika M. (1988), *Structures d'entreprises : réalités, déterminants, performances*, Paris : Editions Economica.
- Kalika M. (1989), « Organigramme : organisation pratique de l'entreprise », in Simon Y. et Joffre P. (sous la direction), *Encyclopédie de gestion*, Tome 2, Article 97, Paris : Economica, pp. 1989-2007.
- Kalika M. (1995), *Structures d'entreprises. Réalités, déterminants performances*, 2^{ème} édition, Paris : Economica.
- Kano N. (1993), « A perspective on quality activities in American firms », *California Management Review*, Vol. 35, n° 3, pp. 12-31.
- Katz D. et Kahn R.L. (1966), *The social psychology of organizations*, New York : John Wiley and Son.
- Kaufmann J-C. (1996), *L'entretien compréhensif*, Paris : Editions Nathan.
- Kerr C. et Siegel A. (1954), « The interindustry propensity to strike. An international comparison », in Kornhauser A., Dubin R. et Ross A.M. (eds.), *Industrial conflict*, New York : Mc Graw-Hill.
- Killworth P.D. et Bernard H.R. (1974), « CATIJ : a new sociometric and its application to a prison living unit », *Human Organization*, Vol. 33, n° 4, pp. 335-350.
- King N. (1994), « The qualitative research interview », in Cassel C. et Symon G., *Qualitative methods in organizational research*, London : Sage, pp. 14-36.
- Klein B. (1983), « Contracting costs and residual claims : the separation of ownership and control », *Journal of Law and Economics*, Vol. 26, pp. 367-374.
- Knoke D. et Burt R.S. (1983), « Prominence », in Burt R.S. et Miner M.J. (eds.), *Applied network analysis : a methodological introduction*, Beverly Hills, CA : Sage, pp. 195-222.
- Kogut B. et Zander U. (1992), « Knowledge of the firm, combinative capacities and the replication of technology », *Organization Science*, Vol. 3, n° 3, août, pp. 383-397.
- Koskas J-C. (1997), « Les liaisons entre qualité-satisfaction-fidélité », *Revue Française du Marketing*, n° 164, pp. 89-101.

- Koza M.P. et Thoenig J-C. (1995), « Organizational theory at the crossroads : some reflections on european and united states approaches to organizational research », *Organization Science*, Vol. 6, n° 1, janvier-février, pp. 1-8.
- Krackhardt D. (1987), « Cognitive social structures », *Social Networks*, n° 9, pp. 109-134.
- Krackhardt D. (1990), « Assessing the political landscape : structure, cognition, and power in organizations », *Administrative science quarterly*, n° 35, pp. 342-369.
- Krackhardt D. (1994), « Graph theoretical dimensions of informal organizations », in Carley K.M. et Prietula M.J. (eds.), *Computational Organizational Theory*, Hillsdale, N.J. : Lawrence Erlbaum Ass. Publishers, pp. 89-111.
- Krackhardt D. et Brass D.J. (1994), « Intraorganizational networks. The micro side », in Wasserman S. et Galaskiewicz J. (eds.), *Advances in Social Network Analysis, Research in the social and behavioral sciences*, Chap. 8, Thousand Oaks, London, New Delhi : Sage Publications, pp. 207-229.
- Krackhardt D. et Hanson J.R. (1993), « Informal networks : the company behind the chart », *Harvard Business Review*, Vol. 71, n° 4, juillet-août, pp. 104-111.
- Krackhardt D. et Porter L.W. (1985), « When friends leave : a structural analysis of the relationship between turnover and stayer's attitudes », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 30, n° 2, juin, pp. 242-261.
- Krackhardt D. et Porter L.W. (1986), « The snowball effect : turnover embedded in communication networks », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, n° 1, février, pp. 50-55.
- Labbé D. (1994), « Comités d'entreprise : les configurations électorales », *Travail et Emploi*, n° 59, pp. 64-73.
- Labbé D. et Landier H. (1999), *Les relations sociales dans l'entreprise*, Collection Liaisons Sociales, Paris : Editions Liaisons.
- Labianca G., Brass D.J. et Gray B. (1998), « Social networks and perceptions of intergroup conflict : the role of negative relationships and third parties », *Academy of Management Journal*, Vol. 41, n° 1, février, pp. 55-67.
- Lagrange H. (1992), « Appréhension et préoccupation sécuritaire », *Déviance et Société*, Vol. 16, n° 1, pp. 1-29.
- Lambin J-J. (1990), *La recherche en marketing*, Paris : Mc Graw-Hill.
- Lane P.J. et Lubatkin M. (1998), « Relative absorptive capacity and interorganizational learning », *Strategic Management Journal*, Vol. 19, n° 5, mai, pp. 461-477.
- Lapra J-P. (1992), *L'évaluation du personnel dans l'entreprise, un nouveau dynamisme dans la gestion des ressources humaines*, Paris : Dunod.
- Latour B. (1984), *Les microbes : guerres et paix*, Paris : Editions A.M. Métailié.
- Latour B. (1989), *La science en action. Introduction à la sociologie des sciences*, Collection Folio Essais n° 267, Paris : Editions La Découverte.
- Latour B. (1991), *Nous n'avons jamais été modernes. Essai d'anthropologie symétrique*, Paris : Editions La Découverte.
- Latour B. (1992), « Introduction », in Centre de Sociologie de l'Innovation, *Ces réseaux que la raison ignore*, Collection Logiques Sociales, Paris : Editions L'Harmattan.
- Latour B. (1993), « Can sociology of science teach anything to the study of organization ? », *Draft for the EGOS meeting*, 8th of July , Paris.

- Latour B. (1994), « Une sociologie sans objet ? Remarques sur l'interobjectivité », *Sociologie du travail*, Vol. 36, n° 4, pp. 587-607.
- Latour B. (1995), « Philosophie contre sociologie des sciences, une querelle enfin dépassée ? », *Le Débat*, janvier.
- Latour B. (1996), « Que peuvent apporter l'histoire et la sociologie des sciences aux sciences de gestion ? », *Conférence-Débat aux XIII^{èmes} journées nationales des IAE*, 16 et 17 Avril, Toulouse.
- Latour B., Mauguin P. et Teil G. (1990), « Comment suivre les innovations ? Le graphe socio-technique », *Gérer et Comprendre*, n° 20, septembre, pp. 62-79.
- Lauzon L.P. (1981), *La comptabilité sociale*, Montréal : Edition Sciences et Culture.
- Lawrence P. et Lorsch J. (1967), « Differentiation and integration in complex organizations », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12, juin, pp. 1-47.
- Lazega E. (1998), *Réseaux sociaux et structures relationnelles*, Que sais-je ?, n° 3399, Paris : PUF.
- Lazega E. (1992), « Analyse de réseaux d'une organisation collégiale : les avocats d'affaires », *Revue Française de Sociologie*, Vol. 33, n° 4, octobre-décembre, pp. 559-589.
- Lazega E. (1994-a), « Conflits d'intérêts dans les cabinets américains d'avocats d'affaires : concurrence et auto-régulation », *Sociologie du Travail*, Vol. 36, n° 3, pp. 315-336.
- Lazega E. (1994-b), « Analyse de réseaux et sociologie des organisations », *Revue Française de Sociologie*, Vol. 35, n° 2, pp. 293-320.
- Lazega E. (1996), « Arrangements contractuels et structures relationnelles », *Revue Française de Sociologie*, Vol. 37, n° 3, pp. 439-456.
- Lazega E. (1999-a), « Generalized exchange and economic performance : social embeddedness of labor contracts in a corporate law partnership », in Leenders R. et Gabbay S. (éd. par), *Corporate Social Capital and liability*, Chapitre 13, Boston, Dordrecht, London : Kluwer Academic Publishers, pp. 237-265.
- Lazega E. (1999-b), « Le phénomène collégial : une théorie structurale de l'action collective entre pairs », *Revue Française de Sociologie*, Vol. 40, n° 4, pp. 639-670.
- Le Gorrec P. (1997), « Réduire le fossé entre décideurs et observateurs », *Les Cahiers*, Dossier Thématique : *Observer ou agir ? L'observation sociale dans les entreprises*, n° 5, mars, ENSPTT, pp. 35-36.
- Le Moigne J-L. (1979), « Informer la décision ou décider de l'information », *Economie et Société*, Série Sciences de Gestion, n° 1, pp. 889-918.
- Lebart L. et Salem A. (1994), *Statistique textuelle*, Paris : Dunod.
- Lengnick-Hall M.L. et Lengnick-Hall C.A. (1999), « Expanding customer orientation in the HR function », *Human Resource Management*, Vol. 38, n° 3, pp. 201-214.
- Leonard-Barton D. (1995), *Wellspring of knowledge, building and sustaining the sources of innovation*, Chapitre 6, Boston, MA. : Harvard Business School Press.
- Lequin Y. (1991), *Comptabilité et responsabilité sociale de l'entreprise*, Thèse ESA Grenoble.
- Lerch C., Llerena P. et Sonntag M. (1996), « Cohérence et performance : évaluation d'une réorganisation dans une PME », in Cohendet P., Jacot J-H. et Lorino P. (sous la direction de), *Cohérence, pertinence et évaluation*, Collection Gestion, Paris : Economica, pp. 227-243.

- Levinthal D. et March J.G. (1981), « A model of adaptative organizational search », *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 2, n° 4, décembre, pp. 307-333.
- Levitt B. and March J.G. (1988), « Organizational learning », *Annual Review of Sociology*, Vol. 14, pp. 319-340.
- Levy-Leboyer C. (1996), *Evaluation du personnel. Quels objectifs ? Quelles méthodes ?*, Paris : Les Editions d'Organisation.
- Liaisons Sociales*, 5 décembre 1991, C2, p. 438.
- Lienhard A. (2002), « Nouvelles régulations économiques : commentaire du décret n° 2002-803 du 3 mai 2002 », *Le Dalloz, Cahier Droit des Affaires*, n° 20, 23 mai, pp. 1649-1657.
- Lincoln J.R. et Miller J. (1979), « Work and friendship ties in organizations : a comparative analysis of relational networks », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, n° 2, juin, pp. 181-199.
- Livian Y-F. et Herreros G. (1994), « L'apport des économies de la grandeur : une nouvelle grille d'analyse des organisations ? », *Revue Française de Gestion*, n° 104, novembre-décembre, pp. 43-59.
- Llosa S. (1997), « L'analyse de la contribution des éléments du service à la satisfaction : un modèle tétraclasse », *Décisions Marketing*, n° 10, janvier-avril, pp. 81-88.
- Loignon C. (1997), « Structurer, diffuser et faire pratiquer l'observation sociale », *Les Cahiers*, Dossier Thématique : *Observer ou agir ? L'observation sociale dans les entreprises*, n° 5, mars, ENSPTT, pp. 41-45.
- Lorino P. (1995), *Comptes et récits de la performance*, Paris : Les Editions d'Organisation.
- Lorrain F. et White H.C. (1971), « Structural equivalence of individuals in social networks », *Journal of Mathematical Sociology*, Vol. 1, pp. 49-80.
- Louart P. (1996), « Introduction. Enjeux et mesures d'une GRH performante », in Fericelli A-M. et Sire B. (eds.), *Performance et ressources humaines*, Paris : Economica, pp. 1-15.
- Louart P. (1997), « Structures organisationnelles : vers un continuum public-privé », *Revue Française de Gestion*, n° 115, septembre-octobre, pp. 14-25.
- Louart P. (1999), « Evaluation », in Le Duff R. (sous la direction de), *Encyclopédie de la Gestion et du Management*, Paris : Editions Dalloz, pp. 381-382.
- Lutz R. et Bettman J.R. (1977), « Multi-attribute models in marketing », in Woodside A., Sheth J. et Bennet P. (eds.), *Consumer and industrial buying behavior*, North Holland, pp. 137-140.
- Maddox R.N. (1981), « Two-factor theory and consumer satisfaction : replication and extension », *Journal of Consumer Research*, Vol. 8, juin, pp. 97-102.
- Maggi-Germain N. (1996), *Négociation collective et transformations de l'entreprise publique à statut*, Collection Bibliothèque de Droit Social, Tome 30, Paris : Librairie Générale de Droit et de Jurisprudence.
- Magniadas J. (1996), « Contrats de travail et rapports sociaux », in Andréani T., Gaudeaux J-F. et Naud D. (sous la direction de), *L'entreprise : lieu de nouveaux contrats ?*, Paris : L'Harmattan, pp. 185-210.
- Mahieu C. (1994), « Les nouvelles formes d'organisation du travail : les enjeux des expériences actuelles », *Economies et Sociétés*, Série Sciences de Gestion, SG. n° 20, Vol. 28, mai, pp. 161-187.

- Malleret V. (1998), « L'évaluation des performances des services fonctionnels : une étude empirique », *Finance, Contrôle, Stratégie*, Vol. 1, n° 1, mars, pp. 145-168.
- Mangematin V. (1993), « Compétition technologique : les coulisses de la mise sur le marché », *Gérer et Comprendre*, n° 31, juin, pp. 4-16.
- March J.G. (1991-a), *Décisions et organisations*, Collection Les Classiques E.O., Paris : Les Editions d'Organisation.
- March J.G. (1991-b), « Systèmes d'information et prise de décision : des liens ambigus », in March J.G., *Décisions et organisations*, Chapitre 9, Collection Les Classiques E.O., Paris : Les Editions d'Organisation, pp. 231-254.
- March J.G. (1994-a), « Three lectures on efficiency and adaptiveness in organizations », *Research Report*, n° 32, Swedish School of Economics and Business Administration, Helsingfors.
- March J.G. (1994-b), *A primer on decision making : how decisions happen*, New York : The Free Press.
- March J.G. (1996), « Continuity and change in theories of organizational action », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, n° 2, juin, pp. 278-287.
- March J.G. et Simon H.A. (1974), *Les organisations. Problèmes psycho-sociologiques*, Collection Organisation et Sciences Humaines, Paris : Dunod.
- March J.G. et Simon H.A. (1991), *Les organisations. Problèmes psycho-sociologiques*, 2^{ème} édition, Collection Systémique, Paris : Dunod.
- Margirier G. (1990), « L'impact des technologies d'information sur les performances et l'organisation de la firme : le cas des réseaux locaux industriels », *Revue d'Economie Industrielle*, n° 51, 1^{er} trimestre, pp. 75-96.
- Markovsky B., Willer D. et Patton T. (1988), « Power relations in exchange networks », *American Sociological Review*, Vol. 53, avril, pp. 220-236.
- Marmuse C. (1997), « Performance », in Simon Y. et Joffre P. (sous la direction), *Encyclopédie de gestion*, Article 118, Tome 2, 2^{ème} édition, Paris : Economica, pp. 2194-2208.
- Marsden P.V. (1982), « Brokerage behavior in restricted exchange networks », in Marsden P.V. et Lin N. (eds.), *Social structure and network analysis*, Beverly Hills, CA : Sage.
- Marsden P.V. (1983), « Restricted access in networks and models of power », *American Journal of Sociology*, Vol. 88, n° 4, pp. 686-717.
- Marsden P.V. (1990), « Network data and measurement », *Annual review of sociology*, n° 16, pp. 435-463.
- Martin C. (2000), « A propos du système non contractuel à la française », in Thuderoz C. et Giraud-Héraud A. (coordonné par), *La négociation sociale*, Collection CNRS Sociologie, Paris : CNRS Editions, pp. 209-219.
- Martin G. (1998), *La dynamique des politiques sociales. Observation, management, évaluation*, Paris : Editions L'Harmattan.
- Martory B. (1990), *Contrôle de gestion sociale*, Paris : Vuibert.
- Martory B. et Crozet D. (1986), *Gestion des ressources humaines*, Paris : Editions Nathan.
- Martory B. et Crozet D. (2001), *Gestion des ressources humaines. Pilotage social et performances*, 4^{ème} édition, Paris : Dunod.

- Maurice M. (1994), « Acteurs, règles et contextes. A propos des formes de régulation sociale et de leur mode de généralisation », *Revue Française de Sociologie*, Vol. 35, n° 4, octobre-décembre, pp. 645-658.
- Mayère A. (1993), « Sciences de gestion et sciences de l'information : fragments d'un discours inachevé », *Revue Française de Gestion*, n° 96, novembre-décembre, pp. 102-116.
- Mazis M.B., Athola O.T. et Klippel E. (1975), « A comparison of four multi-attribute models in the prediction of consumer attitudes », *Journal of Consumer Research*, Vol. 2, n° 1, pp. 38-52.
- McDougall G.H.G. et Levesque T.J. (1992), « The measurement of service quality : some methodology issues », *Séminaire International de Recherche en Management des Activités de Service*, Vol. 2, Aix-en-Provence : I.A.E., pp. 411-431.
- Mehra A., Kilduff M. et Brass D.J. (2001), « The social networks of high and low self-monitors : implications for workplace performance », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 46, n° 1, mars, pp. 121-146.
- Ménard C., 1995, « La nature de l'innovation organisationnelle. Eléments de réflexion », *Revue d'Economie Industrielle*, Hors-série, Numéro exceptionnel, pp. 173-192
- Ménard J-Y. et Barreau J. (1997), *Stratégies de modernisation et réactions du personnel. Le cas de trois entreprises publiques d'électricité : Electricité De France, Hydro-Québec & Société Hongroise d'Electricité*, Collection Logiques Sociales, Paris : L'Harmattan.
- Merck B., Fabre M., Proust M-A., Ridet F. et Romanet M. (2002), *Equipes RH acteurs de la str@tégie. L'e-RH : mode ou révolution ?*, Collection de l'Institut Manpower, Paris : Editions d'Organisation.
- Meyer J.W. et Rowan B. (1977), « Institutionalized organizations : formal structures as myth and ceremony », *American Journal of Sociology*, Vol. 83, n° 2, pp. 340-363.
- Michel S. et Ledru M. (1990), « Description des compétences et formation », *Education Permanente*, n° 105, pp. 109-115.
- Midler C. (2000), *L'auto qui n'existait pas, management des projets et transformation de l'entreprise*, Collection Stratégies et Management, Dunod : Paris.
- Miles R.E. and Snow C.C. (1995), « The new network firm : a spherical structure built on a human investment philosophy », *Organizational Dynamics*, Vol. 23, n° 4, pp. 5-18.
- Miller J.A. (1977), « Studying satisfaction, modifying models, eliciting expectations, posing problems and making meaningful measurements », in Hunt H.K. (ed.), *Conceptualization and measurement of consumer satisfaction and dissatisfaction*, Cambridge, M.A. : Marketing Science Institute, pp. 72-91.
- Mingasson L. (1993), « Au plus près de l'utilisateur », *Informations sociales*, « Observer le social », n° 27, pp. 44-47.
- Mintzberg H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Paris : Les Editions d'Organisation.
- Mintzberg H. (1986), *Le pouvoir dans les organisations*, Paris : Les Editions d'Organisation.
- Mizruchi M.S. (1994), « Social network analysis : recent achievements and current controverses », *Acta Sociologica*, Vol. 37, n° 4, pp. 329-343.
- Mizruchi M.S., Mariolis P., Schwartz M. et Mintz B. (1986), « Techniques for disaggregating centrality scores in social networks », in Tuma N.B. (ed.), *Sociological Methodology*, San Francisco : Jossey-Bass, pp. 26-48.

- Moch M.K. (1980), « Job involvement, internal motivation and employee' integration into networks of work relationships », *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 25, n° 1, février, pp. 15-31.
- Moessinger P. (1996), *Irrationalité individuelle et ordre social*, Genève : Librairie Droz.
- Mohrman A.M., Resnick-West S.M. et Lawler III E.E. (1989), *Designing performance appraisal systems. Aligning appraisals and organizational realities*, San Francisco : Jossey-Bass Publishers.
- Moison J-C. et Weil B. (1992), « Groupes transversaux et coordination technique dans la conception d'un nouveau véhicule », *Cahiers de Recherche du Centre de Gestion Scientifique*, n° 3, Ecole des Mines de Paris.
- Morel C. (1994), *La grève froide : Stratégies syndicales et pouvoir patronal*, 2^{ème} édition, Toulouse : Octarés éditions.
- Morgan S.L. (2000), « Social capital, capital goods, and the production of learning », *Journal of Socio-Economics*, Vol. 29, n° 6, pp. 591- 595.
- Morin E.M., Savoie A. et Beaudin G. (1994), *L'efficacité de l'organisation. Théories, représentations et mesures*, Collection HEC, Montréal : Gaëtan Morin éditeur.
- Mottis N., Ponsard J-P. et Tanguy H. (1995), « Transversalité et réactivité des organisations. De la planification des interfaces techniques à l'articulation des compétences », *Revue Française de Gestion*, n° 104, juin-juillet-août, pp. 102-111.
- Mulkay M.J., Gilbert G.N. and Woolgar S. (1975), « Problem areas and research networks in science », *Sociology*, Vol. 9, n° 2, pp. 187-203.
- Mustar P. et Callon M. (1992), « Réseaux de l'innovation », in Curien N. (sous la direction de), *Economie et Management des entreprises de réseau, économie des réseaux, réseaux organisateurs, management en réseau*, ENSPTT, Paris : Economica, pp. 115-130.
- Nelson R. et Sydney W. (1982), *An evolutionary theory of economic change*, Cambridge Mass : Harvard University Press.
- Nelson R.E. (1986), « Social networks and organizational intervention : insights from an area-wide labor-management committee », *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 22, n° 1, pp. 65-76.
- Nelson R.E. et Mathews K.M. (1991), « Network characteristics of high-performing organizations », *The Journal of Business Communication*, Vol. 28, n° 4, automne, pp. 367-386.
- Nelson R.R. et Winter S. (1982), *An evolutionary theory of economic change*, Cambridge : The Belknap Press of Harvard University Press.
- Neuville J-P. (2000), « Au-delà du pouvoir. Négociation et régimes de coopération dans l'action organisée », in Thuderoz C. et Giraud-Héraud A. (coordonné par), *La négociation sociale*, Collection CNRS Sociologie, Paris : CNRS Editions, pp. 221-233.
- Ngobo P.V. (1997), « Qualité perçue et satisfaction des consommateurs : un état des recherches », *Revue Française du Marketing*, n° 163, pp. 67-79.
- Nioche J-P. (1979), « Entreprises publiques. Gérer l'ambiguïté », *Revue Française de Gestion*, n° 21, mai-juin-juillet-août, pp. 76-82.
- Nizet J. et Pichault F. (1995), *Comprendre les organisations, Mintzberg à l'épreuve des faits*, Paris : Gaëtan Morin Editeur.

- Oliver C. (1991), « Strategic responses to institutional processes », *Academy of Management Review*, Vol. 16, n° 1, janvier, pp. 145-179.
- Oliver R. (1994), « Conceptual issues in the structural analysis of consumption emotion, satisfaction and quality : evidence in a service setting », *Advances in Consumer Research*, Vol. 21, pp. 16-22.
- Oliver R.L. (1980-a), *Satisfaction : a behavioral perspective*, New York : MacGraw Hill.
- Oliver R.L. (1980-b), « A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions », *Journal of Marketing Research*, Vol. 17, novembre, pp. 460-469.
- Oliver R.L. (1981), « Measurement and evaluation of satisfaction process in retail settings », *Journal of Retailing*, Vol. 57, n° 3, pp. 25-48.
- Orléan A. (1994) (sous la direction de), *Analyse économique des conventions*, Collection Economie, Paris : Presses Universitaires de France.
- Padioleau J-G. (1986), *L'ordre social. Principes d'analyse sociologique*, Collection Logiques Sociales, Paris : L'Harmattan.
- Paradeise C. et Porcher P. (1990), « Le contrat ou la confiance dans la relation salariale », *Travail et Emploi*, n° 46, 4^{ème} trimestre.
- Parasuraman A., Berry L.L. et Zeithaml V.A. (1985), « A conceptual model of service quality and its implications for future research », *Journal of Marketing*, Vol. 49, n° 4, pp. 41-50.
- Parasuraman A., Zeithaml V.A. et Berry L.L. (1990), « Servqual : une échelle multi-items de mesure des perceptions de la qualité de service par les consommateurs », *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 5, n° 1, pp. 19-42.
- Parasuraman A., Zeithaml V.A. et Berry L.L. (1991), « Refinement and reassessment of the Servqual scale », *Journal of Retailing*, Vol. 67, n° 4, pp. 420-450.
- Parasuraman A., Zeithaml V.A. et Berry L.L. (1994), « Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality : implications for further research », *Journal of Marketing*, Vol. 58, n° 1, pp. 111-124.
- Parmentier F. (1996), *L'observation sociale dans 22 entreprises françaises publiques et privées*, Banque de France, Mission Management Stratégique des Ressources Humaines, mai.
- Parmentier F. (1997), « Faire émerger les modes de fonctionnements réels », *Les Cahiers*, Dossier Thématique : *Observer ou agir ? L'observation sociale dans les entreprises*, n° 5, mars, ENSPTT, pp. 37-40.
- Pastor J-C., Meindl J.R. et Mayo M.C. (2002), « A network effects model of charisma attributions », *Academy of Management Journal*, Vol. 45, n° 2, avril, pp. 410-420.
- Pateyron E. (1997), « Veille stratégique », *Encyclopédie de gestion*, 2^{ème} édition, Article 183, Tome 3, Paris : Economica, pp. 3464-3475.
- Penan H. et Callon M. (1994), « La recherche en gestion des ressources humaines : traduction et intéressement (ou comment se rendre indispensable) », *Actes du 5^{ème} Congrès de l'Association Française de Gestion des Ressources Humaines, La GRH, Science de l'action*, novembre, Montpellier, pp. 77-83.
- Peretti J-M. (1994-a), *Ressources humaines et gestion du personnel*, Collection Educapôle gestion, Paris : Vuibert.

- Peretti J-M. (1994-b), « Pour un renouvellement des tableaux de bord sociaux », *Revue Française de Gestion*, n° 98, mars-avril-mai, pp. 114-118.
- Peretti J-M. (1996-a), « Tous D.R.H. : un défi pour les responsables hiérarchiques », in Peretti J-M. (sous la direction), *Tous DRH*, Paris : Les Editions d'Organisation, pp. 27-36.
- Peretti J-M. (sous la direction) (1996-b), *Tous DRH*, Paris : Les Editions d'Organisation.
- Peretti J-M. et Vachette J-L. (1984), *Audit Social*, Paris : Les Editions d'Organisation.
- Perron F. (1998), « La qualité de service : une comparaison de l'évaluation des écarts avec les performances appliquée à la zone d'achat », *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 13, n° 3, pp. 3-19.
- Peter J.P., Churchill G. et Brown T. (1993), « Caution in the use of difference scores in consumer research », *Journal of Consumer Research*, Vol. 19, n° 4, pp. 655-662.
- Peterson R.A. et Wilson W.R. (1992), « Measuring customer satisfaction : fact and artifact », *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 20, n° 1, pp. 61-71.
- Petrof J.V. (1993), *Comportement du consommateur et marketing*, 5^{ème} édition, Sainte-Foy (Québec) : Les Presses de l'Université Laval.
- Pfeffer J. et Salancik G.R. (1978), *The external control of organizations*, New York : Harper and Row.
- Picard D. (1991), *La veille sociale*, Collection Gestion, Paris : Vuibert.
- Picard D. (1995), « La transversalité de la Gestion des Ressources Humaines, au cœur de blocages de la progression de démarches d'amélioration de la qualité : Etude des paradoxes et conflits de logique vécus dans deux banques régionales de taille moyenne », *Actes du 6^{ème} Congrès de l'Association Française de Gestion des Ressources Humaines*, Poitiers, 23 et 24 novembre, pp. 365-372.
- Pichault F. (1993), *Ressources humaines et changement stratégique*, Bruxelles : De Boeck Université.
- Planque B. (1991), « Note sur la notion de réseau d'innovation. Réseaux contractuels et réseaux conventionnels », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n° 3-4, pp. 295-320.
- Plisson C. et Chamussy Y. (1997), *Le social, enjeu de l'entreprise*, Paris : Editions ESKA.
- Podolny J.M. (1994), « Market uncertainty and the social character of economic exchange », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39, n° 3, septembre, pp. 458-483.
- Porter M.E. (1990), *Choix stratégiques et concurrence*, Collection Gestion, Paris : Economica.
- Poulin R., Boily M-C. et Mâsse B.R. (2000), « Dynamical systems to define centrality in social networks », *Social Networks*, Vol. 22, n° 3, juillet, pp. 187-220.
- Powell W.W. (1991), « Neither market nor hierarchy : network forms of organization », in Thompson G., Frances J., Levacic R. et Mitchell J. (edited by), *Markets, hierarchies & networks, the coordination of social life*, London : Sage Publications, pp. 265-276.
- Powell W.W., Koput K.W. et Smith-Doerr L. (1996), « Interorganizational collaboration and the locus of innovation : networks of learning in biotechnology », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, n°1, mars, pp. 116-145.
- Premières Informations et Premières Synthèses* (1999), « Des conflits du travail en recul en 1998 sauf dans la fonction publique », 99.09 - n° 38.3, DARES, Ministère de l'Emploi et de la Solidarité.

- Premières Informations et Premières Synthèses* (2000-a), « Les conflits en 1999 : une reprise sensible », n° 48.1, Novembre, DARES, Ministère de l'Emploi et de la Solidarité.
- Premières Informations et Premières Synthèses* (2000-b), « Entre crise et croissance : une évolution des relations professionnelles en entreprise », n° 49.1, Décembre, DARES, Ministère de l'Emploi et de la Solidarité.
- Preston L.E. (1981), « Research on corporate social accounting : Directions for development », *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 6, n° 3, pp. 255-262.
- Quivy R. et Van Campenhoudt L. (1995), *Manuel de recherche en sciences sociales*, Paris : Dunod.
- Rallet A. (1993), « Choix de proximité et processus d'innovation technologique », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n° 3, pp. 365-386.
- Rapport au Premier Ministre (1996), *Le service public*, mission présidée par Denoix de Saint Marc R., Collection des rapports officiels, Paris : La Documentation Française.
- Raux J-F. (1995), « Le management à EDF », in Colloque de Cerisy, *Le service public ? La voie moderne*, Paris : Editions La découverte, pp. 85-106.
- Rebeyrolle M. (1997), « Editorial », *Les Cahiers*, Dossier Thématique : *Observer ou agir ? L'observation sociale dans les entreprises*, n° 5, mars, ENSPTT, pp. 7-10.
- Revue Française d'Administration Publique*, dossier « Fonction publique : les statuts à l'épreuve de la gestion », n° 49, janvier-mars.
- Revue Française de Gestion*, n° 68, mars-avril-mai.
- Reynaud C. (1992), *Le mythe EDF, naissance et résistance d'une bureaucratie*, Paris : L'Harmattan.
- Reynaud J-D. (1989), *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Collection U, Paris : Armand Colin.
- Richard J. (1989), *Audit des performances de l'entreprise*, Paris : La Villeguérin.
- Richardson G.B. (1972), « The organization of industry », *Economic Journal*, Vol. 82, n° 327, pp. 883-896.
- Rifai N. (1996), *L'analyse des organisations. Démarches et outils sociologiques et psychologiques d'intervention*, Collection Dynamiques d'entreprises, Paris : L'Harmattan.
- Rip A. (1988), « Mapping of science : possibilities and limitations », in Van Raan T., *Handbook of quantitative studies of science and technology*, Elsevier Science Publishers BV.
- Ripon A. (1987), « Satisfaction et implication dans le travail », in Levy-Leboyer C. et Sperandio J.C. (eds.), *Traité de psychologie du travail*, Chapitre 21, Paris : PUF, pp. 421-434.
- Robbins S.P. (1974), *Managing Organizational Conflict*, Englewood Cliffs : Prentice-Hall.
- Roché S. (1993), *Le sentiment d'insécurité*, Paris : PUF.
- Rocher Y-A. (1996), « Modes de traduction et analyse morphologique de réseau. De la théorie de la traduction à la géométrie du social », *Article interne au Centre de Sociologie de l'Innovation*, Ecole Nationale des Mines de Paris.
- Rogers E.M. et Agarwala-Rogers R. (1976), *Communication in organizations*, New York : Free Press.

- Rojot J. (1992), « Déontologie et gestion des ressources humaines », in De La Bruslerie H. (coordonné par), *Ethique, déontologie et gestion de l'entreprise*, Paris : Economica, pp. 117-139.
- Rojot J. (1994), *La négociation*, Paris : Vuibert.
- Rook K.S. (1984), « The negative side of social interaction : impact on psychological well-being », *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 46, n° 5, pp. 1097-1108.
- Roqueplo P. (1981), « Que faut-il savoir pour négocier les investissements technologiques ? Langages fonctionnels et langages analytiques », *Economie et Humanisme*, n° 262, novembre-décembre, pp. 49-52.
- Rosenberg N. (1976), *Perspectives on technology*, Cambridge : Cambridge University Press.
- Ross C. et Reskin B. (1992), « Education, control at work and job satisfaction », *Social Science Research*, Vol. 21, n° 2, juin, pp. 134-148.
- Roth I. (1997), « Conduire la décentralisation du dialogue social », *Les Cahiers*, Dossier Thématique : *Observer ou agir ? L'observation sociale dans les entreprises*, n° 5, mars, ENSPTT, pp. 57-61.
- Roussel P. (1996), *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*, Collection Recherche en Gestion, Paris : Economica.
- Rowley T.J. (1997), « Moving beyond dyadic ties : a network theory of stakeholder influences », *Academy of Management Review*, Vol. 22, n° 4, octobre, pp. 887-910.
- Roy J-L. et Peretti J-M. (1977), « Faut-il des sociétés à responsabilité illimitée ? », *Revue Française de Gestion*, n° 12-13, novembre-décembre, pp. 19-29.
- Saïas M. et Léonardi J-P. (1977), « Service public et service du public », *Revue Française de Gestion*, n° 10, mai-juin-juillet-août, pp. 9-24.
- Sainsaulieu R. (1987), *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Paris : Dalloz et Presse de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.
- Sainsaulieu R. (1988), *L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation*, Collection Références n° 18, 3^{ème} édition, Paris : Presses de la FNSP.
- Santo V-M. et Verrier P-E. (1997), *Le management public*, Que sais-je ?, n° 2724, 2^{ème} édition, Paris : PUF.
- Savall H. et Zardet V. (1984), « L'analyse socio-économique de l'entreprise et le contrôle de gestion : Des pratiques infidèles en quête d'une image mythique de fidélité », *Actes du 5ème congrès AFC*, Nice, pp. 203-251.
- Schaeffer D.R. et Dillman D.A. (1998), « Development of a standard e-mail methodology : results of an experiment », *Public Opinion Quarterly*, Vol. 62, n° 3, pp. 378-397.
- Schonberger R.J. (1990), *Building a chain of customers. Linking business functions to create the world class company*, New York : The Free Press.
- Schwartz D.F. et Jacobson E. (1977), « Organizational communication network analysis : the liaison communication role », *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 18, n° 1, février, pp. 158-174.
- Sekiou L., Blondin L., Fabil B., Besseyre des Horts C-H. et Chevalier F. (1993), *Gestion des ressources humaines*, Collection Management, Canada : DeBoeck Université.
- Senge P.M. (1990), « The leader's new work : building learning organizations », *Sloan Management Review*, Vol. 7, automne, pp. 7-23.

- Serres M. (1974), *La traduction, Hermès III*, Paris : Editions de Minuit.
- Servet J.-M. (1994), « Paroles données : le lien de confiance », *La Revue du Mauss*, n° 4, 2^{ème} semestre, pp. 37-56.
- Sheehan K.B. et McMillan S.J. (1999), « Response variation in e-mail surveys : an exploration », *Journal of Advertising Research*, Vol. 39, n° 4, juillet-août, pp. 45-54.
- Shimko B. (1990), « All managers are HR managers », *HR Magazine, Personnel Journal*, juillet, pp. 67-70.
- Shockley-Zalabak P. (1991), *Fundamentals of Organizational Communication*, New York : Longman, White Plains.
- Simon H. (1965), « The architecture of complexity », in Von Bertalanffy L. et Rapaport A. (eds.), *General systems : Yearbook of the society for general systems*, Vol. 10, pp. 63-76.
- Simon H.A. (1983), *Administration et processus de décision*, Paris : Economica.
- Simon Y. et Tezenas de Montcel H. (1978), *Economie des ressources humaines dans l'entreprise*, Collection Gestion, Paris : Masson.
- Sire B. (1993), *Gestion stratégique des Rémunérations*, Collection Option Gestion, Paris : Editions Liaisons.
- Sire B. (1999), « Configurations structurelles », in Le Duff (sous la direction de), *Encyclopédie de la Gestion et du Management*, Paris : Editions Dalloz, pp. 174-175.
- Sonnewald D.H. et Pierce L.G. (2000), « Information behavior in dynamic group contexts : interwoven situational awareness, dense social networks and contested collaboration in command and control », *Information Processing & Management*, Vol. 36, n° 3, mai, pp. 461- 479.
- Spreng R.A. (1994), « A measurement of the reliability of difference scores in the measurement of disconfirmation of expectations », *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Vol. 7, pp. 114-118.
- Spreng R.A. et Mackoy R.D. (1996), « An empirical investigation of a model of perceived service quality and satisfaction », *Journal of Retailing*, Vol. 72, n° 2, pp. 201-214.
- Stengers I., 1995, *L'invention des sciences modernes*, Collection Champs n° 308, Paris : Edition Flammarion.
- Stevenson W.B. et Greenberg D. (2000), « Agency and social networks : strategies of action in a social structure of position, opposition, and opportunity », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 45, n° 4, décembre, pp. 651-678.
- Suitor J., Wellman B. et Morgan D. (1997), « It's about time : how, why and when networks change », *Social Networks*, Vol. 19, n° 1, janvier, pp. 1-7.
- Supiot C. et Ruols R. (1993), « Pour de nouvelles relations sociales », *Revue Personnel*, n° 341, mai, pp. 44-48.
- Swan J.E. et Combs L.J. (1976), « Product performance and consumer satisfaction : a new concept », *Journal of Marketing*, Vol. 40, avril, pp. 25-33.
- Swan J.E. et Trawick I.F. (1980), « Satisfaction related to predictive vs desired expectations », in Hunt H.K. et Day R.L. (eds.), *Refining concepts and measures of consumer satisfaction and complaining behavior*, Indiana University : Bloomington School of Business, pp. 7-12.

- Tarondeau J-C. et Wright R.W. (1995), « La transversalité dans les organisations ou le contrôle par le processus », *Revue Française de Gestion*, n° 104, juin-juillet-août, pp. 112-121.
- Taylor F.W. (1971), *La direction scientifique des entreprises*, Paris : Dunod.
- Teas R.K. (1993-a), « Consumer expectations and the measurement of perceived service quality », *Journal of Professional Services Marketing*, Vol. 8, n° 2, pp. 33-54.
- Teas R.K. (1993-b), « Expectations, performance evaluation, and consumers' perceptions of quality », *Journal of Marketing*, Vol. 57, n° 4, pp. 18-34.
- Teas R.K. (1994), « Expectations as a comparison standard in measuring service quality : an assessment of a reassessment », *Journal of Marketing*, Vol. 58, n° 1, pp. 132-139.
- Teece D.J. (1986), « Profiting from technological innovation : implications for integration, collaboration, licensing and public policy », *Research Policy*, Vol. 15, n° 6, pp. 285-305.
- Terssac G. de (1992), *Autonomie dans le travail*, Paris : PUF.
- Thévenet M. (1988), « Point de vue : Plus c'est la même chose, plus ça change », *Revue Française de Gestion*, n° 68, mars-avril-mai, pp. 89-92.
- Thévenot L. (1986), « Les investissements de forme », in Thévenot L. (sous la direction de), *Conventions économiques*, Paris : Cahiers du CEE/PUF, pp. 21-71.
- Thiétart R-A. (1999), *Méthodes de recherche en management*, Paris : Dunod.
- Thompson J.D. (1967), *Organizations in action*, New York : McGraw-Hill.
- Tixier P-E. (1992), *Déclin ou mutation du syndicalisme ? Le cas de la CFDT*, Paris : Presses Universitaires de France.
- Tixier P-E. (1997), « Choisir de nouveaux modes de médiation et de négociation », *Les Cahiers*, Dossier Thématique : *Observer ou agir ? L'observation sociale dans les entreprises*, n° 5, mars, ENSPTT, pp. 15-20.
- Tsai W. (2000), « Social capital, strategic relatedness and the formation of intraorganizational linkages », *Strategic Management Journal*, Vol. 21, n° 9, septembre, pp. 925-939.
- Tsai W. (2001), « Knowledge transfer in intraorganizational networks : effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance », *Academy of Management Journal*, Vol. 44, n° 5, octobre, pp. 996-1004.
- Tsai W. et Ghoshal S. (1998), « Social capital and value creation : the role of intrafirm networks », *Academy of Management Journal*, Vol. 41, n° 4, août, pp. 464-476.
- Tse D.K. et Wilson P.C. (1988), « Models of consumer satisfaction formation : an extension », *Journal of Marketing Research*, Vol. 25, n° 2, pp. 204-212.
- Tsui A. (1984), « Personnel department effectiveness : a tripartite approach », *Industrial Relations*, Vol. 23, n° 2, pp. 184-197.
- Tsui A. (1987), « Defining the activities and effectiveness of the human resources department : a multiple constituency approach », *Human Resource Management*, Vol. 26, n° 1, pp. 35-69.
- Tsui A. (1990), « A multiple constituency model of effectiveness : an empirical examination at the human resource subunit level », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, n° 3, pp. 458-483.

- Tsui A. et Gomez-Mejia L.R. (1987), « Evaluating the human resource effectiveness », in Dyer L. (dir.), *Human Resource Management : evolving roles and responsibilities*, Washington D.C. : Bureau of National Affairs, pp. 187-227.
- Turner A. et Lawrence P. (1965), *Industrial jobs and the worker*, Cambridge : Harvard University Press.
- Tushman M.L. (1977), « Communication accross organizational boundaries : special boundary roles in the innovation process », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, décembre, pp. 587-605.
- Ulrich D. (1997), « Judge me more by my future than by my past », *Human Resource Management*, Vol. 36, n° 1, pp. 5-8.
- Ulrich D. (1998), « A new mandate for human resources », *Harvard Business Review*, Vol. 76, n° 1, janvier-février, pp. 124-134.
- Üsdiken B. and Pasadeos Y. (1995), « Organizational analysis in North America and Europe : a comparison of co-citation networks », *Organization Studies*, Vol. 16, n° 3, pp. 503-526.
- Usunier J-C., Easterby-Smith M. et Thorpe R. (1993), *Introduction à la recherche en gestion*, Paris : Economica.
- Vatier R. (1988), *Audit de la gestion sociale*, Collection Personnel ANDCP, Paris : Les Editions d'Organisation.
- Vatteville E. (1989), « Mesure des ressources humaines », in Simon Y. et Joffre P. (sous la direction), *Encyclopédie de gestion*, Tome 2, Article 92, Paris : Economica, pp. 1891-1909.
- Veltz P. et Zarifian P. (1993), « Vers de nouveaux modèles d'organisation ? », *Sociologie du Travail*, Vol. 35, n° 1, pp. 3-25.
- Vernette E. (1986), *Comparaison des méthodes d'identification des critères de choix d'un produit*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, sous la direction de Pras B., Nanterre : Université de Paris X.
- Vinck D. (1991), « Introduction », in Vinck D. (sous la coordination de), *Gestion de la recherche. Nouveaux problèmes, nouveaux outils*, Collection Management, Bruxelles : De Boeck, pp. 5-24.
- Vinck D. (1995), *Sociologie des sciences*, Collection U, série Sociologie, Paris : Armand Colin Editeur.
- Wasserman S. et Faust K. (1994), *Social network analysis : methods and applications*, Série *Structural analysis in the Social Sciences*, Vol. 8, Cambridge : Cambridge University Press.
- Weber M. (1971), *Economie et société*, Tomes 1 et 2, Paris : Plon. Paru en anglais en 1947 sous le titre *The theory of social and economic organization*, traduit et édité par Henderson A.M. et Parsons T., New York : Oxford University Press.
- Weiss D. (1994), « Nouvelles formes d'entreprise et relations de travail », *Revue Française de Gestion*, n° 98, mars-avril-mai, pp. 95-103.
- Weiss D.J., Dawis R.V., England G.W. et Lofquist L.H. (1967 et 1977), « Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire », *Minnesota studies in vocational rehabilitation : XXII*, Université du Minnesota.
- Wellman B., Wong R.Y-L, Tindall D. et Nazer N. (1997), « A decade of network change : turnover, persistence and stability in personal communities », *Social Networks*, Vol. 19, n° 1, janvier, pp. 27-50.

- Wells D. (1993), « Are strong unions compatible with the new model of human resource management », *Relations Industrielles/Industrial Relations*, Vol. 48, n° 1, pp. 56-85.
- White D.R. et Reitz K.P. (1983), « Graph and semigroup homomorphisms on networks of relations », *Social Networks*, Vol. 5, pp. 193-234.
- Wickham S. (1997), « Internationalisation des entreprises publiques », in Simon Y. et Joffre P. (sous la direction), *Encyclopédie de gestion*, Article 88, Tome 2, 2^{ème} édition, Paris : Economica, pp. 1710-1720.
- Wiener M. (1991), « La communication, levier du changement social ? L'exemple de la réforme des PTT », *Revue Française d'Administration Publique*, n° 58, avril-juin, pp. 227-234.
- Willinger M. et Zuscovitch E. (1993), « Efficience, irréversibilité et constitution des technologies », *Revue d'Economie Industrielle*, n° 65, 3^{ème} trimestre, pp. 7-22.
- Wils T. et Labelle C. (1989), *Efficacité d'un service de ressources humaines*, document 89-04, Ecole de relations industrielles, Université de Montréal.
- Wils T., Labelle C. et Le Louarn J-Y. (1988), « Human resource planning at Québec-Téléphone », *Human Resource Planning*, Vol. 11, n° 4, pp. 255-269.
- Woodruff R.B., Clemons D.S., Schumann D.W., Gardial S.F. et Burns M.J. (1991), « The standards issue in Consumer Satisfaction/Dissatisfaction research : a historical perspective », *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Vol. 4, pp. 103-123.
- Woolgar S. (1976), « The identification and definition of scientific collectivities », in Lemaine G., McLoed R., Mulkay M. and Weingart P. (eds.), *Perspectives on the emergence of scientific disciplines*, The Hague and Paris : Mouton, pp. 223-245.
- Yamaguchi K. (1994), « The flow of information through social networks : diagonal-free measures of inefficiency and the structural determinants of inefficiency », *Social Networks*, Vol. 16, n° 1, pp. 57-86.
- Yi Y. (1990), « A critical review of consumer satisfaction », in Zeithaml V.A. (ed.), *Review of Marketing*, Chicago : American Marketing Association, pp. 68-123.
- Zammuto R.F. (1982), *A comparison of multiple constituency models of organizational effectiveness*, Working paper, National center for Higher Education Management Systems, Colorado : Boulder.
- Zan S. et Ferrante M. (1996), *Le phénomène organisationnel*, Collection Logiques Politiques, Paris : Editions L'Harmattan.
- Zardet V. (1995), « L'approche clients-fournisseurs internes : un cadre d'analyse du partage de la fonction ressources humaines », *Actes du 6^{ème} Congrès de l'Association Française de Gestion des Ressources Humaines*, Poitiers, 23 et 24 novembre, pp. 399-405.
- Zardet V. (1997), « Le bilan social français : quelle contribution à la prévention des crises en gestion des ressources humaines », in *Actes du 8^{ème} Congrès de l'Association Française de Gestion des Ressources Humaines, GRH face à la crise : GRH en crise ?*, 4 et 5 septembre, Montréal : Presses HEC, pp. 595-610.
- Zarifian P. (1988), « L'émergence du modèle de la compétence », in Stankiewicz F. (sous la direction de), *Les stratégies d'entreprises face aux ressources humaines*, Paris : Economica, pp. 77-82.
- Zelwietro J. (1998), « The politicization of environmental organizations through the Internet », *The Information Society*, Vol. 14, n° 1, janvier-mars, pp. 45-56.

LISTE DES TABLEAUX

Chapitre 1

<i>Tableau 1 : Comparaison des pratiques sociales en Gestion des Ressources Humaines</i>	27
<i>Tableau 2 : Les origines des dispositifs d'observation sociale</i>	34
<i>Tableau 3 : La répartition des tâches entre l'observatoire social du siège et les "observatoires sociaux locaux"</i>	69
<i>Tableau 4 : Indicateurs pour tableaux de bord sociaux</i>	97
<i>Tableau 5 : Les sources de l'observation sociale des capteurs sociaux</i>	113

Chapitre 3

<i>Tableau 1 : Interprétation de la valeur du KMO</i>	225
<i>Tableau 2 : Les dimensions de la satisfaction vis-à-vis d'un dispositif d'observation sociale avant épuration de l'échelle</i>	225
<i>Tableaux 3 : Statistiques pour la dimension "Connaissance Sociale"</i>	226
<i>Tableaux 4 : Statistiques pour la dimension "Circulation de l'Information" non épurée</i>	227
<i>Tableaux 5 : Statistiques pour la dimension "Circulation de l'Information" épurée</i>	228
<i>Tableaux 6 : Statistiques pour la dimension "Communication Interne"</i>	228
<i>Tableaux 7 : Statistiques pour la dimension "Accompagnement du Changement" non épurée</i>	229
<i>Tableaux 8 : Statistiques pour la dimension "Accompagnement du Changement" épurée</i>	230
<i>Tableaux 9 : Statistiques pour la dimension "Accompagnement du Management" non épurée</i>	231
<i>Tableau 10 : Statistiques pour la dimension "Accompagnement du Management" épurée</i>	233
<i>Tableaux 11 : Statistiques pour la dimension "Aide au Management niveau national"</i>	233
<i>Tableaux 12 : Statistiques pour la dimension "Aide au Management niveau opérationnel"</i>	234
<i>Tableau 13 : Statistiques pour la dimension "Aide à la prise de décision"</i>	235
<i>Tableaux 14 : Statistiques pour la dimension "Relations Sociales"</i>	236
<i>Tableaux 15 : Statistiques pour la dimension "Relations Syndicales"</i>	236
<i>Tableaux 16 : Statistiques pour la dimension "Dialogue Social"</i>	237
<i>Tableaux 17 : Statistiques pour la dimension "Conflits" non épurée</i>	238
<i>Tableaux 18 : Statistiques pour la dimension "Conflits" épurée</i>	239
<i>Tableaux 19 : Statistiques pour la dimension "Analyse des Conflits"</i>	240
<i>Tableaux 20 : Statistiques pour la dimension "Gestion des Conflits"</i>	241
<i>Tableau 21 : Récapitulatif des statistiques des facettes de la "satisfaction globale vis-à-vis d'un dispositif d'observation sociale"</i>	242
<i>Tableau 22 : Statistiques de l'échelle "satisfaction globale vis-à-vis d'un dispositif d'observation sociale"</i>	242
<i>Tableau 23 : Corrélations entre les différentes facettes de la satisfaction globale</i>	243

Chapitre 4 - Section 1

<i>Tableau 1 : Taille et dénomination des principales entreprises publiques</i>	251
<i>Tableau 2 : Chiffres clés pour quelques entreprises de service public</i>	253
<i>Tableau 3 : Catégories juridiques de quelques entreprises de service public</i>	254
<i>Tableau 4 : Deux visions de changements à mener dans les entreprises de service public</i>	275
<i>Tableau 5 : Situation économique et financière de La Poste</i>	280
<i>Tableau 6 : Le dispositif sectoriel d'observation sociale à la Direction des Clientèles Financières</i>	292
<i>Tableau 7 : Le dispositif sectoriel d'observation sociale à la Direction du Courrier</i>	293
<i>Tableau 8 : Le dispositif sectoriel d'observation sociale à la Direction du Réseau Grand Public</i>	294

Chapitre 4 - Section 2

<i>Tableau 1 : Corrélations entre les caractéristiques de réseau et les variables de contrôle.....</i>	<i>342</i>
<i>Tableau 2 : Mesures globales des caractéristiques des acteurs de l'observation sociale</i>	<i>347</i>
<i>Tableau 3 : La satisfaction en matière de Connaissance Sociale</i>	<i>357</i>
<i>Tableau 4 : La satisfaction en matière de Circulation de l'Information Sociale</i>	<i>358</i>
<i>Tableau 5 : La satisfaction en matière de Communication Interne</i>	<i>359</i>
<i>Tableau 6 : La satisfaction en matière d'Accompagnement du Changement</i>	<i>359</i>
<i>Tableau 7 : La satisfaction en matière d'Aide au Management niveau national.....</i>	<i>360</i>
<i>Tableau 8 : La satisfaction en matière d'Aide au Management niveau opérationnel.....</i>	<i>360</i>
<i>Tableau 9 : La satisfaction en matière d'Aide à la prise de décision</i>	<i>361</i>
<i>Tableau 10 : La satisfaction en matière de Dialogue Social.....</i>	<i>361</i>
<i>Tableau 11 : La satisfaction en matière d'Analyse des Conflits</i>	<i>362</i>
<i>Tableau 12 : La satisfaction en matière de Gestion des Conflits</i>	<i>363</i>
<i>Tableau 13 : Classement des facettes de la satisfaction globale en fonction de leur niveau de satisfaction.....</i>	<i>363</i>
<i>Tableau 14 : La satisfaction globale vis-à-vis du dispositif d'observation sociale de La Poste et ses différentes facettes</i>	<i>365</i>
<i>Tableau 15 : Corrélations entre la satisfaction globale et les variables de contrôle.....</i>	<i>366</i>
<i>Tableau 16 : Corrélations entre les différentes facettes de la satisfaction globale, la satisfaction globale et les caractéristiques de réseau</i>	<i>368</i>

TABLE DES FIGURES

Chapitre 1

<i>Figure 1 : Les canaux de la régulation sociale.....</i>	<i>47</i>
<i>Figure 2 : Observer et communiquer en utilisant tous les canaux de la régulation sociale.....</i>	<i>49</i>
<i>Figure 3 : Mécanisme de la régulation sociale.....</i>	<i>49</i>
<i>Figure 4 : Les relations de l'observation sociale avec les différentes catégories d'acteurs.....</i>	<i>62</i>
<i>Figure 5 : De l'organisation fonctionnelle à l'organisation transversale.....</i>	<i>72</i>
<i>Figure 6 : La boucle de l'information sociale.....</i>	<i>94</i>
<i>Figure 7 : L'observation sociale, un mécanisme de rétroaction.....</i>	<i>117</i>

Chapitre 3

<i>Figure 1 : Protocole d'analyse des réseaux.....</i>	<i>189</i>
--	------------

Chapitre 4 - Section 1

<i>Figure 1 : Les structures territoriales de La Poste.....</i>	<i>286</i>
<i>Figure 2 : La place de l'observation sociale au sein l'organigramme de La Poste.....</i>	<i>287</i>
<i>Figure 3 : Réseaux des correspondants d'observation sociale.....</i>	<i>289</i>

Chapitre 4 - Section 2

<i>Figure 1 : Les acteurs concernés par le dispositif d'observation sociale.....</i>	<i>301</i>
<i>Figure 2 : Les réseaux "permanents" au cours des quatre périodes.....</i>	<i>301</i>
<i>Figure 3 : Analyse cumulée de l'ensemble des liens entre les différents pôles pour la 1ère période 1995-1996.....</i>	<i>303</i>
<i>Figure 4 : Analyse cumulée des liens les plus significatifs entre les différents pôle pour la 1ère période 1995-1996.....</i>	<i>303</i>
<i>Figure 5 : Analyse cumulée de l'ensemble des liens entre les différents pôles pour la 2ème période 1996-1997.....</i>	<i>304</i>
<i>Figure 6 : Analyse cumulée des liens les plus significatifs entre les différents pôles pour la 2ème période 1996-1997.....</i>	<i>304</i>
<i>Figure 7 : Analyse cumulée de l'ensemble des liens entre les différents pôles pour la 3ème période 1997-1998.....</i>	<i>305</i>
<i>Figure 8 : Analyse cumulée des liens les plus significatifs entre les différents pôles pour la 3ème période 1997-1998.....</i>	<i>305</i>
<i>Figure 9 : Analyse cumulée de l'ensemble des liens entre les différents pôles pour la 4ème période 2001-2002.....</i>	<i>306</i>
<i>Figure 10 : Analyse cumulée des liens les plus significatifs entre les différents pôles pour la 4ème période 2001-2002.....</i>	<i>306</i>
<i>Figure 11 : Analyse cumulée de l'ensemble des liens entre les différents pôles pour les trois premières périodes de 1995 à 1998.....</i>	<i>307</i>
<i>Figure 12 : Analyse cumulée des liens les plus significatifs entre les différents pôles pour les trois premières périodes 1995 à 1998.....</i>	<i>307</i>

Figure 13 : Analyse cumulée de l'ensemble des liens entre les différents pôles pour les quatre périodes de 1995 à 2002	308
Figure 14 : Analyse cumulée des liens les plus significatifs entre les différents pôles pour les quatre périodes de 1995 à 2002	308
Figure 15 : Diagramme de positionnement des acteurs de l'observation sociale	348
Figure 16 : Positionnement des acteurs en terme de centralité de degré et de densité.....	350
Figure 17 : Positionnement des acteurs en terme de centralité de proximité et de densité	352
Figure 18 : Positionnement des acteurs en terme de centralité d'intermédiation et de densité	353
Figure 19 : Stratégies des acteurs de l'observation sociale.....	354
Figure 20 : L'organisation d'un dispositif d'observation sociale.....	387

ANNEXES

ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE

ENQUÊTE SUR L'OBSERVATION SOCIALE

Madame, Monsieur,

Vous contribuez et/ou utilisez le dispositif d'observation sociale mis en place à La Poste. A ce titre, nous vous serions reconnaissants de bien vouloir apporter votre contribution à cette étude mise en place avec la collaboration de la Direction des Ressources Humaines du siège social.

Cette enquête concerne divers aspects de l'observation sociale : une première partie sur la satisfaction que vous éprouvez à propos du travail de l'observation sociale, et une seconde partie sur les documents que vous produisez et/ou diffusez dans le cadre de l'observation sociale.

Vos réponses resteront strictement **confidentielles**. L'objectif est d'obtenir une meilleure connaissance des différents aspects de l'observation sociale. Cette enquête s'inscrit dans le cadre d'un **travail universitaire réalisé indépendamment de toute entreprise ou de toute organisation professionnelle**. Les résultats seront présentés sous forme synthétique dans une thèse et dans des publications éventuelles en respectant scrupuleusement l'anonymat des réponses et de l'entreprise participante. Ces derniers seront également communiqués à votre Direction des Ressources Humaines en vue d'une meilleure connaissance de votre travail, de vos besoins, de votre organisation.

En échange de votre collaboration, nous nous engageons, si vous le souhaitez, à vous envoyer les résultats de nos travaux. Pour cela, il vous suffit de nous le mentionner à la fin du questionnaire.

Contact pour tout renseignement : Hélène HERENG
LIRHE
Université des Sciences Sociales
Bât. J
Place Anatole France
31042 Toulouse Cedex
06.86.96.92.14.
hereng@univ-tlse1.fr

1^{ère} Partie : Satisfaction vis-à-vis de l'observation sociale

Etes-vous satisfait de l'observation sociale en matière de ... ? (cocher la case correspondante)		Très insatisfait	Insatisfait	Ni satisfait, ni insatisfait	Satisfait	Très satisfait	Non concerné
1.	...prévision des évolutions relatives au personnel de l'entreprise						
2.	l'entreprise par rapport aux réformes en cours						
3.	...connaissance du climat social, en général et plus précisément sur les "lieux critiques"						
4.	de l'entreprise						
5.	...identification de dysfonctionnements sociaux						
6.	différents niveaux hiérarchiques						
7.	d'expériences entre collègues / interactivité						
8.							
9.	circulation						
10.							
11.	dysfonctionnements sociaux						
12.	les grandes tendances sociales						
13.	...détermination des "messages" à faire passer auprès du personnel afin qu'ils soient mieux acceptés						
14.	biais des études réalisées						
15.	...détermination des possibilités de réforme compte tenu des attentes/réactions du personnel						
16.	définitive (en amont)						
17.	...prise en compte du social dans les projets, les réformes, les restructurations/intégration de l'aspect social (pendant)						
18.	pendant son déroulement						
19.	...détermination de la capacité du corps social à suivre les réformes						

Etes-vous satisfait de l'observation sociale en matière de ... ? (cocher la case correspondante)		Très insatisfait	Insatisfait	Ni satisfait, ni insatisfait	Satisfait	Très satisfait	Non concerné
20.	...aide aux opérationnels pour faire accepter les projets (pendant)						
21.							
22.	... fourniture/apport d'études spécifiques sur de grands projets (en aval)						
23.	dans le management						
24.	... analyse des situations sociales pour les dirigeants						
25.	managers opérationnels						
26.	national						
27.	... appréciation du climat social au niveau opérationnel						
28.	national						
29.	opérationnel						
30.	gestion du climat social						
31.	matière d'analyse du climat social						
32.	... mise en perspective des informations sociales "locales"						
33.							
34.	... orientation des dirigeants dans leur prise de décision						
35.	opérationnels dans leur prise de décision						
36.	... réduction de la part de risque liée aux incertitudes du contexte						
37.							
38.	... qualité des propositions/recommandations de la hiérarchie vers le terrain						
39.	syndicales						

Etes-vous satisfait de l'observation sociale en matière de ... ? (cocher la case correspondante)		Très insatisfait	Insatisfait	Ni satisfait, ni insatisfait	Satisfait	Très satisfait	Non concerné
40.	...écoute du personnel de façon à ce que l'influence syndicale ne soit pas supérieure à l'influence managériale						
41.	relations sociales						
42.	...amélioration de la qualité du dialogue social lors des rencontres entre les managers et les organisations syndicales						
43.	conflits avec les organisations syndicales						
44.	...incitation à la concertation						
45.	amont)						
46.	conflit						
47.							
48.							
49.							
50.							
51.							
52.	...information de la hiérarchie pendant les crises/conflits						
53.	conflit (pendant)						
54.	...aide au déblocage des situations conflictuelles pendant les crises/conflits (sans forcément intervenir directement)						
55.	...mise en contact des acteurs pertinents pour désamorcer un conflit						
56.	...proposition de voies de négociation en fonction des expériences antérieures						
57.	dirigeants (en aval)						
58.	...organisation d'un retour sur conflits pour les managers opérationnels (en aval)						

2^{ème} Partie : Les documents d'observation sociale

Dans cette partie, nous souhaitons recenser tous les documents circulant dans le cadre de l'observation sociale.

Sur la période allant de **début 1999 à nos jours**, et pour chacun des documents évoqués, pouvez-vous nous indiquer :

- si vous avez eu connaissance de ce document,
- sa date de parution ou, si c'est un document courant, sa fréquence de parution,
- quel est l'initiateur du document,
- si vous êtes l'initiateur du document, quelles ont été vos sources d'informations, sinon qui vous a envoyé ce document,
- à qui avez-vous diffusé ce document.

Document	Date de parution / Périodicité	Initiateur du document /	Destinataires A qui avez-vous diffusé ce document ? (indiquer les postes concernés)
<p>Bilan Social</p> <p>J'ai eu connaissance de ce document :</p> <p><input type="checkbox"/> Oui</p> <p><input type="checkbox"/> Non</p>	<p>Date de parution : / /</p> <p>Périodicité :</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> annuel</p> <p><input type="checkbox"/> tous les 18 mois</p> <p><input type="checkbox"/> mensuel</p> <p><input type="checkbox"/> bi-mensuel</p> <p><input type="checkbox"/> hebdomadaire</p> <p><input type="checkbox"/> quotidien</p> <p><input type="checkbox"/> autre :</p>	<p>Etes-vous l'initiateur de ce document :</p> <p><input type="checkbox"/> Oui</p> <p>Si oui, qui avez-vous contacté pour réaliser ce document :</p> <p><input type="checkbox"/> Non</p> <p>Si non, qui vous a fait parvenir ce document :</p>	<p>au niveau de votre hiérarchie :</p> <p>au niveau des directions du siège :</p> <p>au niveau des instances :</p> <p>au niveau des directions des métiers :</p> <p>au niveau des délégations :</p> <p>au niveau des départements :</p> <p>au niveau des établissements :</p> <p>au niveau des spécialistes en RH :</p> <p>au niveau externe :</p> <p>autres :</p>

Document	Date de parution /	Initiateur du document / Sources d'information	Destinataires A qui avez-vous diffusé ce document ?
<p>Carte quotidienne des Conflits</p> <p>J'ai eu connaissance de ce document :</p> <p><input type="checkbox"/> Oui</p> <p><input type="checkbox"/> Non</p>	<p>Périodicité :</p> <p><input type="checkbox"/> annuel <input type="checkbox"/> tous les 18 mois <input type="checkbox"/> mensuel <input type="checkbox"/> bi-mensuel <input type="checkbox"/> hebdomadaire <input checked="" type="checkbox"/> quotidien <input type="checkbox"/> autre :</p>	<p>Etes-vous l'initiateur de ce document :</p> <p><input type="checkbox"/> Oui Si oui, qui avez-vous contacté pour réaliser ce document :</p> <p><input type="checkbox"/> Non Si non, qui vous a fait parvenir ce document :</p>	<p>au niveau de votre hiérarchie :</p> <p>au niveau des directions du siège :</p> <p>au niveau des instances :</p> <p>au niveau des directions des métiers :</p> <p>au niveau des délégations :</p> <p>au niveau des départements :</p> <p>au niveau des établissements :</p> <p>au niveau des spécialistes en RH :</p> <p>au niveau externe :</p> <p>autres :</p>

Document	Date de parution / Périodicité	Initiateur du document / Sources d'information	Destinataires A qui avez-vous diffusé ce document ? (indiquer les postes concernés)
<p>Notes de Conjoncture Sociale</p> <p>J'ai eu connaissance de ce document :</p> <p><input type="checkbox"/> Oui</p> <p><input type="checkbox"/> Non</p>	<p>Date de parution : de / /</p> <p>ou</p> <p>Périodicité :</p> <p><input type="checkbox"/> annuel</p> <p><input type="checkbox"/> tous les 18 mois</p> <p><input type="checkbox"/> mensuel</p> <p><input type="checkbox"/> bi-mensuel</p> <p><input type="checkbox"/> hebdomadaire</p> <p><input type="checkbox"/> quotidien</p> <p><input type="checkbox"/> autre :</p>	<p>Etes-vous l'initiateur de ce document :</p> <p><input type="checkbox"/> Oui</p> <p>Si oui, qui avez-vous contacté pour réaliser ce document :</p> <p><input type="checkbox"/> Non</p> <p>Si non, qui vous a fait parvenir ce document :</p>	<p>au niveau de votre hiérarchie :</p> <p>au niveau des directions du siège :</p> <p>au niveau des instances :</p> <p>au niveau des directions des métiers :</p> <p>au niveau des délégations :</p> <p>au niveau des départements :</p> <p>au niveau des établissements :</p> <p>au niveau des spécialistes en RH :</p> <p>au niveau externe :</p> <p>autres :</p>

Document	Date de parution / Périodicité	Sources d'information	Destinataires A qui avez-vous diffusé ce document ? (indiquer les postes concernés)
<p>Panorama de la Conflictualité</p> <p>J'ai eu connaissance de ce document :</p> <p><input type="checkbox"/> Oui</p> <p><input type="checkbox"/> Non</p>	<p>Date de parution : / /</p> <p>ou</p> <p>Périodicité :</p> <p><input type="checkbox"/> annuel <input type="checkbox"/> tous les 18 mois <input type="checkbox"/> mensuel <input type="checkbox"/> bi-mensuel <input type="checkbox"/> hebdomadaire <input type="checkbox"/> quotidien <input type="checkbox"/> autre :</p>	<p>Etes-vous l'initiateur de ce document :</p> <p><input type="checkbox"/> Oui Si oui, qui avez-vous contacté pour réaliser ce document :</p> <p><input type="checkbox"/> Non Si non, qui vous a fait parvenir ce document :</p>	<p>au niveau de votre hiérarchie :</p> <p>au niveau des directions du siège :</p> <p>au niveau des instances :</p> <p>au niveau des directions des métiers :</p> <p>au niveau des délégations :</p> <p>au niveau des départements :</p> <p>au niveau des établissements :</p> <p>au niveau des spécialistes en RH :</p> <p>au niveau externe :</p> <p>autres :</p>

Document	Date de parution / Périodicité	Initiateur du document Sources d'information	Destinataires A qui avez-vous diffusé ce document ? (indiquer les postes concernés)
<p>Points sur le Climat Social</p> <p>J'ai eu connaissance de ce document :</p> <p><input type="checkbox"/> Oui</p> <p><input type="checkbox"/> Non</p>	<p>Date de parution : / /</p> <p>ou</p> <p>Périodicité :</p> <p><input type="checkbox"/> annuel <input type="checkbox"/> tous les 18 mois <input type="checkbox"/> mensuel <input type="checkbox"/> bi-mensuel <input type="checkbox"/> hebdommadaire <input type="checkbox"/> quotidien <input type="checkbox"/> autre :</p>	<p>Etes-vous l'initiateur de ce document :</p> <p><input type="checkbox"/> Oui Si oui, qui avez-vous contacté pour réaliser ce document :</p> <p><input type="checkbox"/> Non Si non, qui vous a fait parvenir ce document :</p>	<p>au niveau de votre hiérarchie :</p> <p>au niveau des directions du siège :</p> <p>au niveau des instances :</p> <p>au niveau des directions des métiers :</p> <p>au niveau des délégations :</p> <p>au niveau des départements :</p> <p>au niveau des établissements :</p> <p>au niveau des spécialistes en RH :</p> <p>au niveau externe :</p> <p>autres :</p>

Document	Date de parution /	Initiateur du document Sources d'information	Destinataires (indiquer les postes concernés)
<p>Rapports des Assistants Sociaux</p> <p>J'ai eu connaissance de ce document :</p> <p><input type="checkbox"/> Oui</p> <p><input type="checkbox"/> Non</p>	<p>Date de parution : / /</p> <p>ou</p> <p>Périodicité :</p> <p><input type="checkbox"/> annuel <input type="checkbox"/> tous les 18 mois <input type="checkbox"/> mensuel <input type="checkbox"/> bi-mensuel <input type="checkbox"/> hebdomadaire <input type="checkbox"/> quotidien <input type="checkbox"/> autre :</p>	<p>Etes-vous l'initiateur de ce document :</p> <p><input type="checkbox"/> Oui Si oui, qui avez-vous contacté pour réaliser ce document :</p> <p><input type="checkbox"/> Non Si non, qui vous a fait parvenir ce document :</p>	<p>au niveau de votre hiérarchie :</p> <p>au niveau des directions du siège :</p> <p>au niveau des instances :</p> <p>au niveau des directions des métiers :</p> <p>au niveau des délégations :</p> <p>au niveau des départements :</p> <p>au niveau des établissements :</p> <p>au niveau des spécialistes en RH :</p> <p>au niveau externe :</p> <p>autres :</p>

Document	Date de parution / Périodicité	Initiateur du document / Sources d'information	Destinataires A qui avez-vous diffusé ce document ?
<p>Socioscope</p> <p>J'ai eu connaissance de ce document :</p> <p><input type="checkbox"/> Oui</p> <p><input type="checkbox"/> Non</p>	<p>Date de parution : / /</p> <p>ou</p> <p>Périodicité :</p> <p><input type="checkbox"/> annuel</p> <p><input type="checkbox"/> tous les 18 mois</p> <p><input type="checkbox"/> mensuel</p> <p><input type="checkbox"/> bi-mensuel</p> <p><input type="checkbox"/> hebdomadaire</p> <p><input type="checkbox"/> quotidien</p> <p><input type="checkbox"/> autre :</p>	<p>Etes-vous l'initiateur de ce document :</p> <p><input type="checkbox"/> Oui</p> <p>Si oui, qui avez-vous contacté pour réaliser ce document :</p> <p><input type="checkbox"/> Non</p> <p>Si non, qui vous a fait parvenir ce document :</p>	<p>au niveau de votre hiérarchie :</p> <p>au niveau des directions du siège :</p> <p>au niveau des instances :</p> <p>au niveau des directions des métiers :</p> <p>au niveau des délégations :</p> <p>au niveau des départements :</p> <p>au niveau des établissements :</p> <p>au niveau des spécialistes en RH :</p> <p>au niveau externe :</p> <p>autres :</p>

Document	Date de parution / Périodicité	/ Sources d'information	Destinataires A qui avez-vous diffusé ce document ? (indiquer les postes concernés)
<p>Résultats des élections au CA</p> <p>J'ai eu connaissance de ce document :</p> <p><input type="checkbox"/> Oui</p> <p><input type="checkbox"/> Non</p>	<p>Date de parution : / /</p> <p>ou</p> <p>Périodicité :</p> <p><input type="checkbox"/> annuel <input type="checkbox"/> tous les 18 mois <input type="checkbox"/> mensuel <input type="checkbox"/> bi-mensuel <input type="checkbox"/> hebdomadaire <input type="checkbox"/> quotidien <input type="checkbox"/> autre :</p>	<p>Etes-vous l'initiateur de ce document :</p> <p><input type="checkbox"/> Oui Si oui, qui avez-vous contacté pour réaliser ce document :</p> <p><input type="checkbox"/> Non Si non, qui vous a fait parvenir ce document :</p>	<p>au niveau de votre hiérarchie :</p> <p>au niveau des directions du siège :</p> <p>au niveau des instances :</p> <p>au niveau des directions des métiers :</p> <p>au niveau des délégations :</p> <p>au niveau des départements :</p> <p>au niveau des établissements :</p> <p>au niveau des spécialistes en RH :</p> <p>au niveau externe :</p> <p>autres :</p>

Avez-vous utilisé et/ou réalisé d'autres documents que ceux précédemment cités (exemple : enquête spécifique, compte-rendus, points sur climat social...)?

Dans ce cas, pouvez-vous nous communiquer, dans les tableaux ci-dessous, les informations suivantes sur ces documents ? (1 document par tableau/page)

Intitulé du Document	Date de parution et/ou Périodicité	Initiateur / Sources d'information	Destinataires A qui avez-vous diffusé ce document ? (indiquer les postes concernés)
	Date de parution : / / ou Périodicité : <input type="checkbox"/> annuel <input type="checkbox"/> tous les 18 mois <input type="checkbox"/> mensuel <input type="checkbox"/> bi-mensuel <input type="checkbox"/> hebdomadaire <input type="checkbox"/> quotidien <input type="checkbox"/> autre :	Etes-vous l'initiateur de ce document : <input type="checkbox"/> Oui Si oui, qui avez-vous contacté pour réaliser ce document : <input type="checkbox"/> Non Si non, qui vous a fait parvenir ce document :	au niveau de votre hiérarchie : au niveau des directions du siège : au niveau des instances : au niveau des directions des métiers : au niveau des délégations : au niveau des départements : au niveau des établissements : au niveau des spécialistes en RH : au niveau externe : autres :

**Ces dernières questions s'intéressent à votre profil statistique.
Nous vous rappelons que ces données resteront confidentielles.**

Quelle est votre ancienneté chez votre employeur actuel ? : _____ an(s) et _____ mois

Quel est votre niveau hiérarchique ? : _____

Quelle est votre fonction actuelle (dénomination du poste) ? : _____

Quelle est votre ancienneté dans vos fonctions actuelles ? : _____ an(s) et _____ mois

Territorialement, vous êtes rattaché ?

- au Siège
- à une Délégation (ou Région)
- à un Département
- à un Groupement
- à un Etablissement, de combien de salariés ? : _____
- Autre :

Hierarchiquement, vous êtes rattaché ?

- à la Direction Générale
- à une Direction fonctionnelle
- à une Direction de Métiers
- Autre :

Etes-vous dans la fonction Ressources Humaines ?

- Oui
- Non

Combien de personnes managez-vous ? : _____

Vous êtes ? : un homme
 une femme

Quel est votre âge ? : _____ ans

Remarques, informations complémentaires que vous souhaitez ajouter :

Nous vous remercions du temps que vous avez bien voulu consacrer à ce questionnaire. Nous vous proposons de recevoir, si vous le souhaitez, une synthèse des principaux résultats de cette enquête par courrier électronique. Pour ce faire, inscrivez votre adresse e-mail ci-dessous :

_____ @ _____

Cette adresse servira uniquement à l'envoi d'une synthèse de l'enquête. Elle sera supprimée après envoi et ne figurera donc dans aucun fichier.

ANNEXE 2 : DATES CLÉS DE L'HISTOIRE DE LA POSTE

Quelques dates clés ont jalonné l'évolution de La Poste (liées en partie à l'évolution de France Télécom). Ces événements mettent en avant les aspects politiques de la gestion d'une entreprise de service public, mais également les grandes orientations stratégiques de l'entreprise.

Février-mars 1987 : Sous l'intitulé des « chantiers de liberté », M. Gérard Longuet, ministre délégué chargé des postes et télécommunications du gouvernement de M. Jacques Chirac, introduit par décrets la concurrence dans les domaines des cabines téléphoniques, de la télévision par câble, des services téléinformatiques et du radiotéléphone. Il tente de changer les statuts des PTT, mais, à un an de l'élection présidentielle de 1988, fait machine arrière.

Avril 1989 : M. Hubert Prévot, ancien commissaire général du Plan de 1981 à 1984, ancien secrétaire confédéral de la CFDT et membre du Parti socialiste, remet un pré-rapport à M. Paul Quilès, ministre des PTT de Michel Rocard, sur « la place du service public de la poste et des télécommunications » en France. Il évoque « un service public à vocation industrielle et commerciale, qui ne peut ignorer les lois du marché ».

Août 1989 : Le rapport définitif d'Hubert Prévot sur l'évolution des PTT préconise de créer « deux personnes morales de droit public », l'une pour la Poste et l'autre pour France Télécom, et ouvre la porte à une modification du statut des 435 000 agents.

Mai 1990 : L'Assemblée nationale adopte la réforme des PTT par 284 voix (dont les 272 élus PS) contre 45 (dont les 26 députés communistes). Le 1^{er} janvier 1991, La Poste et France Télécom perdent leur statut d'administration et deviennent deux établissements autonomes de droit public.

Mai 1992 : La Commission européenne publie un Livre vert favorable à un "dépeussierage" des Postes nationales en introduisant des éléments de concurrence entre service public et entreprises privées.

Juin 1993 : La Commission européenne fixe au 1^{er} janvier 1998 l'ouverture totale du secteur des télécommunications à la concurrence.

Juin 1996 : M. François Fillon, ministre des télécommunications du gouvernement Juppé, fait voter la loi abolissant le monopole de France Télécom. Le groupe socialiste dépose une motion de censure. Six mois plus tard, France Télécom devient une société anonyme.

Octobre 1997 : Le gouvernement de M. Lionel Jospin fait entrer France Télécom en Bourse.

Décembre 1997 : La Commission et le Parlement européens adoptent une directive ouvrant à la concurrence toute correspondance d'un poids supérieur à 350 grammes ou affranchie cinq fois le prix de base.

1er janvier 1998 : Ouverture à la concurrence du marché européen des télécommunications.

Juin 1999 : M. Karel Van Miert, commissaire européen chargé de la concurrence, explique : « La libéralisation du marché des télécoms était une priorité. Le développement technologique était tel que le monopole n'était plus de mise. Le service était souvent médiocre, les tarifs beaucoup trop élevés. »

Décembre 2000 : M. Martin Vial, jusqu'alors directeur général, est nommé président du groupe La Poste. Entré en 1989 au cabinet de M. Paul Quilès, il est l'un des cinq artisans de la réforme des statuts des PTT.

Janvier 2001 : Création de GeoPost UK. Acquisées en novembre 2000, les sociétés britanniques de Mayne Nickless, numéro quatre du colis au Royaume-Uni, sont intégrées au nouvel ensemble GeoPost UK, qui regroupe les filiales colis et logistique du groupe La Poste outre-Manche.

Février 2001 : Le groupe se renforce en Allemagne. GeoPost, holding spécialisée dans le colis et la logistique, prend le contrôle (à 84,8 %) du réseau DPD GmbH, dans lequel le groupe La Poste était progressivement entré depuis 1998. GeoPost est désormais numéro deux du colis en Allemagne. Par ailleurs, cette holding de La Poste a été capitalisée à hauteur de 900 millions d'euros afin de donner au bilan une structure normale au regard de l'activité.

Février 2001 : La Poste lance une ambitieuse campagne de communication institutionnelle pour installer sa nouvelle signature : "Ce que l'avenir vous promet, La Poste vous l'apporte". Des films "produits" relayent la campagne et illustrent ce discours, sur les thèmes de la Lettre Suivie ou du courrier électronique.

Mars 2001 : Pionnière des prestations de suivi du courrier (qui permettent de savoir précisément quand un objet a été délivré), La Poste a désormais étendu ce service à valeur ajoutée à la quasi-totalité de sa gamme. Grâce à l'adjonction d'un service de suivi, Fréquence Affaires (service d'envoi de gros plis d'entreprise à entreprise) a augmenté son activité de 30 % en 2001.

Avril 2001 : M. Martin Vial nomme M. Daniel Caille directeur général du groupe La Poste. Celui-ci quitte son poste de directeur général adjoint de Vivendi Universal.

Mai 2001 : En 2001, des produits internationaux, assortis d'un service de suivi à l'export, sont venus enrichir la gamme des "Prêts-à-Poster".

Septembre 2001 : Le groupe La Poste renforce ses positions sur le marché du marketing direct en ligne, en entrant au capital de E-Mail Vision, leader européen des solutions pour la gestion des campagnes de marketing direct par e-mail et SMS.

Octobre 2001 : A Luxembourg, les quinze ministres européens chargés de la poste et des télécommunications s'accordent à poursuivre par étapes l'ouverture à la concurrence des services postaux dans l'Union européenne.

Octobre 2001 : En 2001, La Poste a renforcé ses accords de partenariat avec ses homologues Poste Italianae (Italie) et Correos y Telegrafos (Espagne), notamment dans le domaine du colis rapide et express. En octobre, un nouveau partenariat a été conclu avec l'opérateur suédois Posten AB dans le but de développer les activités colis sur les marchés baltes et scandinaves

Novembre 2001 : Le lancement du service Vidéoposte Net Bourse (achat/vente de titres en ligne) renforce l'offre de services de banque à distance de La Poste. Après deux mois de lancement, ce service enregistrait déjà plus de 8 000 abonnés. Plus de 4 millions de clients sont désormais abonnés à un ou plusieurs services de banque à distance de La Poste (via Internet, Minitel, téléphone...).

Décembre 2001 : La Poste et la FIDH (Fédération Internationale des Droits de l'Homme) se sont associées pour lancer "Libertés et Solidarité", une SICAV éthique et partage, dont les fonds permettront d'aider à pérenniser les actions en faveur des droits de l'homme dans le monde.

Janvier 2002 : La Poste bat tous les records lors du passage à l'euro, que l'entreprise prépare depuis près de deux ans. Au-delà des chiffres considérables de l'opération (bascule de 28 millions de comptes épargne, envoi de 10 millions de chèquiers...), on retient le plébiscite des Français, qui ont préféré La Poste à tout autre réseau pour les opérations de change. Au final, 20 % du change franc-euro ont été réalisés à La Poste.

Janvier 2002 : Le service universel postal français dans le domaine du courrier et du colis a été présenté au Conseil d'Administration. En application de la directive postale de 1997, La Poste a en effet été désignée par la loi n° 99-533 du 25 juin 1999 comme prestataire du service universel postal en France. La description de l'ensemble des prestations du service universel met en évidence une vision extrêmement large d'un service universel de qualité.

Février 2002 : Produits phares des contrats d'assurance-vie de La Poste, la gamme multisupport GMO, maintes fois distinguée par les professionnels, obtient encore le Super Trophée 2002 du magazine Le Revenu pour la qualité de sa gestion et ses résultats. Plus de 1100 produits d'assurance-vie étaient en lice.

Mars 2002 : La Poste et l'Etat ont signé une nouvelle convention visant à poursuivre l'adaptation des bureaux de poste aux spécificités des zones urbaines sensibles. Ce plan concerne 1 300 bureaux et un montant de 75 millions d'euros.

Septembre 2002 : M. Michel Bon, PDG de France Télécom, annonce une perte historique de 12,2 milliards d'euros pour le 1er semestre 2002, qui s'ajoutent aux 57,5 milliards de dette déjà enregistrés à la suite d'acquisitions ruineuses réalisées sans que l'Etat, actionnaire majoritaire, intervienne, par peur d'être taxé... d'interventionnisme. Le prix de l'action de France Télécom atteint 10 euros, loin de son cours d'introduction en Bourse, en octobre 1997 (27,75 euros). M. Bon démissionne. M. Martin Vial est remplacé à la tête de La Poste.

Janvier 2003 : Le poids des courriers ouverts à la concurrence passe de 350 à 100 grammes, ou trois fois le tarif de base, et passera le 1er janvier 2006 à 50 grammes, ou 2,5 fois le tarif de base.

ANNEXE 3 : MATRICES DES RELATIONS ENTRE PÔLES

Relations de (ligne) vers (colonne)	D° Générale	D° du siège		DRH-RS	Sectoriel	Délegat°	Départ.	Syndical	Externe
	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Direction du siège	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Instances	40	27	0	14	27	27	0	13	13
DRH-RS	255	267	54	0	267	267	14	12	13
Sectoriel	24	0	0	265	0	12	0	0	0
Délégation	0	0	0	242	0	0	0	0	0
Départements	0	0	0	0	0	242	0	0	0
Syndical	0	0	0	240	240	240	240	0	0
Externe	0	0	0	15	0	0	0	0	0

Matrice des relations entre pôles d'octobre 95 à septembre 96

Relations de (ligne) vers (colonne)	D° Générale	D° du siège	Instances	DRH-RS		Délegat°		Syndical	
Direction Générale	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Direction du siège	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Instances	38	26	0	17	16	26	0	13	13
DRH-RS	252	266	55	0	265	265	13	13	14
Sectoriel	24	0	0	264	0	12	0	0	0
Délégation	0	0	0	241	0	0	0	0	0
Départements	0	0	0	0	0	241	0	0	0
Syndical	0	0	0	241	240	240	240	0	0
Externe	0	0	0	16	0	0	0	0	0

Matrice des relations entre pôles d'octobre 96 à septembre 97

Relations de (ligne) vers (colonne)	D° Générale	D° du siège		DRH-RS		Délegat°	Départ.	Syndical	Externe
Direction Générale	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Direction du siège	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Instances	70	56	0	4	56	16	0	14	14
DRH-RS	264	279	74	0	279	279	6	4	6
Sectoriel	26	30	0	314	0	43	30	0	0
Délégation	0	0	0	261	0	0	0	0	0
Départements	0	0	0	0	0	261	0	0	0
Syndical	0	0	0	260	260	260	260	0	0
Externe	0	0	0	5	0	0	0	0	0

Matrice des relations entre pôles d'octobre 97 à septembre 98

Relations de (ligne) vers (colonne)	D° Générale	siège	Instances	DRH-RS	Sectoriel	Déléгат°	Départ.		Externe
	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Direction du siège	0	0	0	2	0	0	0	0	0
Instances	0	0	0	1	1	1	1	0	0
DRH-RS	26	265	13	0	339	325	298	2	1
Sectoriel	0	12	1	314	0	304	13	0	0
Délégation	0	1	3	303	310	0	362	2	1
Départements	0	0	0	0	331	277	0	0	0
Syndical	0	0	0	0	251	250	250	0	0
Externe	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Matrice des relations entre pôles d'octobre 2001 à octobre 2002

Relations de (ligne) vers (colonne)	D° Générale	D° du siège	Instances	DRH-RS	Sectoriel	Déléгат°	Départ.	Syndical	
Direction Générale	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Direction du siège	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Instances	148	109	0	35	99	69	0	40	40
DRH-RS	771	812	183	0	811	811	33	29	33
Sectoriel	74	30	0	843	0	67	30	0	0
Délégation	0	0	0	744	0	0	0	0	0
Départements	0	0	0	0	0	744	0	0	0
Syndical	0	0	0	741	740	740	740	0	0
Externe	0	0	0	36	0	0	0	0	0

Matrice des relations entre pôles d'octobre 95 à septembre 98

Relations de (ligne) vers (colonne)	D° Générale	D° du siège	Instances	DRH-RS	Sectoriel	Déléгат°		Syndical	Externe
Direction Générale	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Direction du siège	0	0	0	2	0	0	0	0	0
Instances	148	109	0	36	100	70	1	40	40
DRH-RS	797	1077	196	0	1150	1136	331	31	34
Sectoriel	74	42	1	1157	0	371	43	0	0
Délégation	0	1	3	1047	310	0	362	2	1
Départements	0	0	0	0	331	1021	0	0	0
Syndical	0	0	0	741	991	990	990	0	0
Externe	0	0	0	36	0	0	0	0	0

Matrice des relations totales entre pôles d'octobre 95 à septembre 2002

ANNEXE 4 : INDICES DE CENTRALITÉ ET DE DENSITÉ

Répondants	Centralité de degré	Centralité de proximité	Centralité d'intermédiation	Densité
1	8636516	10,8077	3,1146	94,2652
2	2926744	10,6622	1,0526	96,8627
3	6170688	11,0852	23,8232	79,2717
4	0	1,0417	,0000	,0000
5	0	1,0417	,0000	,0000
6	8101740	10,9321	7,9488	88,4323
7	5781552	10,7832	1,4741	96,5027
8	13168036	10,9827	13,1209	84,6890
9	3763968	11,0852	23,8232	79,2717
10	3075380	11,0852	23,8232	79,2717
11	21716	10,8571	7,5626	87,8788
12	425156	10,9321	16,2769	82,4962
13	6011388	11,0852	23,8232	79,2717
14	8883564	10,9321	7,9488	88,4323
15	11343244	10,9321	7,9488	88,4323
16	11568	10,6145	,0000	100,0000
17	0	1,0417	,0000	,0000
18	26771776	10,9827	13,1209	84,6890
19	5712000	10,7345	,0000	100,0000
20	7288512	10,7345	,0000	100,0000
21	53936	10,8820	9,1177	86,5303
22	138816	10,6145	,0000	100,0000
23	3146496	10,6145	,0000	100,0000
24	240548	10,8077	3,1146	94,2652
25	23136	10,6145	,0000	100,0000
26	6171064	10,9321	7,9488	88,4323
27	6009024	10,7345	,0000	100,0000
28	740352	10,6145	,0000	100,0000
29	7258804	10,9573	17,3289	82,1261
30	2935124	11,1111	29,7495	77,3323
31	127344	10,8077	3,1146	94,2652
32	43144	10,8820	4,5798	91,6454
33	0	1,0417	,0000	,0000
34	138912	11,1111	29,7495	77,3323
35	5451848	11,0852	23,8232	79,2717
36	6408096	11,0852	23,8232	79,2717
37	173560	10,6622	1,0526	96,8627
38	45984	11,0852	23,8232	79,2717
39	17416	10,4510	,0000	100,0000
40	2912296	10,8571	7,5626	87,8788
41	8822564	10,9321	7,9488	88,4323
42	8822564	10,9321	7,9488	88,4323
43	2548568	10,8571	7,5626	87,8788
44	8822564	10,9321	7,9488	88,4323
45	8636516	10,8077	3,1146	94,2652
46	2926744	10,6622	1,0526	96,8627
47	6170688	11,0852	23,8232	79,2717
48	0	1,0417	,0000	,0000

Répondants	Centralité de degré	Centralité de proximité	Centralité d'intermédiarité	Densité
49	0	1,0417	,0000	,0000
50	8101740	10,9321	7,9488	88,4323
51	5781552	10,7832	1,4741	96,5027
52	13168036	10,9827	13,1209	84,6890
53	3763968	11,0852	23,8232	79,2717
54	3075380	11,0852	23,8232	79,2717
55	21716	10,8571	7,5626	87,8788
56	425156	10,9321	16,2769	82,4962
57	6011388	11,0852	23,8232	79,2717
58	8883564	10,9321	7,9488	88,4323
59	11343244	10,9321	7,9488	88,4323
60	11568	10,6145	,0000	100,0000
61	0	1,0417	,0000	,0000
62	26771776	10,9827	13,1209	84,6890
63	5712000	10,7345	,0000	100,0000
64	7288512	10,7345	,0000	100,0000
65	53936	10,8820	9,1177	86,5303
66	138816	10,6145	,0000	100,0000
67	3146496	10,6145	,0000	100,0000
68	240548	10,8077	3,1146	94,2652
69	23136	10,6145	,0000	100,0000
70	6171064	10,9321	7,9488	88,4323
71	6009024	10,7345	,0000	100,0000
72	740352	10,6145	,0000	100,0000
73	7258804	10,9573	17,3289	82,1261
74	2935124	11,1111	29,7495	77,3323
75	127344	10,8077	3,1146	94,2652
76	43144	10,8820	4,5798	91,6454
77	0	1,0417	,0000	,0000
78	138912	11,1111	29,7495	77,3323
79	5451848	11,0852	23,8232	79,2717
80	6408096	11,0852	23,8232	79,2717
81	173560	10,6622	1,0526	96,8627
82	45984	11,0852	23,8232	79,2717
83	17416	10,4510	,0000	100,0000
84	2912296	10,8571	7,5626	87,8788
85	8822564	10,9321	7,9488	88,4323
86	8822564	10,9321	7,9488	88,4323
87	2548568	10,8571	7,5626	87,8788
88	8822564	10,9321	7,9488	88,4323
89	7288512	10,7345	,0000	100,0000
90	6170688	11,0852	23,8232	79,2717
91	7288512	10,7345	,0000	100,0000
92	6170688	11,0852	23,8232	79,2717
93	53936	10,8820	9,1177	86,5303
94	6009024	10,7345	,0000	100,0000
95	53936	10,8820	9,1177	86,5303
96	6009024	10,7345	,0000	100,0000

Résultats obtenus après traitement par Ucinet.